

## **Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas**

**2013**

### **Relatório individual da avaliação**

<b>Nome da organização avaliada:</b>	<b>Tribunal Regional do Trabalho 7<sup>a</sup> Região/CE</b>
<b>Tipo de organização:</b>	<b>Tribunal</b>
<b>Segmento:</b>	<b>JUD</b>



A classificação deste documento é de responsabilidade da alta administração da organização.

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	3
1.1	Apresentação.....	3
1.2	Visão geral sobre governança de organizações e de pessoas no setor público.....	3
1.3	Metodologia .....	7
1.4	Perfil dos respondentes .....	8
1.5	Estrutura do questionário e modelo de avaliação .....	9
1.6	Explicações sobre a metodologia de análise das respostas.....	13
2	PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO .....	14
2.1	Liderança da alta administração .....	15
2.2	Alinhamento estratégico .....	17
2.3	Gestão da liderança e do conhecimento.....	21
2.4	Cultura orientada a resultados.....	26
2.5	Gestão de talentos .....	30
2.6	Controle da concessão de direitos e vantagens .....	33
2.7	Accountability.....	34
3	ÍNDICE DE GOVERNANÇA DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO (iGovPessoas) .....	37
3.1	Definição.....	37
3.2	Resultado da avaliação com base no iGovPessoas .....	38
	Referências .....	40
	Apêndice I. Escala de adoção de práticas utilizada no questionário .....	41
	Apêndice II. Método de cálculo da capacidade nos componentes do modelo .....	42
	Apêndice III. Método de cálculo do iGovPessoas.....	44

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação

Em maio de 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou levantamento em amostra de organizações com o intuito de conhecer e avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF). O levantamento também visou identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área, assim como auxiliar o TCU no planejamento das suas ações de controle e na identificação de bons exemplos a serem disseminados.

O trabalho se baseou exclusivamente nas informações declaradas pelas organizações em resposta a questionário disponibilizado na página da Secretaria de Fiscalização de Pessoal (Sefip): [www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal](http://www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal).

O presente relatório contém as respostas fornecidas por essa organização, comparadas aos resultados consolidados do respectivo segmento e do grupo de organizações assemelhadas, conforme explicitado no tópico “Perfil dos respondentes” (p. 8), além do resultado geral da avaliação. Sua remessa foi determinada pelo item 9.2.3.2 do Acórdão 3023/2013-TCU-Plenário.

As informações contidas neste documento, se consideradas com atenção, podem constituir valioso insumo na definição de objetivos e na estruturação de ações de melhoria em termos de governança e gestão de pessoas da organização.

Para melhor compreensão das informações, recomenda-se também a leitura do [Relatório do Levantamento](#), no qual há análises complementares das principais situações encontradas na APF.

Importa registrar que, em 2015, o TCU pretende realizar novo levantamento com o objetivo de acompanhar e manter base de dados atualizada com a situação das unidades jurisdicionadas nessa área. As informações também serão atualizadas pela Sefip com base em dados complementares ou à medida que obtenha evidências que possam ensejar mudanças em algum aspecto avaliado.

### 1.2 Visão geral sobre governança de organizações e de pessoas no setor público<sup>1</sup>

A finalidade da boa governança no setor público é garantir que as suas organizações atuem sempre conforme o interesse público. Com base nessa premissa, a Federação Internacional de Contadores – IFAC entende que governança compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados (IFAC, 2013).

Com o mesmo objetivo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC define governança como sendo o modo de dirigir, monitorar e incentivar uma organização, ressaltando que os seus princípios são aplicáveis ao setor público (IBGC, 2009).

Nos termos da IFAC (2001), as práticas de governança devem ser norteadas pelos seguintes princípios:

- **Transparência:** necessidade de os altos dirigentes das organizações públicas exporem toda informação relevante aos interessados e se colocarem à disposição para esclarecimentos, de forma que os interessados confiem nos processos de tomada de decisão, na gestão e nos agentes públicos.

---

<sup>1</sup> Parte do texto deste tópico foi apresentado no evento “Governança de Pessoal: Aperfeiçoando o Desempenho da Administração Pública”, realizado, em 15/5/2013, pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC) em parceria com a Secretaria de Fiscalização de Pessoal (Sefip) e a Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro Oeste (Coestado).

- **Integridade:** necessidade de os altos dirigentes serem honestos e objetivos, adotando voluntariamente altos padrões de comportamento que conduzam os interessados ao reconhecimento de que seu comportamento é probo e apropriado. O cumprimento deste princípio depende da efetividade do modelo de controle e do profissionalismo dos agentes públicos.
- **Prestação de contas:** necessidade de que os altos dirigentes assumam integralmente a responsabilidade por decisões e ações de sua alçada e prestem contas por elas, inclusive pelos resultados alcançados. Para que esse princípio seja cumprido, é essencial haver uma clara definição de papéis e responsabilidades dos agentes públicos.

Na legislação brasileira também estão presentes vários princípios relacionados à governança, tais como (BRANCO; CRUZ, 2013):

- **Planejamento e controle** (DL200/1997, art. 6º);
- **Transparência e publicidade** (CF, art. 37 e LRF);
- **Moralidade** (CF, art. 37);
- **Impessoalidade** (CF, art. 37);
- **Economicidade** (CF, art. 70);
- **Legalidade** (CF, arts. 37 e 70);
- **Legitimidade** (CF, art. 70);
- **Eficiência** (CF, art. 37);
- **Eficácia e efetividade** (L10180/2001, arts. 7º, III, 20, II) e outros.

Estão previstos, ainda, diversos mecanismos de governança para que as organizações públicas coloquem em prática esses princípios. Abaixo seguem os principais exemplos (BRANCO; CRUZ, 2013):

- **Conselhos representantes da sociedade civil:** aumentam a possibilidade de participação da sociedade na gestão da coisa pública, como principal interessada;
- **Planejamento organizacional:** contribui para a alocação ótima dos recursos disponíveis e dá maior transparência, permitindo o controle pelos interessados;
- **Comitês internos:** facilitam o alinhamento dos vários gestores quanto a assuntos complexos e evitam conflitos;
- **Excelência de pessoal e descentralização administrativa:** são metas legais e são a base para que, por meio de flexibilidade, as organizações sejam eficazes e eficientes;

- **Gestão de riscos:** serve para reduzir o impacto negativo dos riscos sobre as metas organizacionais, por meio da adoção de controles internos, concebidos e implementados pelo próprio gestor;
- **Publicação de planos, portfólios e resultados:** as divulgações de planos (como o PPA e os Planos de Ação Global), portfólios (como a Carta de Serviços ao Cidadão) e resultados (como no caso do Relatório de Gestão) são instrumentos de transparência para a sociedade;
- **Avaliações de desempenho individual e organizacional:** são práticas fundamentais para a melhoria contínua da eficiência e da eficácia das organizações;
- **Auditoria interna:** é essencial para detectar precocemente riscos ainda não adequadamente tratados e fornecer à sociedade a certeza de que os controles internos são efetivos;
- **Controle Externo:** exercido pelo Congresso Nacional com apoio do TCU, é o meio pelo qual a sociedade poderá saber se aqueles que administram o Estado em seu nome estão de fato cumprindo as normas de conduta (legalidade), agindo no estrito interesse do povo brasileiro (legitimidade) e utilizando os recursos públicos nas alternativas que dão o melhor retorno à sociedade (economicidade).

Esses e outros mecanismos são úteis para aumentar o valor obtido da aplicação dos recursos, conferir maior transparência, assegurar a conformidade com as normas, mitigar riscos de não alcance de metas e melhorar a prestação de serviços à sociedade. Assim, a sociedade se beneficia e as organizações públicas amadurecem, tornando-se mais sustentáveis. Ademais, os gestores e altos administradores podem ser reconhecidos pelo seu valor agregado e pela sua atuação responsável, beneficiando-se também pelo menor risco jurídico (BRANCO; CRUZ, 2013).

A governança de pessoas é a aplicação desses princípios e práticas com enfoque na utilização do capital humano pelas organizações. Nesse sentido, utilizando por paradigma o art. 2º, II, da Resolução TCU 247/2011, pode-se entender governança de pessoas como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas.

Em outras palavras, pode-se entender a governança de pessoas como componente fundamental da governança das organizações, compreendendo os sistemas pelos quais a supervisão e a liderança são exercidas, com vistas à aplicação efetiva de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na consecução dos objetivos organizacionais. Nessa linha, a boa governança de pessoas pode contribuir para maximizar o valor do capital humano da organização, de modo a obter maior sinergia no uso da força de trabalho e compatibilizar as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*).

Vale lembrar que o capital humano é o principal ativo de qualquer organização pública, pois são as pessoas que detêm o conhecimento organizacional e que determinam a capacidade de prestação de serviços à sociedade. Portanto, a boa governança de pessoas é fundamental para assegurar que os agentes públicos, incluindo os membros da alta direção, sejam governados de modo que os interesses da sociedade sejam atendidos a custos e riscos mínimos razoáveis.

A importância de se aperfeiçoar continuamente os sistemas de governança e de gestão de pessoas no setor público decorre não apenas da sua forte relação com a geração de resultados para a sociedade, mas também da elevada materialidade dos gastos nessa área. Frequentemente os

gastos com pessoal são o maior item dos orçamentos das organizações públicas. Na Lei Orçamentária Anual de 2013, por exemplo, a despesa de pessoal foi prevista em R\$ 226 bilhões. Aliás, tanto a despesa de pessoal quanto o número de servidores têm aumentado no decorrer dos últimos anos, conforme demonstrado na tabela abaixo, a qual apresenta dados referentes aos servidores da União em atividade:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Crescimento no período
Despesa com servidores ativos (em milhões)	75.257,80	86.772,50	101.228,10	110.013,70	118.639,10	123.177,60	63,67%
Quantidade de servidores ativos	1.014.195	1.031.632	1.067.861	1.111.633	1.131.178	1.130.460	11,46%

**Tabela 1. Crescimento da despesa de pessoal e da quantidade de servidores da União (civis e militares ativos)**  
Fonte: dados obtidos no Boletim Estatístico de Pessoal nº 204, publicado pela SEGEP/MP

Por essas razões, práticas relacionadas à governança de pessoas são destacadas em diversos modelos de governança e de gestão. Por exemplo, no modelo de governança para organizações públicas elaborado pela IFAC (*Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*), há vários critérios e padrões relacionados a esse tema: liderança, conduta ética, clareza de papéis e responsabilidades, seleção, comunicação, capacitação, avaliação de desempenho, retenção, política de remuneração, prestação de contas.

No Brasil, o modelo que mais se destaca para avaliar organizações públicas é o do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (Decreto 5.378/2005), que tem como um de seus objetivos “promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas” (art. 2º). O modelo é constituído de oito critérios de avaliação continuada e visa a induzir a adoção de um conjunto de princípios e práticas para se alcançar a excelência da gestão no setor público. Três desses oito critérios estão diretamente relacionados ao capital humano das organizações: liderança; informações e conhecimento; e pessoas. No primeiro, examina-se, entre outros aspectos, como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. No segundo, um dos aspectos avaliados é a gestão do conhecimento organizacional. E no terceiro critério, “pessoas”, abordam-se os seguintes itens: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e qualidade de vida.

Reconhecendo que a governança e a gestão de pessoas constituem a base para uma boa administração pública, o governo federal norte-americano publicou um modelo específico para essa área, adotando-o desde 2005: *The Human Capital Assessment and Accountability Framework – HCAAF* (tradução nossa: “Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano”). Esse modelo consolida práticas amplamente reconhecidas, destacando aspectos como planejamento da força de trabalho, desenvolvimento da liderança, processo sucessório, gestão do conhecimento, cultura orientada para resultados, gestão de talentos e transparência.

Embora “governança de pessoas” ainda seja um conceito em construção, com base no exposto acima e em outras referências utilizadas no presente trabalho, esta Unidade Técnica elaborou a seguinte definição, a qual será utilizada no presente relatório: **governança de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.**

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

- alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados;

- assegurar a utilização eficiente de recursos;
- otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas;
- mitigar riscos;
- auxiliar a tomada de decisão;
- assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

Cabe frisar que governança e gestão não são sinônimos, embora sejam complementares e interdependentes. Governança refere-se à definição do **que** deve ser executado (direção), e gestão refere-se à forma **como** se executa. Por exemplo, segundo a IFAC, uma boa prática de governança é estabelecer política (diretrizes) de avaliação de desempenho individual dos membros da alta administração. Entretanto, a implementação dessa política não é função da governança, e sim da gestão. Já o controle da gestão é função da governança, ou seja, a gestão deve ser monitorada quanto ao cumprimento das diretrizes estabelecidas e quanto aos resultados obtidos.

Ressalte-se, por fim, que a responsabilidade pela gestão dos recursos organizacionais pode ser delegada, mas não a responsabilidade pela prestação de contas. Por isso, os atos de avaliar, dirigir e monitorar a gestão de pessoas são de responsabilidade primária da alta administração e não podem ser delegados. Obviamente, não se está afirmando que os membros da alta administração devam assumir a execução das atividades de gestão de pessoas, mas sim que é responsabilidade deles prover a estrutura e garantir uma boa governança de pessoas.

### 1.3 Metodologia

Na fase de planejamento do levantamento, equipe do TCU elaborou questionário de autoavaliação, utilizando como referências o modelo do programa GesPública e modelos internacionais aplicados à governança e à gestão estratégica de pessoas em organizações públicas, tais como o adotado pelo governo federal norte-americano (*Human Capital Assessment and Accountability Framework*) e o publicado pela IFAC (*Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*). Outras referências utilizadas são mencionadas ao final do presente relatório.

A versão final do questionário resultou de amplo processo de revisão e validação, envolvendo especialistas do TCU e das seguintes organizações: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Conselho Nacional de Justiça, Tribunal Superior Eleitoral, Conselho da Justiça Federal e Universidade de Brasília.

Com o intuito de auxiliar os respondentes no correto preenchimento do questionário, foram elaborados e publicados os seguintes materiais de apoio: Respostas para as dúvidas mais frequentes – FAQ e Glossário.

Foram selecionadas 337 organizações da APF para responder o questionário. É importante destacar que órgãos de segundo escalão com nível razoável de autonomia em governança de pessoas – como, por exemplo, Receita Federal do Brasil e Polícia Federal – foram avaliados em separado dos ministérios aos quais se subordinam.

Ao final da fase de planejamento, foi encaminhada às organizações selecionadas comunicação da Presidência do TCU, dando ciência da realização do levantamento, assim como solicitando o preenchimento de um formulário com dados cadastrais da organização e a indicação de um interlocutor para tratar do trabalho junto ao Tribunal.

A solicitação de preenchimento do questionário foi encaminhada para o e-mail do interlocutor, informando que o questionário respondido deveria ser enviado ao TCU na forma

eletrônica e na forma impressa, com a assinatura do dirigente máximo da organização. Nos casos de descumprimento do prazo ou de ausência de resposta à comunicação da Presidência do TCU, solicitou-se o preenchimento por meio de ofício.

Para esclarecimento das dúvidas e outras comunicações, foi divulgado o endereço eletrônico [perfilgovpessoal2013@tcu.gov.br](mailto:perfilgovpessoal2013@tcu.gov.br).

Utilizou-se o formulário PDF como formato do questionário, cuja geração é realizada com o apoio da ferramenta *Adobe Acrobat Professional 8*, por ter se mostrado, entre as soluções disponíveis no TCU, a mais adequada aos objetivos do levantamento. Ainda, a utilização dessa solução permitiu o aproveitamento de toda a estrutura e processo de trabalho estabelecidos pelos levantamentos de governança de TI. Os questionários preenchidos foram recebidos por meio de correio eletrônico, no endereço [perfilgovpessoal2013@tcu.gov.br](mailto:perfilgovpessoal2013@tcu.gov.br), e suas informações importadas e tratadas no banco de dados *Access*, da *Microsoft*.

O questionário e os demais documentos utilizados no levantamento estão disponíveis para consulta na página da Sefip: [www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal](http://www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal).

Registre-se que a seleção da amostra de organizações a serem avaliadas foi limitada pela dificuldade de se obter informações que permitam aferir os seus respectivos graus de autonomia em governança de pessoas. Aliás, após a fase de coleta dos dados, foram excluídas 8 organizações, uma vez que informaram possuir pouca ou nenhuma autonomia na área. Assim, a amostra passou a ser de 329 organizações, sendo que 19 não responderam o questionário até a data de elaboração do presente relatório.

#### 1.4 Perfil dos respondentes

Tendo em vista uma melhor avaliação do comportamento dos dados, as organizações respondentes foram agrupadas nos seguintes segmentos da Administração Pública Federal:

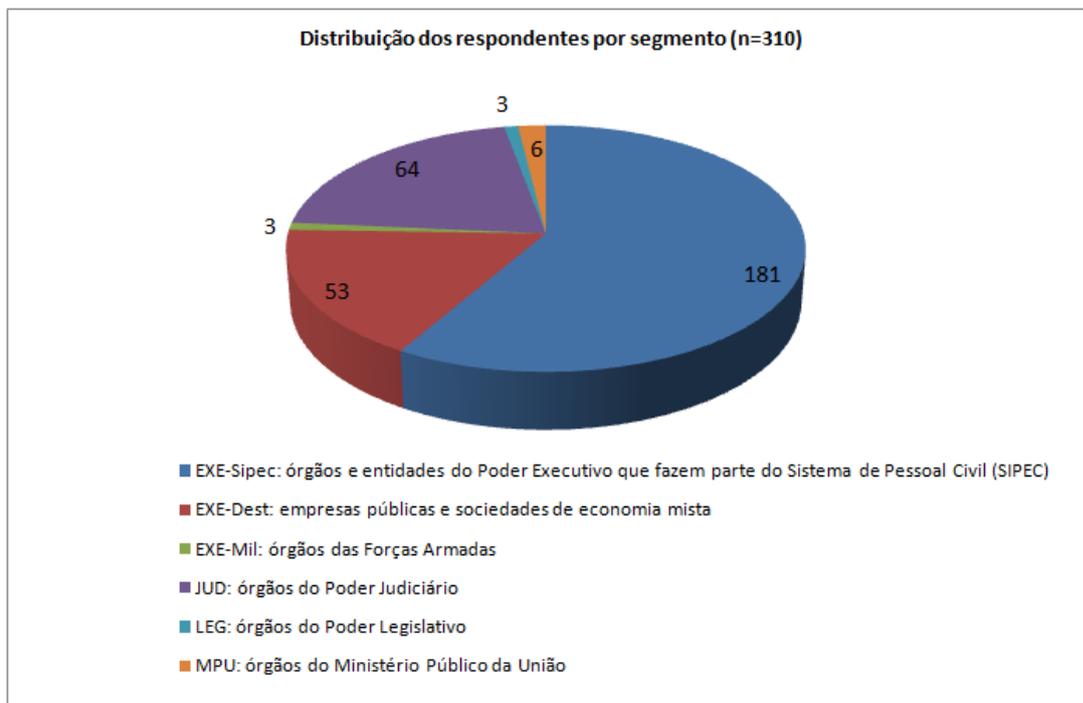


Figura 1. Distribuição dos respondentes por segmento da Administração Pública Federal

A fim de facilitar as análises comparativas, os respondentes também foram classificados por tipo de organização. A tabela abaixo mostra a distribuição da amostra com base nessa classificação:

Tipo de Organização	Quantidade
Agência	11
Autarquia	23
Banco	5
Casa Legislativa	2
Específico Singular	8
Tribunal	65
Estatal	48
Fundação	14
Instituição de ensino	85
Militar	3
Ministério	25
Ministério Público	5
Órgão executivo	16
<b>Total</b>	<b>310</b>

Tabela 2. Distribuição dos respondentes por tipo de organização

As organizações classificadas em um tipo mais especializado (ex: bancos) não estão computadas em um tipo mais genérico (ex: sociedade de economia mista). Cabe salientar também que o tipo não está vinculado ao segmento (ex. o tipo “tribunal” aparece no segmento JUD, bem como no segmento LEG, que é o caso do Tribunal de Contas da União).

### 1.5 Estrutura do questionário e modelo de avaliação

A tabela a seguir apresenta a estrutura do questionário, que foi composto por 101 questões (indicadores):

Estrutura do questionário	
Parte A - Liderança da alta administração	
Parte B - Alinhamento estratégico	Planejamento organizacional
	Planejamento da gestão de pessoas
	Planejamento da força de trabalho
	Unidade de Gestão de Pessoas como parceira estratégica
Parte C - Gestão da liderança e do conhecimento	Gestão da liderança e processo sucessório
	Integridade e comprometimento
	Aprendizagem contínua
	Gestão do conhecimento
Parte D - Cultura orientada para resultados	Comunicação
	Avaliação de desempenho
	Reconhecimento
Parte E - Gestão de talentos	Recrutamento, seleção e integração
	Retenção
Parte F - Controle da concessão de direitos e vantagens	
Parte G - Resultados e prestação de contas (Accountability)	
Parte H - Perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal	

Tabela 3. Estrutura do questionário

O questionário baseia-se no modelo abaixo, resultante de adaptação do modelo adotado pelo governo federal norte-americano, o HCAAF:

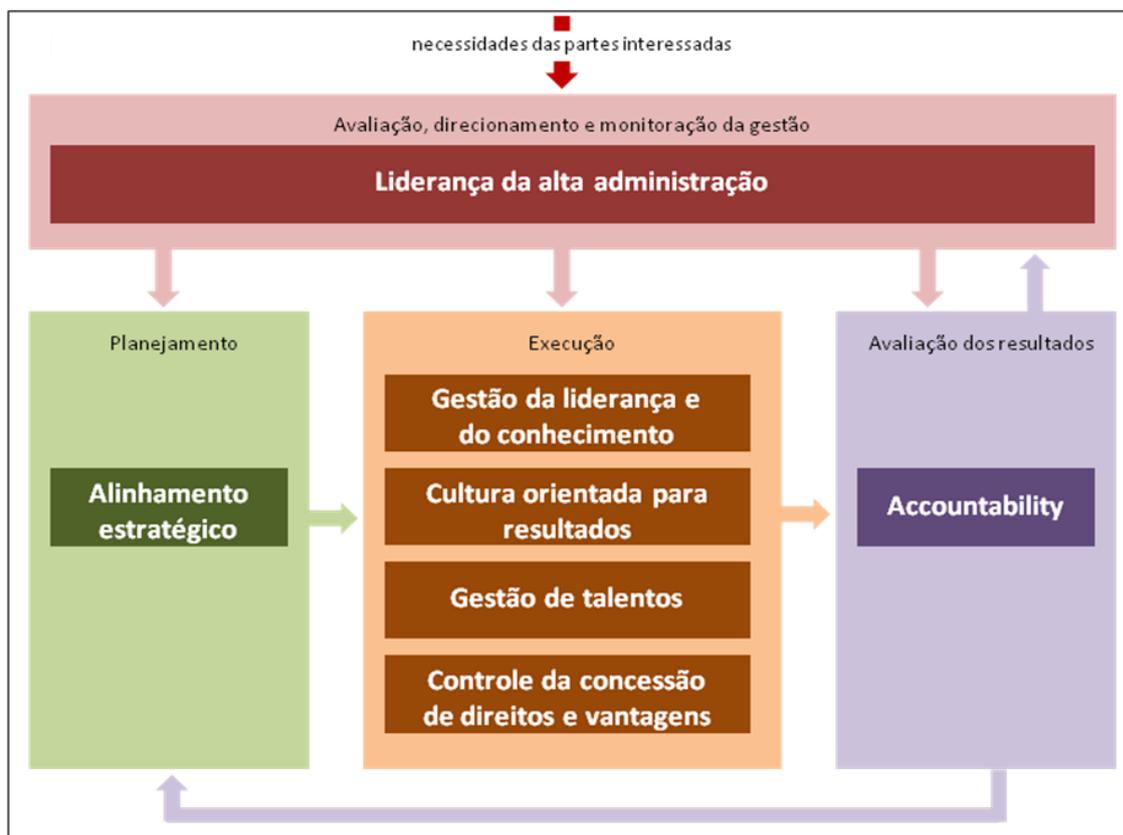


Figura 2. Modelo de avaliação utilizado no levantamento

Fonte: *The Human Capital Assessment and Accountability Framework* (EUA, 2005, adaptado)

Esse modelo está fundamentado no entendimento de que a alta administração é a **única responsável** pelo estabelecimento dos processos de liderança, cujo objetivo é dirigir os esforços da organização para a obtenção de resultados em benefício da sociedade. Entre esses processos destacam-se os seguintes: 1) estabelecer a estratégia da organização para cumprir sua missão; 2) definir objetivos, indicadores e metas organizacionais; 3) estabelecer a divisão de papéis necessários para cumprir a missão, objetivos e metas, assim como as responsabilidades desses papéis; 4) estabelecer macroprocessos de trabalho e estruturas funcionais/organizacionais coerentes com esses papéis e responsabilidades; 5) designar gestores para executar processos de trabalho; 6) alocar pessoas e recursos (financeiros e patrimoniais) às estruturas funcionais/organizacionais de maneira coerente com os objetivos e metas estabelecidos; e 7) estabelecer mecanismos de controle que assegurem o cumprimento da missão, objetivos e metas (TC 007.887/2012-4, Relatório de Levantamento de Governança de TI, p. 34).

Os seis componentes do modelo posicionados abaixo do componente “Liderança da alta administração” referem-se à atuação dos gestores designados (por delegação de competência ativa ou passiva) pela alta administração para exercer os papéis definidos. Esses componentes visam a avaliar se a alta administração garante a existência de mecanismos de controle da gestão (também chamados de controles internos) suficientes para lhe assegurar que: as suas diretrizes serão cumpridas e os processos de gestão serão executados de forma eficaz e eficiente (TC 007.887/2012-4, Relatório de Levantamento de Governança de TI, p. 34).

Uma breve descrição dos sete componentes do modelo é apresentada a seguir:

A) **Liderança da alta administração** – avalia a capacidade da alta administração em assumir a responsabilidade pela adoção de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoração

da gestão de pessoas. Este componente é oriundo do modelo de avaliação do GesPública e também consta no modelo utilizado por este Tribunal para avaliar a governança de TI.

**B) Alinhamento estratégico** – avalia a capacidade de alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais. Este componente do modelo é avaliado por meio de quatro fatores de sucesso:

- Planejamento organizacional: definição de visão, missão e objetivos de longo prazo, estabelecimento de estratégia global para alcançá-los e desenvolvimento de hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades;
- Planejamento da gestão de pessoas: definição de metas e estratégias de gestão de pessoas, visando dar suporte direto à implementação dos planos organizacionais;
- Planejamento da força de trabalho: identificação do capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais e identificação das lacunas de competência, permitindo a adoção de estratégias adequadas para atender às necessidades identificadas;
- Unidade de Gestão de Pessoas como parceira estratégica: envolvimento de profissionais de RH no processo de planejamento organizacional e atuação deles como consultores internos nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas.

**C) Gestão da liderança e do conhecimento** – avalia a capacidade da organização 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. Este componente também é avaliado no questionário por meio de quatro fatores de sucesso:

- Gestão da liderança e processo sucessório: identificação de competências de liderança e estabelecimento de objetivos e estratégias para garantir a disponibilidade de líderes na organização;
- Integridade e comprometimento: inspiração de integridade e comprometimento nos colaboradores, por meio de líderes que apresentem elevados padrões de conduta ética, assim como promovam o trabalho em equipe e a comunicação;
- Aprendizagem contínua: estímulo à aprendizagem contínua de todos, com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional;
- Gestão do conhecimento: disponibilização de recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento na organização, dando suporte ao cumprimento da sua missão.

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

- Comunicação: utilização de processo para compartilhar informações e ideias com os colaboradores, estimulando a participação e o feedback, de forma que todos desempenhem um papel apropriado no planejamento e na execução da missão;

- Avaliação de desempenho: adoção de sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos de baixos níveis de desempenho;
- Reconhecimento: recompensa a indivíduos e equipes que contribuíram para o alcance de metas ou para a melhoria do desempenho da Administração Pública.

**E) Gestão de talentos** – avalia a capacidade da organização de reduzir lacunas de competência, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com as competências desejadas. Este componente está subdividido em dois fatores de sucesso:

- Recrutamento, seleção e integração: utilização de processo para recrutar e selecionar, de forma estratégica e transparente, candidatos com as competências desejadas;
- Retenção: estabelecimento de boa relação de trabalho entre os gestores e os colaboradores, de modo que o ambiente de trabalho seja caracterizado pela existência de uma força de trabalho motivada e competente, uma organização do trabalho atrativa e flexível, e práticas que efetivamente retenham profissionais com as competências desejadas.

**F) Controle da concessão de direitos e vantagens** – este componente foi criado pela Sefip, com base na sua própria experiência na fiscalização da legalidade de pagamentos na área de pessoal, a fim de avaliar a capacidade da organização de assegurar o cumprimento do princípio da legalidade, de forma que os direitos e vantagens concedidos por ela estejam em conformidade com a legislação, a jurisprudência dos tribunais superiores e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas.

**G) Accountability** – avalia a capacidade da organização de prestar contas e aperfeiçoar o desempenho da gestão de pessoas, por meio da avaliação dos resultados obtidos e da identificação de oportunidades de melhoria. Envolve o senso de transparência, responsabilidade e a capacidade de responsabilização pela gestão de pessoas.

Foi elaborado um conjunto de questões para cada parte do modelo. Há questões que se vinculam a mais de um componente ou fator de sucesso.

Ressalte-se que a parte H do questionário, “Perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal”, não se baseou no modelo de avaliação, tendo por objetivo apenas complementar a caracterização do perfil da organização respondente e auxiliar no mapeamento de riscos por parte deste Tribunal.

O questionário foi composto por questões objetivas. As da parte A (questões 1-21) exigiram respostas do tipo “sim” ou “não”, e as da parte H (questões 89-101) exigiram informações quantitativas. Nas demais partes do questionário (questões 22-88), as organizações foram solicitadas a selecionar uma das cinco categorias de resposta a seguir:

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
<b>Não prevê adotar a prática</b>	<b>Pretende adotar a prática</b>	<b>Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática</b>	<b>Adota parcialmente a prática</b>	<b>Adota integralmente a prática</b>

Ao selecionar qualquer uma das três primeiras categorias, o respondente informa que a prática avaliada não é adotada e, ao selecionar uma das duas últimas, ele informa que ela é adotada pela organização. As definições associadas a cada categoria de resposta podem ser consultadas nas páginas 2 e 3 do questionário ou no Apêndice I deste relatório.

## 1.6 Explicações sobre a metodologia de análise das respostas

Com base na metodologia apresentada no Apêndice II, foram calculados valores que representam a capacidade das organizações em cada componente do modelo de avaliação.

Em síntese, esses valores (capacidades) variam de 0 a 100% e são calculados a partir da média aritmética simples dos valores apurados nos respectivos fatores de sucesso, os quais, por sua vez, resultam da média aritmética simples dos valores apurados nas respectivas questões. No caso dos componentes que não são subdivididos em fatores, a capacidade resulta diretamente da média nas respectivas questões.

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

Partes do questionário	Tipos de resposta	Valores
A (questões 1 a 21)	Não	0,0
	Sim	1,0
B – G (questões 22 a 88)	Não prevê adotar a prática	0,0
	Pretende adotar a prática	0,1
	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	0,2
	Adota parcialmente a prática	0,4
	Adota integralmente a prática	1,0

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

Foi atribuído o valor 0,0 no caso das questões obrigatórias eventualmente deixadas em branco pela organização.

A fim de facilitar a análise das informações geradas, as organizações foram agrupadas segundo estágios de capacidade: **Inicial**, de 0 a 39,99%; **Intermediária**, de 40 a 70%; e **Aprimorada**, de 70,01 a 100%. Esses intervalos foram definidos com base nos valores atribuídos a cada categoria de resposta. Ao definir que seria atribuído o valor 0,40 à categoria “adota parcialmente a prática”, a equipe entendeu que, por questão de coerência, o estágio de capacidade intermediária deveria se iniciar em 40%. Uma vez que – assim como nos levantamentos de governança de TI – se pretendia utilizar apenas três estágios, as organizações com capacidade abaixo de 40% deveriam ser classificadas no estágio inicial. Como foi atribuído o valor 1,00 à categoria “adota integralmente a prática”, considerou-se razoável estabelecer que o final da faixa intermediária seria o ponto médio entre 0,40 e 1,00: 0,70 (70%). Consequentemente, a faixa aprimorada foi fixada entre 70 e 100%.

Cabe mencionar que a equipe decidiu utilizar a média aritmética simples pelas seguintes razões principais: elevado grau de interdependência entre as diversas práticas e entre os diversos fatores de sucesso avaliados; práticas consideradas muito importantes no contexto de determinadas organizações podem ser menos importantes no contexto de outras, já que as suas necessidades e prioridades variam; o resultado da análise fatorial descrita no Apêndice III não permite estabelecer pesos distintos para fins de aferição de capacidades parciais, permitindo a utilização de média ponderada apenas para aferir a capacidade das organizações de governar pessoas (iGovPessoas). Assim, concluiu-se que, no caso do cálculo da capacidade em cada componente e fator, o mais apropriado é atribuir pesos iguais às variáveis da fórmula.

## 2 PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO

A Tabela 5 apresenta o resultado obtido por essa organização nos sete componentes do modelo de avaliação.

Componentes do modelo de avaliação	Capacidade	Estágio
Liderança da alta administração	18,6%	Inicial
Alinhamento estratégico	48,3%	Intermediária
Gestão da liderança e do conhecimento	31,6%	Inicial
Cultura orientada a resultados	23,5%	Inicial
Gestão de talentos	15,0%	Inicial
Controle da concessão de direitos e vantagens	43,3%	Intermediária
Accountability	17,8%	Inicial

**Tabela 5. Capacidade da organização por componente do modelo de avaliação**

A tabela seguinte permite a comparação do resultado com a média geral (APF), bem como com a média do segmento e das organizações do mesmo tipo (DP = desvio-padrão).

Componentes do modelo de avaliação	Seu resultado	Tribunal		JUD		APF	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
Liderança da alta administração	18,6%	36,6%	0,18	36,4%	0,19	50,8%	0,24
Alinhamento estratégico	48,3%	48,0%	0,13	47,9%	0,13	47,4%	0,20
Gestão da liderança e do conhecimento	31,6%	33,8%	0,14	33,9%	0,14	38,9%	0,18
Cultura orientada a resultados	23,5%	30,3%	0,15	30,3%	0,15	33,1%	0,18
Gestão de talentos	15,0%	27,2%	0,12	27,1%	0,12	28,5%	0,17
Controle da concessão de direitos e vant.	43,3%	63,7%	0,22	63,9%	0,22	64,4%	0,24
Accountability	17,8%	43,0%	0,20	43,0%	0,20	45,5%	0,21

**Tabela 6. Comparação do resultado da organização com a média geral e com a média dos grupos a que pertence**

A seguir são apresentadas análises mais detalhadas do resultado em cada componente.

## 2.1 Liderança da alta administração

a) **Objetivo:** avaliar a capacidade da alta administração em assumir a responsabilidade pela adoção de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoração da gestão de pessoas.

b) **Questões utilizadas para avaliar a capacidade:** 22

- 21 questões do tipo “sim/não”:

A alta administração da sua organização:	Sua resposta	Tribunal		JUD		APF	
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
1. Mantém uma unidade organizacional de apoio técnico à gestão estratégica que, efetivamente, participa dos processos decisórios estratégicos e avalia os resultados organizacionais?	Sim	3%	97%	3%	97%	17%	83%
2. Monitora regularmente a organização para avaliar se os papéis e as responsabilidades dos membros da alta administração e dos demais gestores estão bem definidos, bem distribuídos e bem compreendidos?	Não	62%	38%	62%	38%	41%	59%
3. Adota código(s) de ética, prevendo sua aplicação a todos os colaboradores e gestores da organização, inclusive aos membros da cúpula e da alta administração?	Sim	72%	28%	73%	27%	25%	75%
4. Prevê a aplicação de sanções em caso de descumprimento do(s) código(s) de ética?	Sim	77%	23%	77%	23%	28%	72%
5. Investe na divulgação periódica do(s) código(s) de ética?	Não	88%	12%	88%	12%	53%	47%
6. Monitora regularmente o cumprimento do(s) código(s) de ética?	Não	88%	12%	88%	12%	49%	50%
7. Mantém canais diretos (com a própria alta administração) para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a gestores e colaboradores da própria organização?	Sim	14%	86%	14%	86%	8%	92%
8. Aprovou e publicou a definição e a distribuição de papéis e responsabilidades nas decisões mais relevantes quanto à gestão de pessoas?	Não	38%	62%	39%	61%	35%	65%
9. Aprovou e publicou diretrizes para a formulação sistemática de objetivos referentes à gestão de pessoas, com foco na obtenção de resultados organizacionais?	Não	62%	38%	62%	38%	50%	50%
10. Aprovou e publicou diretrizes que contemplem a gestão de riscos relacionados a recursos humanos a que a organização está exposta (ex. risco de falta de colaboradores em ocupações críticas)?	Não	92%	8%	92%	8%	86%	14%
11. Aprovou e publicou diretrizes para a gestão do conhecimento organizacional (ex. capital intelectual)?	Não	88%	12%	88%	12%	76%	24%
12. Aprovou e publicou diretrizes para o desenvolvimento de gestores?	Não	37%	63%	36%	64%	49%	51%
13. Aprovou e publicou diretrizes para a captação, o desenvolvimento e a retenção de competências profissionais?	Não	78%	22%	78%	22%	70%	30%
14. Aprovou e publicou diretrizes para a avaliação do desempenho dos colaboradores e gestores?	Não	40%	60%	41%	59%	29%	71%
15. Aprovou e publicou modelo de competências, adaptado à realidade da organização, como base para a gestão de pessoas, orientando processos tais como: recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de desempenho?	Não	75%	25%	75%	25%	66%	34%

16. Monitora regularmente o cumprimento das diretrizes relativas à gestão de pessoas?	Não	55%	45%	56%	44%	46%	54%
17. Designou formalmente corpo colegiado (ex. comitê, conselho) responsável por auxiliá-la nas decisões relativas à gestão de pessoas?	Não	71%	29%	72%	28%	54%	46%
18. Definiu que esse corpo colegiado seja composto por representantes da unidade de gestão de pessoas e das demais unidades estratégicas da organização?	Não	74%	26%	75%	25%	59%	41%
19. Monitora regularmente o funcionamento desse corpo colegiado?	Não	88%	12%	88%	12%	66%	34%
20. Aprova plano(s) de auditoria interna que contemple(m) a avaliação periódica de riscos relacionados a recursos humanos e a eficácia dos respectivos controles?	Não	65%	35%	64%	36%	48%	52%
21. Acompanha sistematicamente os indicadores de resultado das principais práticas de gestão de pessoas, atuando quando as metas não são alcançadas?	Não	52%	48%	52%	48%	50%	50%

- 1 questão baseada na “escala de adoção” (Apêndice I):

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
88. Avalia e mensura a contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desempenho organizacional, identificando oportunidades de melhoria e fornecendo informações para os responsáveis pela tomada de decisão e para os demais stakeholders?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	17%	49%	5%	20%	9%
	JUD	16%	50%	5%	20%	9%
	APF	11%	47%	7%	25%	9%

c) Capacidade da sua organização: Inicial (18,6%)

d) Distribuição das organizações avaliadas por estágio de capacidade:

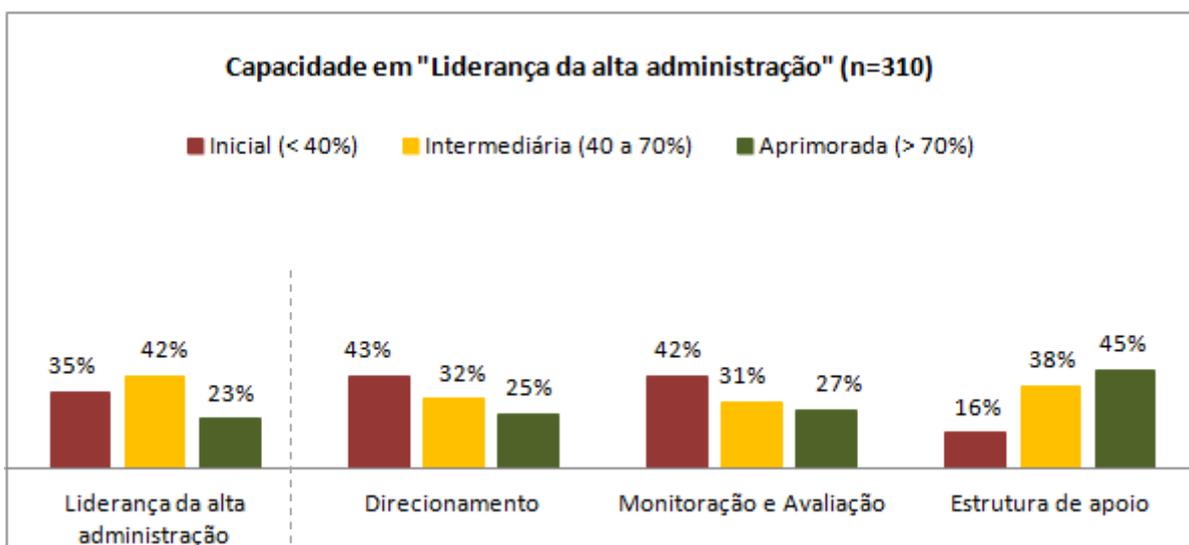


Figura 3. Capacidade da APF em “Liderança da alta administração”

## 2.2 Alinhamento estratégico

a) **Objetivo:** avaliar a capacidade de alinhamento das políticas e das práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais.

b) **Fatores de sucesso utilizados para avaliar a capacidade neste componente:** (1) planejamento organizacional, (2) planejamento da gestão de pessoas, (3) planejamento da força de trabalho e (4) Unidade de Gestão de Pessoas – UGP como parceira estratégica.

b.1) Planejamento organizacional: definição de visão, missão e objetivos de longo prazo, estabelecimento de estratégia global para alcançá-los e desenvolvimento de hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades. A capacidade neste fator foi considerada **Intermediária (70,0%)** e calculada por meio de 2 questões:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
22. Executa processo de planejamento estratégico organizacional, aprovando e publicando o respectivo plano, com a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Tribunal	0%	0%	2%	3%	95%
	JUD	0%	0%	2%	3%	95%
	APF	1%	7%	11%	18%	63%
23. Estabelece objetivos de curto prazo e processos de planejamento alinhados com o plano estratégico organizacional?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	2%	9%	9%	43%	37%
	JUD	2%	9%	9%	42%	38%
	APF	1%	15%	10%	32%	43%

b.2) Planejamento da gestão de pessoas: definição de metas e estratégias de gestão de pessoas, visando dar suporte direto à implementação dos planos organizacionais. A capacidade neste fator foi considerada **Inicial (21,3%)** e calculada por meio de 8 questões:

- 3 questões do tipo “sim/não”:

A alta administração da sua organização:	Sua resposta	Tribunal		JUD		APF	
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
9. Aprovou e publicou diretrizes para a formulação sistemática de objetivos referentes à gestão de pessoas, com foco na obtenção de resultados organizacionais?	Não	62%	38%	62%	38%	50%	50%
18. Definiu que esse corpo colegiado [comitê de gestão de pessoas] seja composto por representantes da unidade de gestão de pessoas e das demais unidades estratégicas da organização?	Não	74%	26%	75%	25%	59%	41%

19. Monitora regularmente o funcionamento desse corpo colegiado?	Não	88%	12%	88%	12%	66%	34%
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

- 5 questões baseadas na “escala de adoção” (Apêndice I):

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
24. Executa processo de planejamento de gestão de pessoas, aprovando e publicando objetivos, metas e indicadores de desempenho?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	5%	45%	11%	31%	9%
	JUD	5%	45%	11%	30%	9%
	APF	4%	38%	13%	29%	15%
25. Envolve os principais líderes e stakeholders no processo de planejamento da gestão de pessoas (ex. membros da alta administração da organização, profissionais de RH, grupos de trabalho)?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	8%	32%	6%	37%	17%
	JUD	8%	33%	6%	36%	17%
	APF	5%	32%	10%	30%	23%
26. Elabora plano anual de capacitação?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Tribunal	0%	3%	2%	6%	89%
	JUD	0%	3%	2%	6%	89%
	APF	1%	6%	8%	14%	71%
27. Detalha, no processo de planejamento anual, os recursos necessários para a implementação das estratégias de gestão de pessoas (ex. gestão do desempenho, gestão do conhecimento, capacitação)?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	3%	22%	2%	51%	23%
	JUD	3%	20%	2%	52%	23%
	APF	2%	21%	7%	43%	27%
55. Estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas das unidades?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	28%	40%	6%	18%	8%
	JUD	28%	41%	6%	17%	8%
	APF	11%	31%	12%	22%	24%

b.3) Planejamento da força de trabalho: identificação do capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais e identificação das lacunas de competência, permitindo o desenvolvimento de estratégias adequadas para atender às necessidades identificadas. A capacidade neste fator foi considerada **Inicial (22,0%)** e calculada por meio de 5 questões:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada	Nível de adoção da prática
--------------------------------------	-----------	---------------------------	----------------------------

		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
28. Utiliza o mapeamento de processos como subsídio para o planejamento da força de trabalho?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	8%	55%	22%	12%	3%
	JUD	8%	55%	22%	12%	3%
	APF	7%	45%	22%	20%	6%
29. Executa processo para identificar as competências profissionais e organizacionais existentes?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	2%	31%	35%	23%	9%
	JUD	2%	31%	36%	22%	9%
	APF	4%	40%	24%	24%	9%
30. Executa processo para identificar quais ocupações e competências são críticas para o cumprimento da missão organizacional?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	8%	34%	35%	23%	0%
	JUD	6%	34%	36%	23%	0%
	APF	6%	39%	25%	23%	7%
31. Executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes a essas ocupações críticas, definindo metas para redução dessas lacunas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	8%	37%	37%	17%	2%
	JUD	6%	38%	38%	17%	2%
	APF	7%	44%	26%	19%	5%
32. Conduz análises estatísticas da força de trabalho (ex. proporção de gestores, projeções de aposentadorias em ocupações críticas), utilizando os resultados das análises para orientar as políticas e decisões relativas à gestão de pessoas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	28%	42%	8%	17%	6%
	JUD	27%	42%	8%	17%	6%
	APF	13%	36%	12%	28%	12%

b.4) Unidade de Gestão de Pessoas como parceira estratégica: envolvimento de profissionais de RH no processo de planejamento organizacional e atuação deles como consultores internos nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas. A capacidade neste fator foi considerada **Aprimorada (80,0%)** e calculada por meio de 6 questões:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
33. Envolve profissionais de RH no processo de planejamento organizacional?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Tribunal	0%	3%	5%	26%	66%
	JUD	0%	3%	5%	25%	67%
	APF	2%	14%	8%	28%	48%

34. Estabelece parcerias entre a Unidade de Gestão de Pessoas e as demais unidades da organização, visando ao desenvolvimento, pela equipe de RH, de soluções e serviços para atender às necessidades de gestão de pessoas (ex. problemas de desempenho)?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Tribunal	3%	9%	6%	45%	37%
	JUD	3%	9%	6%	45%	36%
	APF	3%	14%	9%	37%	37%
35. Desenvolve canais de comunicação e procedimentos para os stakeholders comunicarem questões relativas à gestão de pessoas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	2%	20%	5%	42%	32%
	JUD	2%	20%	5%	42%	31%
	APF	5%	20%	6%	34%	35%
36. Identifica lacunas de competência da equipe de RH, com o objetivo de avaliar suas necessidades de capacitação (ex. necessidades de competências na área de gestão estratégica de pessoas, na área de concessão de direitos, etc.)?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Tribunal	3%	15%	14%	38%	29%
	JUD	3%	16%	14%	38%	30%
	APF	2%	17%	16%	37%	28%
37. Executa ações (ex. capacitação, informatização de processos de trabalho, recrutamento, mentoring) para reduzir lacunas de competência identificadas na equipe de RH?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Tribunal	2%	15%	11%	51%	22%
	JUD	2%	16%	11%	50%	22%
	APF	1%	18%	10%	47%	24%
38. Identifica boas práticas de gestão de pessoas no ambiente externo à organização?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	2%	8%	2%	52%	37%
	JUD	2%	8%	2%	53%	36%
	APF	3%	17%	5%	42%	34%

**c) Capacidade da sua organização no componente: Intermediária (48,3%)**

Componente e fatores de sucesso	Seu resultado	Tribunal		JUD		APF	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
Alinhamento estratégico	48,3%	48,0%	0,13	47,9%	0,13	47,4%	0,20
- planejamento organizacional	70,0%	76,9%	0,20	77,0%	0,20	66,1%	0,33
- planejamento da gestão de pessoas	21,3%	37,5%	0,20	37,2%	0,20	45,4%	0,24
- planejamento da força de trabalho	22,0%	20,8%	0,13	21,0%	0,13	25,3%	0,19
- UGP como parceira estratégica	80,0%	56,7%	0,23	56,5%	0,23	52,9%	0,26

**d) Distribuição das organizações avaliadas por estágio de capacidade:**

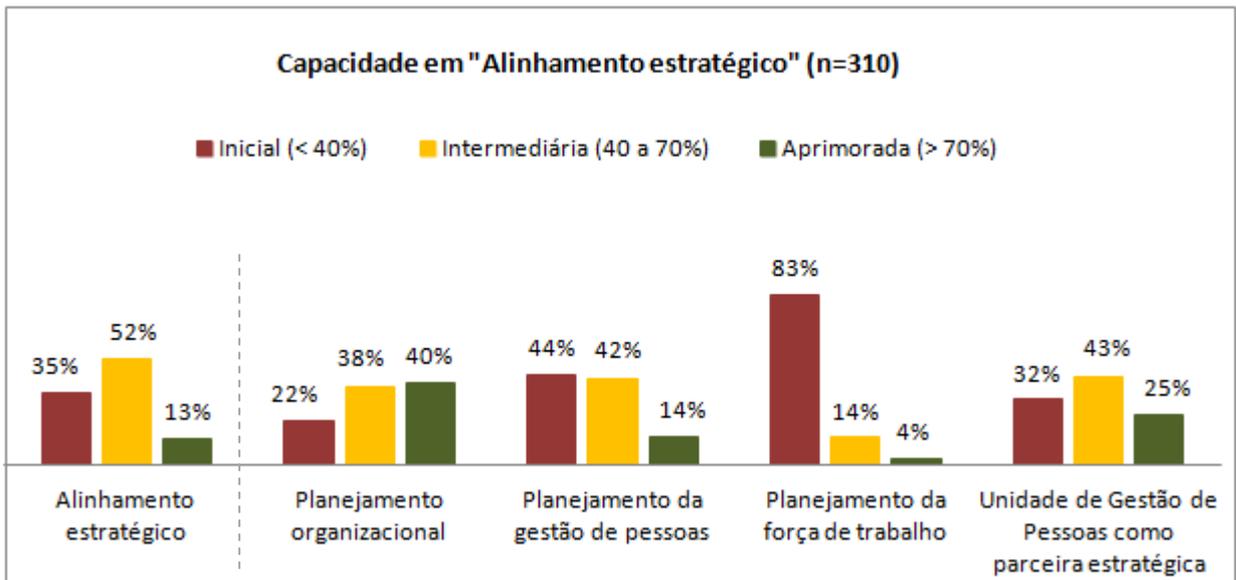


Figura 4. Capacidade da APF em "Alinhamento estratégico"

### 2.3 Gestão da liderança e do conhecimento

**a) Objetivo:** avaliar a capacidade da organização 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.

**b) Fatores de sucesso utilizados para avaliar a capacidade neste componente:** (1) gestão da liderança e processo sucessório, (2) integridade e comprometimento, (3) aprendizagem contínua e (4) gestão do conhecimento.

b.1) Gestão da liderança e processo sucessório: identificação de competências de liderança e estabelecimento de objetivos e estratégias para garantir a disponibilidade de líderes na organização. A capacidade neste fator foi considerada **Inicial (20,0%)** e calculada por meio de 8 questões:

- 1 questão do tipo "sim/não":

A alta administração da Sua Organização organização:	Sua resposta	Tribunal		JUD		APF	
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
12. Aprovou e publicou diretrizes para o desenvolvimento de gestores?	Não	37%	63%	36%	64%	49%	51%

- 7 questões baseadas na "escala de adoção" (Apêndice I):

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
31. Executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

competências referentes a essas ocupações críticas, definindo metas para redução dessas lacunas?	Tribunal	8%	37%	37%	17%	2%
	JUD	6%	38%	38%	17%	2%
	APF	7%	44%	26%	19%	5%
32. Conduz análises estatísticas da força de trabalho (ex. proporção de gestores, projeções de aposentadorias em ocupações críticas), utilizando os resultados das análises para orientar as políticas e decisões relativas à gestão de pessoas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	28%	42%	8%	17%	6%
	JUD	27%	42%	8%	17%	6%
	APF	13%	36%	12%	28%	12%
39. Desenvolve processo sucessório para posições de liderança?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	32%	54%	2%	11%	2%
	JUD	31%	55%	2%	11%	2%
	APF	23%	45%	8%	17%	7%
40. Oferece programas de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança que atendem às necessidades de cada nível de gestão (do operacional ao estratégico), incluindo potenciais líderes?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	5%	17%	3%	57%	18%
	JUD	5%	17%	2%	58%	19%
	APF	4%	24%	9%	43%	21%
41. Verifica a opinião dos colaboradores (ex. pesquisas de clima, grupos focais) quanto aos resultados das ações de desenvolvimento de lideranças, utilizando os resultados para orientar eventuais mudanças?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	5%	22%	12%	37%	25%
	JUD	5%	22%	11%	38%	25%
	APF	8%	39%	10%	26%	16%
56. Realiza avaliação de desempenho dos membros da alta administração e demais gestores, vinculada ao alcance dos resultados da unidade/organização?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	25%	45%	12%	15%	3%
	JUD	25%	45%	12%	14%	3%
	APF	18%	37%	10%	21%	14%
71. Executa processo formal, baseado em competências, para a seleção de gestores?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	32%	48%	6%	12%	2%
	JUD	31%	48%	6%	12%	2%
	APF	30%	39%	6%	20%	5%

b.2) Integridade e comprometimento: inspiração de integridade e comprometimento nos colaboradores, por meio de líderes que apresentem elevados padrões de conduta ética, assim como promovam o trabalho em equipe e a comunicação. A capacidade neste fator foi considerada **Intermediária (47,8%)** e calculada por meio de 9 questões:

- 4 questões do tipo “sim/não”:

A alta administração da sua organização:	Sua resposta	Tribunal		JUD		APF	
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
3. Adota código(s) de ética, prevendo sua aplicação a todos os colaboradores e gestores da organização, inclusive aos membros da cúpula e da alta administração?	Sim	72%	28%	73%	27%	25%	75%

4. Prevê a aplicação de sanções em caso de descumprimento do(s) código(s) de ética?	Sim	77%	23%	77%	23%	28%	72%
5. Investe na divulgação periódica do(s) código(s) de ética?	Não	88%	12%	88%	12%	53%	47%
6. Monitora regularmente o cumprimento do(s) código(s) de ética?	Não	88%	12%	88%	12%	49%	50%
7. Mantém canais diretos (com a própria alta administração) para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a gestores e colaboradores da própria organização?	Sim	14%	86%	14%	86%	8%	92%

- 4 questões baseadas na “escala de adoção” (Apêndice I):

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
42. Verifica a opinião dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho e utiliza os resultados para orientar eventuais mudanças?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	2%	14%	8%	45%	32%
	JUD	2%	14%	8%	44%	33%
	APF	5%	24%	13%	36%	23%
43. Verifica se os colaboradores indicam a existência de ambiente de trabalho pautado em conduta ética?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	14%	37%	5%	26%	18%
	JUD	12%	38%	5%	27%	19%
	APF	11%	35%	10%	25%	19%
44. Analisa tendências em indicadores de gestão relacionados ao ambiente de trabalho, tais como: índice de rotatividade, horas extras per capita, utilização de licenças médicas, ações disciplinares, resultado de entrevistas de desligamento, índice de absenteísmo, foco do uso de licença capacitação?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	9%	38%	6%	34%	12%
	JUD	9%	39%	6%	33%	12%
	APF	8%	37%	10%	34%	11%
53. Verifica se os colaboradores estão cientes das metas estratégicas e entendem como essas metas se relacionam com a missão da organização e com as suas atribuições individuais?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	6%	32%	17%	29%	15%
	JUD	6%	33%	17%	28%	16%
	APF	6%	34%	15%	29%	17%

b.3) Aprendizagem contínua: estímulo à aprendizagem contínua de todos, com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional. A capacidade neste fator foi considerada **Inicial (36,2%)** e calculada por meio de 8 questões:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada	Nível de adoção da prática
--------------------------------------	-----------	---------------------------	----------------------------

		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
26. Elabora plano anual de capacitação?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Tribunal	0%	3%	2%	6%	89%
	JUD	0%	3%	2%	6%	89%
	APF	1%	6%	8%	14%	71%
31. Executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes a essas ocupações críticas, definindo metas para redução dessas lacunas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	8%	37%	37%	17%	2%
	JUD	6%	38%	38%	17%	2%
	APF	7%	44%	26%	19%	5%
40. Oferece programas de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança que atendem às necessidades de cada nível de gestão (do operacional ao estratégico), incluindo potenciais líderes?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	5%	17%	3%	57%	18%
	JUD	5%	17%	2%	58%	19%
	APF	4%	24%	9%	43%	21%
41. Verifica a opinião dos colaboradores (ex. pesquisas de clima, grupos focais) quanto aos resultados das ações de desenvolvimento de lideranças, utilizando os resultados para orientar eventuais mudanças?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	5%	22%	12%	37%	25%
	JUD	5%	22%	11%	38%	25%
	APF	8%	39%	10%	26%	16%
45. Identifica as necessidades individuais de capacitação quando da avaliação de desempenho dos colaboradores, levando-as em consideração nas avaliações subsequentes?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	9%	32%	8%	32%	18%
	JUD	8%	33%	8%	33%	19%
	APF	5%	27%	14%	30%	24%
46. Verifica a opinião dos colaboradores quanto às oportunidades de capacitação oferecidas e utiliza os resultados para orientar eventuais mudanças?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	2%	9%	3%	40%	46%
	JUD	2%	9%	3%	39%	47%
	APF	3%	13%	8%	35%	41%
47. Executa processo para avaliar os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento e avalia se elas eliminaram ou reduziram as lacunas de competência identificadas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	6%	48%	6%	35%	5%
	JUD	6%	48%	6%	34%	5%
	APF	5%	42%	13%	33%	8%
64. Treina todos os membros da alta administração e demais gestores em gestão de desempenho?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	25%	37%	3%	25%	11%
	JUD	25%	38%	3%	25%	9%
	APF	13%	40%	11%	24%	12%

b.4) Gestão do conhecimento: disponibilização de recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento na organização, dando suporte ao cumprimento da sua missão. A capacidade neste fator foi considerada **Inicial (22,5%)** e calculada por meio de 4 questões:

- 1 questão do tipo “sim/não”:

A alta administração da sua organização:	Sua resposta	Tribunal		JUD		APF	
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
11. Aprovou e publicou diretrizes para a gestão do conhecimento organizacional (ex. capital intelectual)?	Não	88%	12%	88%	12%	76%	24%

- 3 questões baseadas na “escala de adoção” (Apêndice I):

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
48. Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	9%	42%	14%	28%	8%
	JUD	9%	42%	12%	28%	8%
	APF	7%	40%	16%	30%	7%
49. Treina e/ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	5%	35%	9%	43%	8%
	JUD	5%	36%	8%	44%	8%
	APF	4%	34%	12%	36%	15%
85. Monitora, por meio de sistema informatizado de gestão de pessoas, algum conjunto de informações relevantes sobre a força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.)?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	9%	23%	5%	37%	26%
	JUD	9%	23%	5%	36%	27%
	APF	6%	28%	11%	35%	21%

c) **Capacidade da sua organização no componente:** Inicial (31,6%)

Componente e fatores de sucesso	Seu resultado	Tribunal		JUD		APF	
	---	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Gestão da liderança e do conhecimento	31,6%	33,8%	0,14	33,9%	0,14	38,9%	0,18
- gestão da lider. e processo sucessório	20,0%	28,6%	0,15	28,9%	0,15	30,2%	0,19
- integridade e comprometimento	47,8%	34,8%	0,21	34,7%	0,21	53,1%	0,23
- aprendizagem contínua	36,2%	43,6%	0,17	43,7%	0,17	41,2%	0,20

- gestão do conhecimento	22,5%	28,1%	0,21	28,2%	0,21	31,0%	0,23
--------------------------	-------	-------	------	-------	------	-------	------

d) Distribuição das organizações avaliadas por estágio de capacidade:

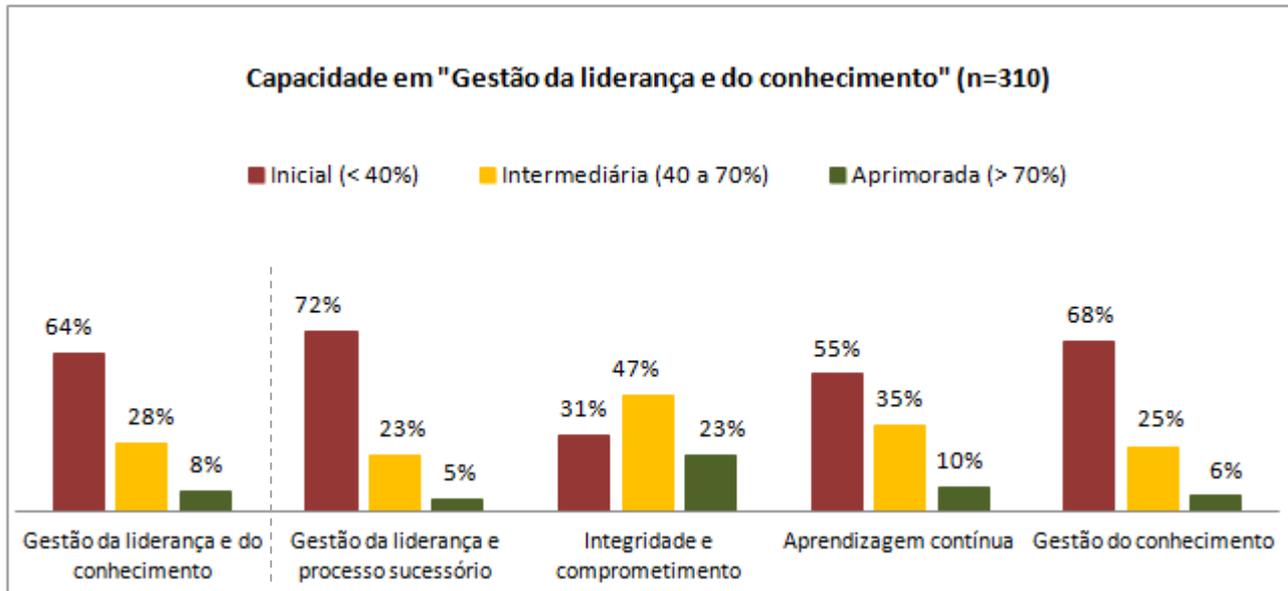


Figura 5. Capacidade em “Gestão da liderança e do conhecimento”

## 2.4 Cultura orientada a resultados

a) **Objetivo:** avaliar a capacidade da organização de manter uma força de trabalho de alta performance, por meio da utilização de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e resultados planejados.

b) **Fatores de sucesso utilizados para avaliar a capacidade neste componente:** (1) comunicação, (2) avaliação de desempenho, (3) reconhecimento.

b.1) **Comunicação:** utilização de processo para compartilhar informações e ideias com os colaboradores, estimulando a participação e o feedback, de forma que todos desempenhem um papel apropriado no planejamento e na execução da missão. A capacidade neste fator foi considerada **Intermediária (40,0%)** e calculada por meio de 5 questões:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
50. Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	17%	15%	6%	42%	20%
	JUD	16%	16%	6%	42%	20%
	APF	8%	20%	6%	45%	20%
51. Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

processo de tomada de decisão organizacional e se eles se sentem confortáveis para compartilhar ideias e/ou preocupações com os gestores?	Tribunal	15%	28%	11%	20%	26%
	JUD	16%	28%	11%	19%	27%
	APF	10%	38%	9%	25%	17%
52. Executa ações de comunicação para compartilhar o plano estratégico organizacional e documentos a ele relacionados (ex. plano de gestão de pessoas) com todos os colaboradores?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	3%	22%	8%	34%	34%
	JUD	3%	22%	8%	33%	34%
53. Verifica se os colaboradores estão cientes das metas estratégicas e entendem como essas metas se relacionam com a missão da organização e com as suas atribuições individuais?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	6%	32%	17%	29%	15%
	JUD	6%	33%	17%	28%	16%
54. Identifica e divulga para os profissionais de RH a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas, orientando acerca de como elas devem ser aplicadas internamente?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Tribunal	2%	18%	5%	32%	43%
	JUD	2%	19%	5%	31%	44%
	APF	2%	9%	4%	33%	52%

b.2) Avaliação de desempenho: adoção de sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos de baixos níveis de desempenho. A capacidade neste fator foi considerada **Inicial (20,6%)** e calculada por meio de 16 questões:

- 1 questão do tipo “sim/não”:

A alta administração da sua organização:	Sua resposta	Tribunal		JUD		APF	
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
14. Aprovou e publicou diretrizes para a avaliação do desempenho dos colaboradores e gestores?	Não	40%	60%	41%	59%	29%	71%

- 15 questões baseadas na “escala de adoção” (Apêndice I):

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
31. Executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes a essas ocupações críticas, definindo metas para redução dessas lacunas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	8%	37%	37%	17%	2%
	JUD	6%	38%	38%	17%	2%
	APF	7%	44%	26%	19%	5%
45. Identifica as necessidades individuais de capacitação quando da avaliação de desempenho dos colaboradores, levando-as em consideração nas avaliações subsequentes?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	9%	32%	8%	32%	18%
	JUD	8%	33%	8%	33%	19%

	APF	5%	27%	14%	30%	24%
55. Estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas das unidades?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	28%	40%	6%	18%	8%
	JUD	28%	41%	6%	17%	8%
	APF	11%	31%	12%	22%	24%
56. Realiza avaliação de desempenho dos membros da alta administração e demais gestores, vinculada ao alcance dos resultados da unidade/organização?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	25%	45%	12%	15%	3%
	JUD	25%	45%	12%	14%	3%
	APF	18%	37%	10%	21%	14%
57. Realiza avaliação de desempenho dos colaboradores, vinculada ao alcance dos resultados da unidade/organização?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	17%	43%	11%	17%	12%
	JUD	17%	44%	11%	17%	11%
	APF	8%	28%	10%	25%	29%
58. Vincula todas as promoções e progressões na carreira ao resultado da avaliação de desempenho?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Tribunal	3%	5%	2%	3%	88%
	JUD	3%	5%	2%	2%	89%
	APF	10%	13%	4%	19%	55%
60. Envolve os colaboradores e outros stakeholders no desenvolvimento, modificação e revisão periódica do sistema de avaliação de desempenho?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	32%	34%	12%	20%	2%
	JUD	33%	34%	12%	19%	2%
	APF	19%	32%	9%	23%	16%
61. Executa procedimentos que resguardam a transparência e a imparcialidade do sistema de avaliação de desempenho (ex. avaliação 360 graus)?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	9%	26%	5%	31%	29%
	JUD	8%	27%	5%	31%	30%
	APF	7%	19%	8%	30%	35%
62. Conduz análises para identificar causas de falhas de desempenho, propondo ações de melhoria?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	8%	40%	6%	28%	18%
	JUD	8%	41%	6%	28%	17%
	APF	6%	38%	10%	29%	16%
63. Coleta dados (ex. entrevistas com colaboradores, pesquisas de clima organizacional, pesquisas de opinião dos colaboradores) para verificar se os membros da alta administração e demais gestores demonstram habilidades efetivas de gestão de desempenho?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	22%	31%	8%	28%	12%
	JUD	20%	31%	8%	28%	12%
	APF	21%	40%	11%	18%	10%
64. Treina todos os membros da alta administração e demais gestores em gestão de desempenho?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	25%	37%	3%	25%	11%
	JUD	25%	38%	3%	25%	9%
	APF	13%	40%	11%	24%	12%

65. Executa processo de acompanhamento de colaboradores de baixo desempenho, propondo ações para melhorar o desempenho desses colaboradores?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	9%	48%	2%	28%	14%
	JUD	9%	48%	2%	28%	12%
	APF	6%	41%	8%	31%	13%
66. Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	12%	46%	3%	28%	11%
	JUD	12%	47%	3%	27%	11%
	APF	9%	43%	8%	27%	12%
67. Verifica se os colaboradores percebem ligação entre alto desempenho, reconhecimento e recompensa?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	29%	46%	3%	18%	3%
	JUD	30%	47%	3%	17%	3%
	APF	20%	46%	8%	19%	7%
68. Verifica se as avaliações refletem o desempenho efetivo dos avaliados?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	17%	48%	6%	22%	8%
	JUD	16%	48%	6%	22%	8%
	APF	12%	41%	12%	23%	11%

b.3) **Reconhecimento**: recompensa a indivíduos e equipes que contribuíram para o alcance de metas ou para a melhoria do desempenho da Administração Pública. A capacidade neste fator foi considerada **Inicial (10,0%)** e calculada por meio de 4 questões:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
63. Coleta dados (ex. entrevistas com colaboradores, pesquisas de clima organizacional, pesquisas de opinião dos colaboradores) para verificar se os membros da alta administração e demais gestores demonstram habilidades efetivas de gestão de desempenho?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	22%	31%	8%	28%	12%
	JUD	20%	31%	8%	28%	12%
	APF	21%	40%	11%	18%	10%
67. Verifica se os colaboradores percebem ligação entre alto desempenho, reconhecimento e recompensa?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	29%	46%	3%	18%	3%
	JUD	30%	47%	3%	17%	3%
	APF	20%	46%	8%	19%	7%
70. Prepara todos os membros da alta administração e demais gestores acerca das recompensas disponíveis e de como utilizá-las para atrair, reter e motivar colaboradores?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	48%	49%	3%	0%	0%
	JUD	48%	50%	2%	0%	0%
	APF	44%	42%	4%	6%	4%

75. Executa programa(s) de incentivo e reconhecimento com foco na retenção de colaboradores de alto desempenho que possuam competências críticas para o cumprimento da missão organizacional?	Sua Organização	○	●	○	○	○
	Tribunal	51%	35%	5%	8%	2%
	JUD	50%	36%	5%	8%	2%
	APF	32%	47%	5%	11%	4%

**c) Capacidade da sua organização no componente: Inicial (23,5%)**

Componente e fatores de sucesso	Seu resultado	Tribunal		JUD		APF	
	---	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Cultura orientada a resultados	23,5%	30,3%	0,15	30,3%	0,15	33,1%	0,18
- comunicação	40,0%	44,4%	0,24	44,6%	0,24	45,5%	0,24
- avaliação de desempenho	20,6%	31,9%	0,16	31,7%	0,16	36,3%	0,20
- reconhecimento	10,0%	14,6%	0,13	14,6%	0,13	17,6%	0,18

**d) Distribuição das organizações avaliadas por estágio de capacidade:**

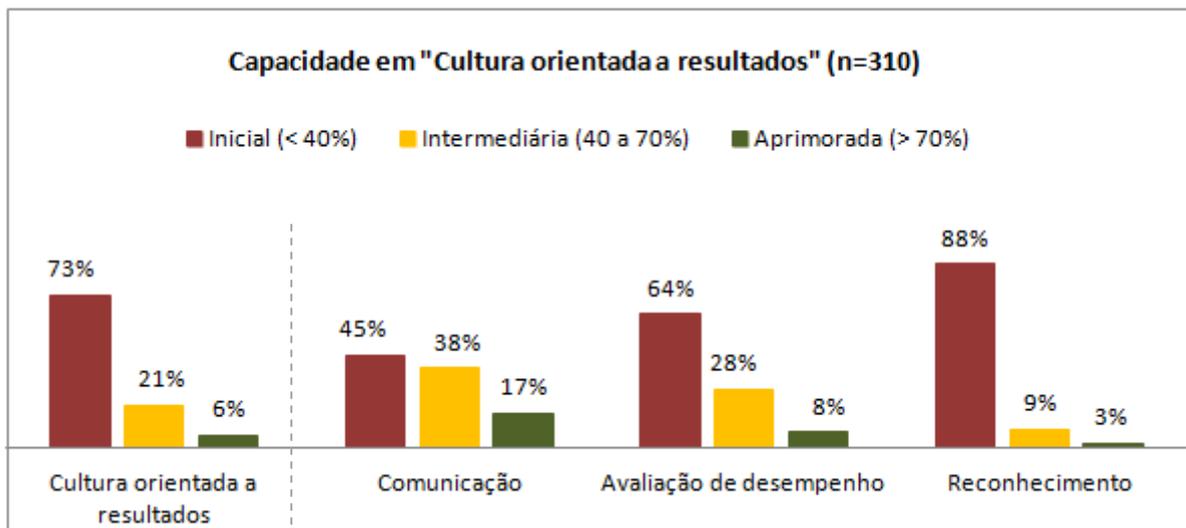


Figura 6. Capacidade em "Cultura orientada a resultados"

## 2.5 Gestão de talentos

**a) Objetivo:** avaliar a capacidade da organização de reduzir lacunas de competência, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com as competências desejadas.

**b) Fatores de sucesso utilizados para avaliar a capacidade neste componente:** (1) recrutamento, seleção e integração; (2) retenção.

b.1) Recrutamento, seleção e integração: utilização de processo para recrutar e selecionar, de forma estratégica e transparente, candidatos com as competências desejadas. A capacidade neste fator foi considerada **Inicial (10,0%)** e calculada por meio de 4 questões:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
71. Executa processo formal, baseado em competências, para a seleção de gestores?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	32%	48%	6%	12%	2%
	JUD	31%	48%	6%	12%	2%
	APF	30%	39%	6%	20%	5%
72. Executa processo formal, baseado em competências, para a alocação e a movimentação interna de colaboradores?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	15%	55%	11%	12%	6%
	JUD	16%	56%	11%	11%	6%
	APF	13%	44%	13%	22%	9%
73. Avalia as atividades de recrutamento e seleção com base em metas de redução de lacunas de competência?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	31%	38%	12%	17%	2%
	JUD	30%	39%	12%	17%	2%
	APF	23%	42%	8%	20%	7%
74. Oferece cursos introdutórios ou de formação aos novos colaboradores e gestores?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	2%	9%	2%	58%	29%
	JUD	2%	9%	2%	59%	28%
	APF	2%	15%	5%	49%	29%

b.2) **Retenção**: estabelecimento de boa relação de trabalho entre os gestores e os colaboradores, de modo que o ambiente de trabalho seja caracterizado por uma força de trabalho motivada e competente, uma organização do trabalho atrativa e flexível, e práticas que efetivamente retenham profissionais com as competências desejadas. A capacidade neste fator foi considerada **Inicial (20,0%)** e calculada por meio de 6 questões:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
42. Verifica a opinião dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho e utiliza os resultados para orientar eventuais mudanças?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	2%	14%	8%	45%	32%
	JUD	2%	14%	8%	44%	33%
	APF	5%	24%	13%	36%	23%
44. Analisa tendências em indicadores de gestão relacionados ao ambiente de trabalho, tais como: índice de rotatividade, horas extras per capita, utilização de licenças médicas,	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	9%	38%	6%	34%	12%
	JUD	9%	39%	6%	33%	12%

ações disciplinares, resultado de entrevistas de desligamento, índice de absenteísmo, foco do uso de licença capacitação?	APF	8%	37%	10%	34%	11%
75. Executa programa(s) de incentivo e reconhecimento com foco na retenção de colaboradores de alto desempenho que possuam competências críticas para o cumprimento da missão organizacional?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	51%	35%	5%	8%	2%
	JUD	50%	36%	5%	8%	2%
	APF	32%	47%	5%	11%	4%
76. Promove programas de qualidade de vida no trabalho e aloca recursos necessários para estabelecer e sustentar esses programas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	2%	9%	15%	43%	31%
	JUD	2%	9%	16%	44%	30%
	APF	3%	19%	18%	33%	28%
77. Avalia os custos e os benefícios dos programas de qualidade de vida, verificando se estão contribuindo para o alcance de metas de retenção de colaboradores?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	29%	45%	6%	12%	8%
	JUD	28%	45%	6%	12%	8%
	APF	15%	52%	11%	17%	5%
78. Executa ações (ex. entrevistas de desligamento) para identificar as causas das demissões/exonerações voluntárias, adotando práticas para aumentar o índice de retenção de colaboradores de alto desempenho?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	38%	40%	3%	15%	3%
	JUD	39%	41%	3%	14%	3%
	APF	31%	39%	5%	19%	6%

**c) Capacidade da sua organização no componente: Inicial (15,0%)**

Componente e fatores de sucesso	Seu resultado	Tribunal		JUD		APF	
	---	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Gestão de talentos	15,0%	27,2%	0,12	27,1%	0,12	28,5%	0,17
- recrutamento, seleção e integração	10,0%	24,9%	0,14	24,8%	0,14	28,6%	0,20
- retenção	20,0%	29,5%	0,16	29,4%	0,16	28,4%	0,19

**d) Distribuição das organizações avaliadas por estágio de capacidade:**

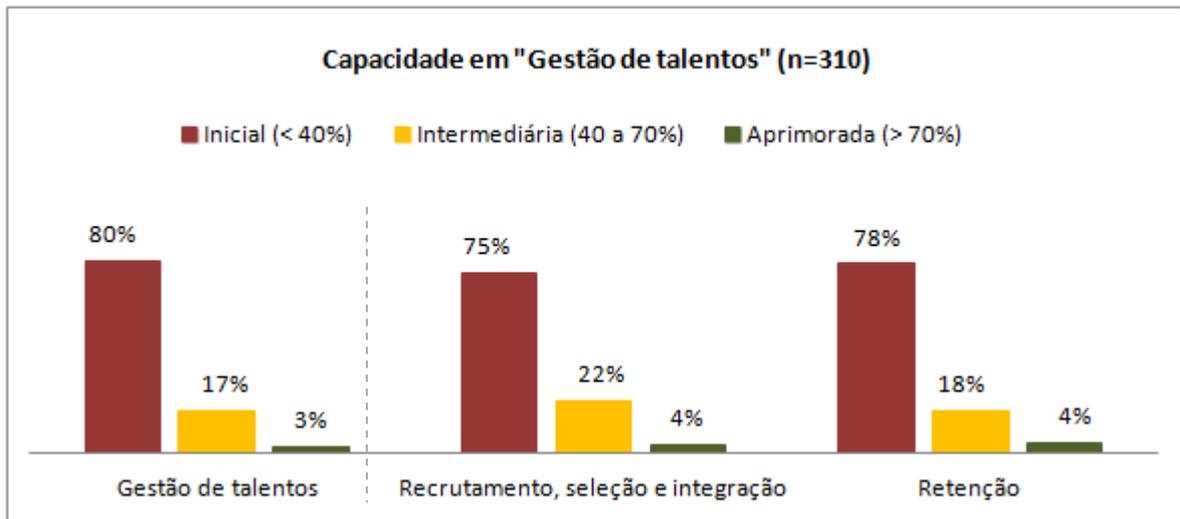


Figura 7. Capacidade em “Gestão de talentos”

## 2.6 Controle da concessão de direitos e vantagens

**a) Objetivo:** avaliar a capacidade da organização de assegurar o cumprimento do princípio da legalidade, de forma que os direitos e vantagens concedidos por ela estejam em conformidade com a legislação, a jurisprudência dos tribunais superiores e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas.

**b) Questões utilizadas para avaliar a capacidade: 6**

- 1 questão do tipo “sim/não”:

A alta administração da sua organização:	Sua resposta	Tribunal		JUD		APF	
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
20. Aprova plano(s) de auditoria interna que contemple(m) a avaliação periódica de riscos relacionados a recursos humanos e a eficácia dos respectivos controles?	Não	65%	35%	64%	36%	48%	52%

- 5 questões baseadas na “escala de adoção” (Apêndice I):

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
54. Identifica e divulga para os profissionais de RH a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas, orientando acerca de como elas devem ser aplicadas internamente?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Tribunal	2%	18%	5%	32%	43%
	JUD	2%	19%	5%	31%	44%
	APF	2%	9%	4%	33%	52%
80. Executa processo de acompanhamento da vigência das decisões judiciais concessivas de	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

direito/vantagem na área de pessoal?	Tribunal	8%	8%	2%	15%	68%
	JUD	8%	8%	2%	16%	67%
	APF	5%	7%	3%	20%	65%
81. Executa processo sistemático para identificar possíveis acumulações de cargos, empregos e funções públicas em desconformidade com a legislação?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	2%	11%	3%	23%	62%
	JUD	2%	11%	3%	22%	62%
	APF	6%	9%	4%	30%	51%
82. No caso das acumulações permitidas pela legislação, executa processo para verificar a compatibilidade dos horários de trabalho dos colaboradores, levando em consideração inclusive os vínculos empregatícios na iniciativa privada?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	8%	12%	0%	32%	48%
	JUD	8%	12%	0%	31%	48%
	APF	8%	11%	4%	29%	48%
83. Realiza auditorias internas na folha de pagamento?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	3%	5%	5%	17%	71%
	JUD	3%	5%	5%	17%	70%
	APF	7%	9%	4%	22%	58%

c) **Capacidade da sua organização:** Intermediária (43,3%)

d) **Distribuição das organizações avaliadas por estágio de capacidade:**

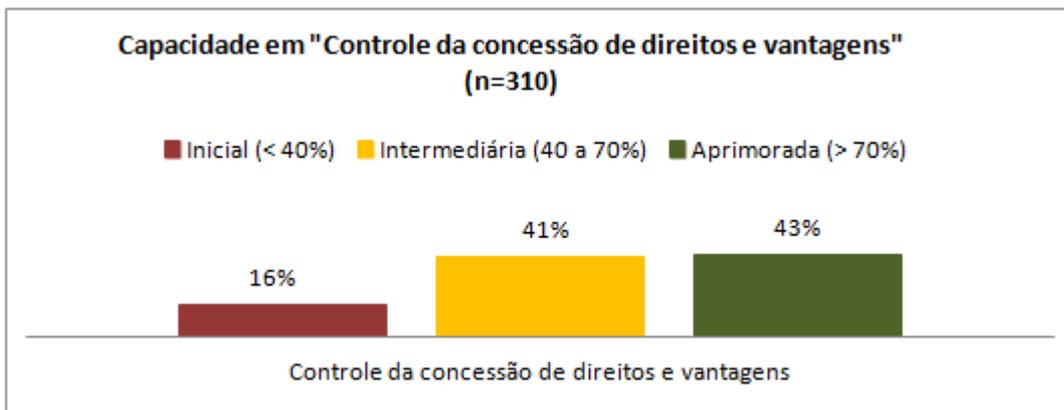


Figura 8. Capacidade em “Controle da concessão de direitos e vantagens”

## 2.7 Accountability

a) **Objetivo:** avaliar a capacidade da organização de prestar contas e aperfeiçoar o desempenho da gestão de pessoas, por meio da avaliação dos resultados obtidos e da identificação de oportunidades de melhoria. Envolve o senso de transparência, responsabilidade e a capacidade de responsabilização pela gestão de pessoas.

b) **Questões utilizadas para avaliar a capacidade:** 9

- 2 questões do tipo “sim/não”:

A alta administração da sua organização:	Sua resposta	Tribunal		JUD		APF	
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim

8. Aprovou e publicou a definição e a distribuição de papéis e responsabilidades nas decisões mais relevantes quanto à gestão de pessoas?	Não	38%	62%	39%	61%	35%	65%
20. Aprova plano(s) de auditoria interna que contemple(m) a avaliação periódica de riscos relacionados a recursos humanos e a eficácia dos respectivos controles?	Não	65%	35%	64%	36%	48%	52%

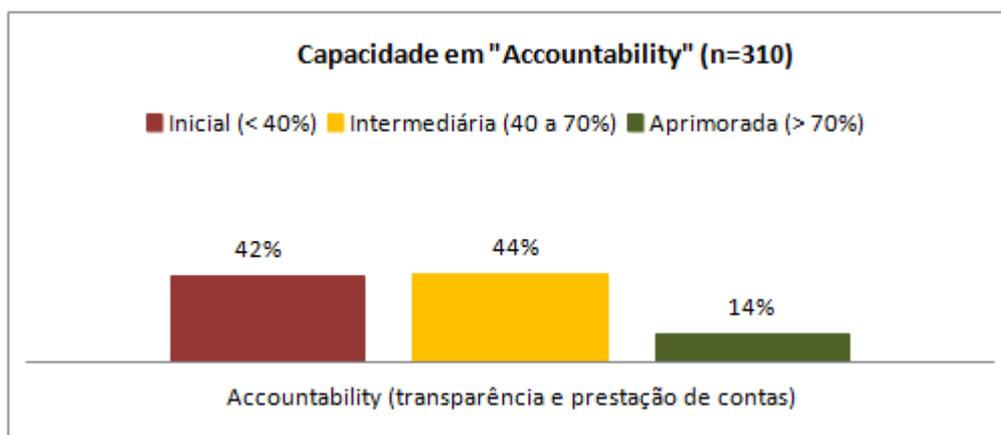
- 7 questões baseadas na “escala de adoção” (Apêndice I):

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
47. Executa processo para avaliar os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento e avalia se elas eliminaram ou reduziram as lacunas de competência identificadas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	6%	48%	6%	35%	5%
	JUD	6%	48%	6%	34%	5%
	APF	5%	42%	13%	33%	8%
83. Realiza auditorias internas na folha de pagamento?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	3%	5%	5%	17%	71%
	JUD	3%	5%	5%	17%	70%
	APF	7%	9%	4%	22%	58%
84. Estabelece responsabilidade clara pelo planejamento, aprovação, execução e avaliação das práticas de gestão de pessoas?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	11%	25%	3%	37%	25%
	JUD	11%	25%	3%	38%	23%
	APF	6%	24%	5%	35%	31%
85. Monitora, por meio de sistema informatizado de gestão de pessoas, algum conjunto de informações relevantes sobre a força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.)?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	9%	23%	5%	37%	26%
	JUD	9%	23%	5%	36%	27%
	APF	6%	28%	11%	35%	21%
86. Executa mecanismos para assegurar que as informações e os dados relativos aos recursos humanos sejam atuais e precisos (ex. verificações periódicas de consistência das bases de dados dos sistemas de gestão de pessoas)?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	5%	14%	2%	42%	38%
	JUD	5%	12%	2%	42%	39%
	APF	3%	14%	6%	41%	36%
87. Executa processo para identificar e relatar a algum órgão consultivo ou deliberativo (ex. Comitê de Recursos Humanos) eventuais riscos relacionados a recursos humanos, a fim de que sejam tomadas medidas para mitigar situações de alto risco?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tribunal	32%	38%	3%	18%	8%
	JUD	31%	39%	3%	19%	8%
	APF	19%	39%	4%	24%	14%
88. Avalia e mensura a contribuição das	Sua	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

práticas de gestão de pessoas para o desempenho organizacional, identificando oportunidades de melhoria e fornecendo informações para os responsáveis pela tomada de decisão e para os demais stakeholders?	Organização					
	Tribunal	17%	49%	5%	20%	9%
	JUD	16%	50%	5%	20%	9%
	APF	11%	47%	7%	25%	9%

**c) Capacidade da sua organização:** Inicial (17,8%)

**d) Distribuição das organizações avaliadas por estágio de capacidade:**



**Figura 9. Capacidade em "Accountability"**

### 3 ÍNDICE DE GOVERNANÇA DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO (iGovPessoas)

#### 3.1 Definição

A fim de orientar o TCU e as organizações avaliadas no seu esforço de melhoria da governança e da gestão de pessoas, a Sefip criou o índice iGovPessoas. Ele foi calculado por meio de média aritmética ponderada. A fórmula é apresentada abaixo, onde “Q” é a resposta obtida na questão (Tabela 4) e “P” é o peso da questão (Tabela 15):

$$\text{iGovPessoas} = \frac{(Q_1 \times P_1) + (Q_2 \times P_2) + (Q_3 \times P_3) + (\dots) + (Q_{88} \times P_{88})}{85}$$

As questões 59 e 79 foram excluídas da fórmula. As justificativas para isso constam na Tabela 14. Também foi excluída a questão 69 por ser muito semelhante à 75, a qual é mais abrangente e consistente. Para decidir quais questões seriam incluídas na fórmula e quais seriam os respectivos pesos, a equipe utilizou técnica estatística de análise fatorial. No Apêndice III, a metodologia de cálculo do índice é apresentada de forma detalhada.

O iGovPessoas não deve ser percebido como uma medida precisa da governança de pessoas de uma dada organização, devendo ser entendido apenas como uma referência e um instrumento de autoavaliação da sua capacidade nessa área. Isso porque os índices calculados para as organizações avaliadas baseiam-se, exclusivamente, nas respostas fornecidas por elas a um questionário.

Embora abrangente, o questionário utilizado obviamente não é capaz de contemplar todas as variáveis que interferem na capacidade das organizações de governarem as pessoas. Assim, se fossem incluídos no questionário outros indicadores de boa governança, o valor do índice poderia ser diferente.

Além do que, a equipe do TCU não pode verificar, ainda, a real confiabilidade das respostas. Portanto, as respostas de algumas organizações podem não estar representando adequadamente a realidade, em função de erros no processo de autoavaliação, problemas na interpretação de questões, entre outros fatores que poderiam contribuir para tornar os dados menos precisos.

Há também a possibilidade de que certas práticas constantes do questionário não sejam perfeitamente aplicáveis à realidade de algumas organizações. Ainda, a relação custo-benefício de certas práticas pode ser ruim em determinados contextos, sendo razoável não as implementar.

Nesse sentido, é muito importante compreender que não é obrigatório almejar o valor máximo no iGovPessoas. Entretanto, à semelhança das orientações da ABNT NBR ISO/IEC 31000, é responsabilidade do dirigente máximo decidir – por meio de análise crítica dos riscos relevantes e das necessidades da organização – qual a meta mais adequada a ser alcançada em cada questão do instrumento de autoavaliação. O conjunto de metas deve ser formalizado, conforme item 9.1.1.1 do Acórdão 3023/2013-TCU-Plenário, e deve fazer parte de um plano, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório.

### 3.2 Resultado da avaliação com base no iGovPessoas

A tabela abaixo apresenta o iGovPessoas dessa organização e, a partir do valor obtido no índice, a sua classificação dentro dos grupos aos quais pertence.

	Seu resultado	Tribunal		JUD		APF	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
<b>Valor</b>	27,1%	36,5%	0,14	36,5%	0,14	40,2%	0,18
<b>Capacidade</b>	Inicial	Inicial		Inicial		Intermediária	
<b>Sua classificação</b>	---	46º		45º		229º	

Tabela 7. iGovPessoas e classificação da organização

A seguir apresenta-se uma avaliação geral com base nos valores de iGovPessoas apurados no levantamento.

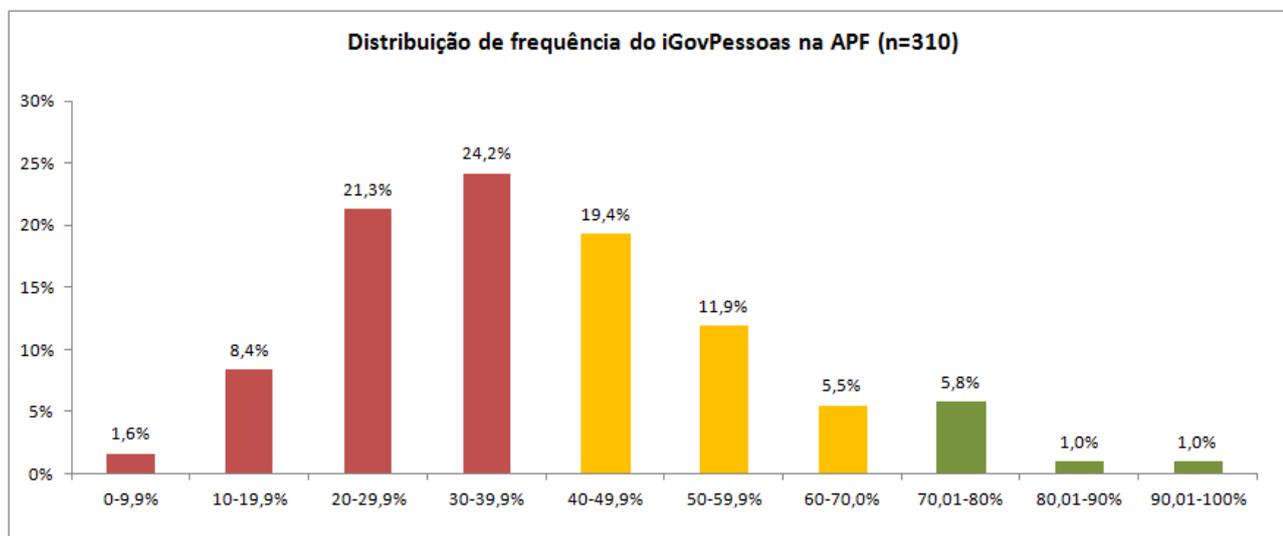


Figura 10. Distribuição de frequência do iGovPessoas na Administração Pública Federal

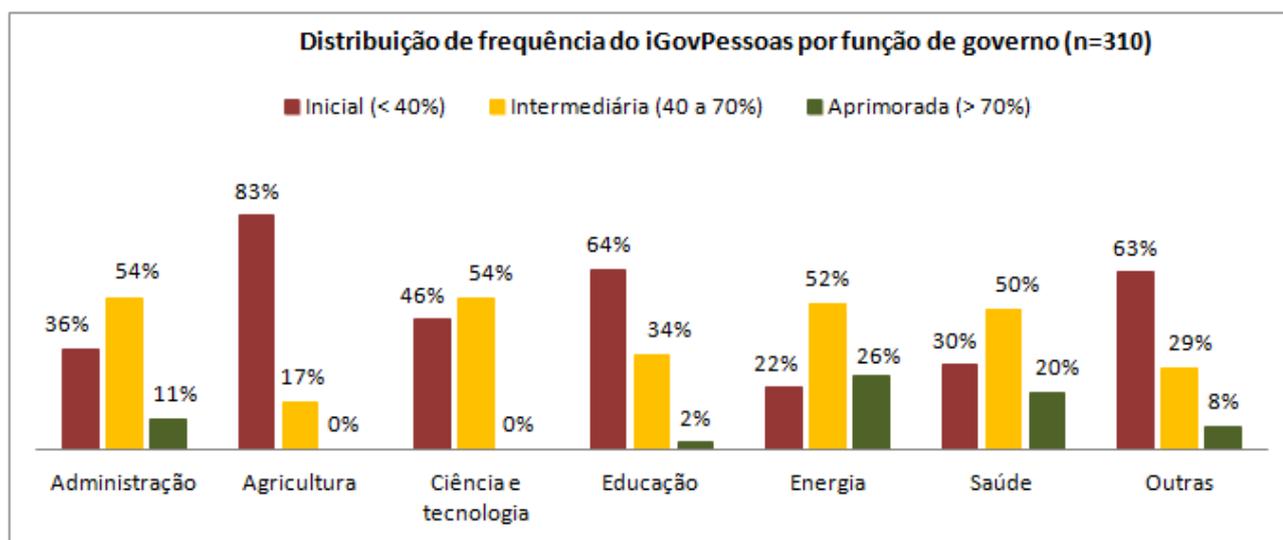


Figura 11. Distribuição de frequência do iGovPessoas por função de governo

Tipo de Organização	Quantidade	Média do iGovPessoas	DP
Agência	11	40,9%	0,14
Autarquia	23	39,3%	0,17
Banco	5	65,0%	0,16
Casa Legislativa	2	43,1%	0,02
Específico Singular	8	34,8%	0,20
Tribunal	65	36,5%	0,14
Estatal	48	48,8%	0,22
Fundação	14	38,8%	0,15
Instituição de ensino	85	35,6%	0,16
Militar	3	87,0%	0,07
Ministério	25	41,8%	0,12
Ministério Público	5	40,8%	0,10
Órgão executivo	16	39,1%	0,19

**Tabela 8. Médias do iGovPessoas por tipo de organização**

Segmento	Quantidade	Média do iGovPessoas	DP
EXE-Sippec	181	37,7%	0,16
EXE-Dest	53	50,3%	0,22
EXE-Mil	3	87,0%	0,07
JUD	64	36,5%	0,14
LEG	3	42,2%	0,02
MPU	6	40,8%	0,09

**Tabela 9. Médias do iGovPessoas por segmento da APF**

Média do iGovPessoas	Quantidade	DP
40,2%	310	0,18

**Tabela 10. Média do iGovPessoas na APF**

## Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **ABNT NBR ISO 31000:2009 - Gestão de riscos - Princípios e diretrizes**. 2009. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57311>>. Acesso em: 08 abril 2013.
- BRANCO, C.S.C; CRUZ, C.S. **A prática de governança corporativa no setor público federal**. Revista do TCU, Brasília, DF, ano 45, n.127, p.20-27, mai./ago. 2013. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2591385.PDF>>. Acesso em: 20 setembro 2013.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP. **Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2008/2009**. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, Brasília: MP, 2008. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento\\_para\\_avaliacao\\_da\\_gestao\\_publica\\_-\\_ciclo\\_2008-2009.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento_para_avaliacao_da_gestao_publica_-_ciclo_2008-2009.pdf)>. Acesso em: 24 outubro 2012.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Office of Personnel Management - OPM. **The Human Capital Assessment and Accountability Framework – HCAAF: Practitioners’ Guide**. EUA, 2005. Disponível em: <<http://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/reference-materials/#url=Practitioners%20Guide>>. Acesso em: 25 novembro 2012.
- FRESNEDA, P.S.V; GONÇALVES, S.M.G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3443/experiencia\\_gestao\\_fresneda%26goncalves.pdf?sequence=3](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3443/experiencia_gestao_fresneda%26goncalves.pdf?sequence=3)>. Acesso em: 01 agosto 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 23 outubro 2012.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **Governance in the Public Sector: a Governing Body Perspective**. International Public Sector Study nº 13. New York: IFAC, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 23 outubro 2012.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **Good Governance in the Public Sector - Consultation Draft for an International Framework**. IFAC, 2013. Disponível em: <<https://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf>>. Acesso em: 02 agosto 2013.
- ISACA. **COBIT 5 - A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT**. Rolling Meadows: ISACA, 2012. Disponível em: <<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/Product-Family.aspx>>. Acesso em: 23 outubro 2012.
- ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS - OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal**. ISSN 2074-3327, 2010. Disponível em: <[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil\\_9789264086098-pt#](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt#)>. Acesso em: 11 setembro 2013.

## Apêndice I. Escala de adoção de práticas utilizada no questionário

As organizações avaliadas responderam as questões 22 a 88 selecionando uma das cinco categorias de resposta a seguir:

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
<b>Não prevê adotar a prática</b>	<b>Pretende adotar a prática</b>	<b>Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática</b>	<b>Adota parcialmente a prática</b>	<b>Adota integralmente a prática</b>

As definições associadas a cada categoria de resposta são as seguintes:

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

## Apêndice II. Método de cálculo da capacidade nos componentes do modelo

A capacidade das organizações em cada componente do modelo foi calculada segundo uma das duas fórmulas a seguir:

a) 
$$\text{Capacidade} = \frac{Q_x + Q_y + Q_z + \dots + Q_n}{n}$$

b) 
$$\text{Capacidade} = \frac{F_1 + F_2 + \dots + F_n}{n}$$

A fórmula “a” foi utilizada no caso dos componentes que não são subdivididos em fatores de sucesso: Liderança da alta administração, Controle da concessão de direitos e vantagens e *Accountability*. Ela é uma média aritmética simples das respostas às questões utilizadas para avaliar o componente, onde “Q” é a resposta a determinada questão (Tabela 4) e “n” é a quantidade de questões (Tabela 11).

A fórmula “b” foi utilizada no caso dos componentes que são subdivididos em fatores de sucesso: Alinhamento estratégico, Gestão da liderança e do conhecimento, Cultura orientada a resultados e Gestão de talentos. Ela é uma média aritmética simples da capacidade nos fatores de sucesso que integram o componente, onde “F” é a capacidade em determinado fator e “n”, a quantidade de fatores.

As capacidades nos diversos fatores do modelo também são calculadas pela média aritmética simples das respostas às respectivas questões, conforme a fórmula “a”.

A Tabela 4 mostra o valor atribuído a cada categoria de resposta do questionário. E, na tabela abaixo, podem ser consultadas as questões utilizadas para mensurar a capacidade em cada componente e fator de sucesso do modelo de avaliação:

Componentes e fatores		Questões	Total
Liderança da alta administração <sup>2</sup>		1-21; 88	22
Alinhamento estratégico	Planejamento organizacional	22-23	2
	Planejamento da gestão de pessoas	9, 18-19; 24-27; 55	8
	Planejamento da força de trabalho	28-32	5
	Unidade de Gestão de Pessoas como parceira estratégica	33-38	6
Gestão da liderança e do conhecimento	Gestão da liderança e processo sucessório	12; 31-32; 39-41; 56; 71	8
	Integridade e comprometimento	3-7; 42-44; 53	9
	Aprendizagem contínua	26; 31; 40-41; 45-47; 64	8
	Gestão do conhecimento	11; 48-49; 85	4
Cultura orientada para resultados	Comunicação	50-54	5
	Avaliação de desempenho	14; 31; 45; 55-58; 60-68	16

<sup>2</sup> Embora o componente “Liderança da alta administração” não seja subdividido em fatores de sucesso, na Figura 3, as suas questões estão agrupadas da seguinte forma: Direcionamento (questões 3-5 e 8-15); Monitoração e avaliação (questões 2, 6, 16, 19-21 e 88); Estrutura de apoio (questões 1, 7, 17 e 18).

	Reconhecimento	63; 67; 70; 75	4
Gestão de talentos	Recrutamento, seleção e integração	71-74	4
	Retenção	42; 44; 75-78	6
Controle da concessão de direitos e vantagens		20; 54; 80-83	6
<i>Accountability</i>		8; 20; 47; 83-88	9

**Tabela 11. Questões utilizadas para avaliar a capacidade nos componentes do modelo**

As questões 59 e 79 foram excluídas da análise. As justificativas para isso constam na Tabela 14. Também foi excluída a questão 69 por ser muito semelhante à 75, a qual é mais abrangente.

É importante observar na tabela acima que algumas questões (indicadores) foram utilizadas para avaliar mais de um componente/fator. Isso ocorreu em virtude da interdependência entre as diversas partes do modelo de avaliação.

Por fim, cabe mencionar que a equipe decidiu utilizar a média aritmética simples pelas seguintes razões principais: elevado grau de interdependência entre as diversas práticas e entre os diversos fatores de sucesso avaliados; práticas consideradas muito importantes no contexto de determinadas organizações podem ser menos importantes no contexto de outras, já que as suas necessidades e prioridades variam; o resultado da análise fatorial descrita no Apêndice III não permite estabelecer pesos distintos para fins de aferição de capacidades parciais, permitindo a utilização de média ponderada apenas para aferir a capacidade das organizações de governar pessoas (iGovPessoas). Assim, concluiu-se que, no caso do cálculo da capacidade em cada componente e fator, o mais apropriado é atribuir pesos iguais às variáveis da fórmula.

### Apêndice III. Método de cálculo do iGovPessoas

A análise fatorial (AF) é uma técnica estatística aplicável a conjunto de variáveis quando se pretende identificar subconjuntos coerentes relativamente independentes entre si. No caso do presente levantamento, o conjunto é o questionário e as variáveis são as questões nele contidas. A AF permite o agrupamento em fatores das questões cujas respostas apresentam padrões de variação semelhantes, identificados por intermédio de análises de correlação. Essa técnica pressupõe que os fatores refletem processos subjacentes que geram as correlações entre as variáveis. Em outras palavras, a premissa é que variáveis que se comportam de maneira semelhante são dependentes de alguma variável em comum, denominada “fator”.

O principal produto da AF é uma tabela com os eventuais fatores identificados e a carga fatorial de cada variável. Há referências da literatura em estatística que sugerem que variáveis com carga fatorial igual ou superior a 0,3 já podem ser incluídas na interpretação do fator. Quanto maior a carga fatorial da variável, maior será a importância dela na mensuração do fator.

Uma vez que são medidas de importância das respectivas variáveis na mensuração do fator, as cargas fatoriais foram utilizadas, no presente trabalho, como pesos das questões no cálculo do iGovPessoas. Outros métodos foram considerados para esse fim, como o AHP (*Analytic Hierarchy Process*), mas decidiu-se pela AF por ser menos subjetiva.

Feita essa breve explanação, são descritas a seguir as etapas do cálculo do índice.

#### 1) Cálculo do valor obtido em cada questão

Em primeiro lugar, as respostas das organizações foram convertidas para números de acordo com a Tabela 4.

As questões da Parte H não foram consideradas no cálculo do índice porque não se referem a políticas nem a práticas de governança/gestão, servindo apenas para coletar dados quantitativos sobre a força de trabalho e as despesas de pessoal. Ressalte-se também que as respostas das organizações que informaram possuir pouca autonomia de governança de pessoas não foram incluídas na análise fatorial.

#### 2) Definição dos pesos das questões

Por meio do aplicativo SPSS, procedeu-se à extração dos fatores principais (*principal axis factoring*), considerando as respostas às questões 1 a 88 de 305 organizações.

Foram extraídos 21 fatores (*eigenvalues* maiores que 1), conforme pode ser observado na tabela abaixo:

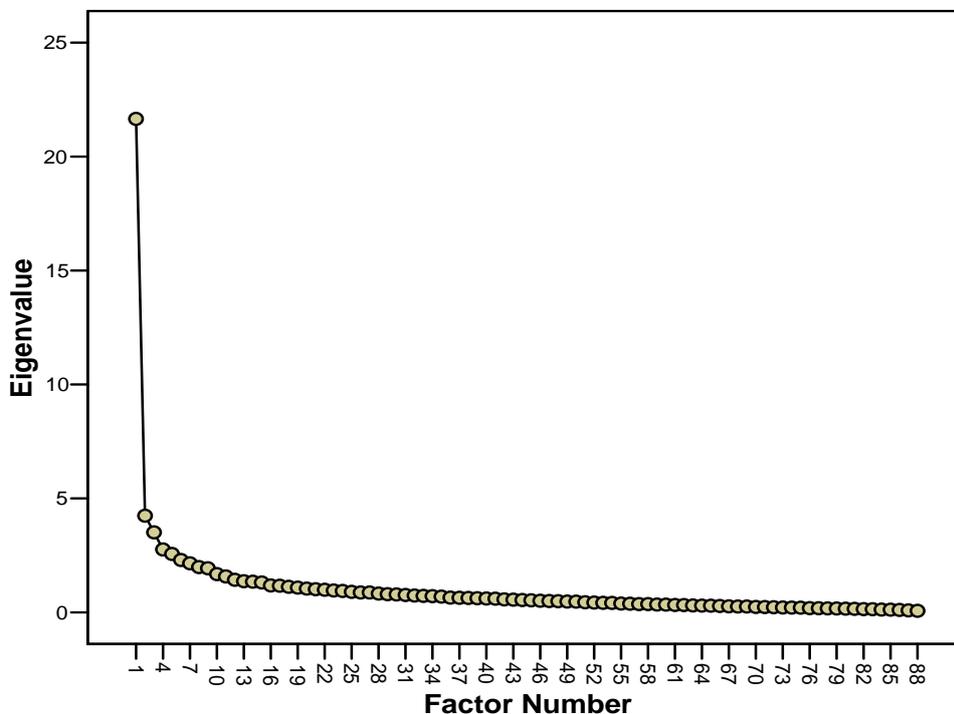
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	21,654	24,607	24,607	21,230	24,125	24,125
2	4,242	4,820	29,427	3,896	4,427	28,552
3	3,510	3,989	33,416	3,120	3,546	32,098
4	2,759	3,136	36,551	2,346	2,666	34,763
5	2,564	2,914	39,465	2,164	2,459	37,223
6	2,299	2,612	42,077	1,911	2,171	39,394
7	2,153	2,446	44,524	1,689	1,919	41,313
8	1,986	2,256	46,780	1,660	1,887	43,200
9	1,933	2,197	48,977	1,531	1,740	44,939
10	1,677	1,905	50,882	1,262	1,435	46,374

11	1,575	1,790	52,672	1,146	1,302	47,676
12	1,430	1,625	54,298	0,994	1,129	48,805
13	1,365	1,551	55,849	0,944	1,073	49,877
14	1,347	1,530	57,380	0,901	1,024	50,901
15	1,310	1,489	58,868	0,889	1,010	51,911
16	1,182	1,343	60,211	0,741	0,841	52,752
17	1,170	1,329	61,540	0,703	0,799	53,551
18	1,121	1,274	62,814	0,679	0,772	54,323
19	1,088	1,236	64,050	0,622	0,707	55,030
20	1,043	1,185	65,235	0,574	0,652	55,682
21	1,015	1,153	66,388	0,539	0,613	56,294

**Tabela 12. Variância explicada pelos fatores extraídos**  
Fonte: SPSS

O Fator 1 sozinho explica praticamente metade da variância nas respostas. Em outras palavras, percebe-se que diversos fatores influenciam a adoção das práticas avaliadas, mas que o Fator 1 é o principal, exercendo muito mais influência que os outros. Na figura abaixo, isso pode ser melhor observado:

### Scree Plot



**Figura 122. Eigenvalues (valores próprios) dos diversos fatores identificados**  
Fonte: SPSS

Além disso, a tabela seguinte mostra que esse fator principal se correlaciona positivamente com quase todas as questões, indicando que a evolução das organizações se dá, na maioria dos casos, no sentido da adoção integral das práticas incluídas no questionário (as correlações iguais ou superiores a 0,3 estão realçadas):

Questões	Fatores							
	1	2	3	4	5	6	...	21
1	0,31	-0,16	0,30	-0,03	0,21	0,09	...	0,04
2	0,40	0,29	0,19	0,10	0,26	0,05	...	-0,05
3	0,26	0,72	0,01	0,26	0,10	0,11	...	0,08
4	0,26	0,71	-0,03	0,19	0,12	0,14	...	0,08
5	0,39	0,45	-0,02	0,14	0,16	0,08	...	-0,03
6	0,38	0,53	-0,01	0,08	0,08	0,14	...	0,02
7	0,24	0,13	0,09	0,16	-0,08	0,04	...	0,04
8	0,41	0,04	0,31	0,05	0,15	-0,03	...	0,00
9	0,49	0,05	0,21	0,13	0,26	-0,08	...	0,00
10	0,44	0,14	0,04	-0,20	0,03	-0,07	...	0,01
11	0,37	0,10	0,26	-0,18	0,11	-0,11	...	-0,02
12	0,51	-0,23	0,19	0,09	0,16	-0,19	...	0,09
13	0,48	0,14	0,24	-0,06	0,19	-0,16	...	-0,03
14	0,26	0,05	-0,01	0,26	0,12	-0,01	...	-0,15
15	0,47	0,12	-0,01	-0,26	0,24	-0,05	...	0,07
16	0,47	0,12	0,30	0,11	0,12	-0,01	...	-0,02
17	0,43	0,25	0,45	-0,13	-0,28	0,27	...	-0,03
18	0,40	0,21	0,44	-0,10	-0,29	0,25	...	0,02
19	0,45	0,28	0,42	-0,13	-0,26	0,15	...	0,01
20	0,30	0,15	0,18	-0,06	0,00	0,12	...	-0,13
21	0,53	0,01	0,21	0,07	0,18	0,05	...	0,02
22	0,31	-0,45	0,26	0,03	0,34	-0,01	...	0,00
23	0,47	-0,19	0,29	0,18	0,40	0,01	...	-0,09
24	0,58	-0,01	0,18	0,15	0,08	-0,15	...	0,06
25	0,62	-0,04	0,28	0,09	-0,04	-0,03	...	0,06
26	0,31	-0,27	0,06	0,19	0,06	-0,09	...	0,22
27	0,48	-0,08	0,20	0,10	-0,02	-0,13	...	0,04
28	0,49	0,09	0,12	-0,11	0,07	-0,09	...	-0,07
29	0,57	-0,05	-0,04	-0,33	0,02	-0,14	...	0,00
30	0,58	0,11	-0,07	-0,36	-0,04	-0,22	...	-0,07
31	0,55	0,08	-0,15	-0,28	-0,07	-0,20	...	0,08
32	0,53	0,14	0,03	-0,05	-0,16	-0,25	...	0,08
33	0,46	-0,33	0,28	0,02	0,05	-0,04	...	0,09
34	0,58	-0,17	0,09	0,20	-0,22	-0,07	...	-0,03
35	0,58	-0,12	0,15	0,06	-0,25	-0,04	...	-0,10
36	0,58	-0,12	-0,05	0,03	-0,28	-0,16	...	-0,11
37	0,61	-0,09	-0,02	0,00	-0,23	-0,07	...	-0,07
38	0,52	-0,15	0,01	0,00	-0,18	-0,12	...	-0,12
39	0,40	0,24	0,03	-0,27	0,03	0,03	...	-0,04
40	0,63	-0,11	0,07	-0,08	0,06	-0,09	...	0,11
41	0,56	-0,27	-0,19	-0,29	0,20	0,15	...	-0,02
42	0,57	-0,30	-0,10	-0,15	0,14	0,36	...	-0,11
43	0,59	-0,01	-0,02	-0,15	0,10	0,29	...	-0,01
44	0,60	-0,05	-0,11	-0,09	0,10	-0,01	...	0,00
45	0,61	-0,08	-0,25	0,06	-0,10	0,14	...	-0,02

46	0,53	-0,24	-0,07	0,10	-0,26	0,05	...	-0,01
47	0,48	-0,02	-0,26	0,02	-0,04	0,02	...	0,02
48	0,57	0,02	-0,12	-0,19	0,02	0,13	...	-0,11
49	0,59	0,03	-0,14	-0,06	0,01	0,08	...	-0,11
50	0,43	-0,04	0,18	-0,03	-0,21	0,39	...	0,06
51	0,51	-0,10	0,02	-0,15	0,07	0,50	...	0,09
52	0,58	-0,18	0,27	-0,01	0,16	0,09	...	-0,09
53	0,49	-0,10	-0,01	0,08	0,14	0,19	...	0,10
54	0,50	0,00	0,06	0,15	-0,18	0,07	...	0,03
55	0,48	0,09	-0,19	0,40	-0,01	-0,12	...	-0,04
56	0,57	0,14	-0,13	0,13	0,05	-0,14	...	-0,01
57	0,51	0,13	-0,21	0,42	0,01	-0,09	...	-0,04
58	0,24	-0,37	-0,17	-0,01	-0,05	0,12	...	0,00
59	0,09	-0,51	-0,03	-0,13	0,04	0,16	...	0,15
60	0,43	0,12	-0,15	0,31	-0,10	0,13	...	-0,10
61	0,42	0,05	-0,20	0,29	-0,11	0,03	...	0,03
62	0,64	-0,08	-0,34	0,12	-0,14	0,09	...	0,10
63	0,51	-0,21	-0,30	0,01	0,30	0,22	...	0,00
64	0,65	-0,04	-0,18	0,07	0,08	0,01	...	0,04
65	0,59	-0,08	-0,33	0,10	-0,10	-0,02	...	0,14
66	0,63	-0,06	-0,28	0,11	0,00	0,13	...	0,12
67	0,62	0,02	-0,42	-0,01	0,14	0,18	...	-0,03
68	0,59	0,08	-0,30	0,07	-0,01	0,16	...	-0,09
69	0,39	0,04	-0,06	0,04	0,14	-0,29	...	0,04
70	0,51	0,17	-0,14	-0,05	0,13	-0,29	...	0,06
71	0,43	0,21	-0,11	-0,41	0,08	-0,13	...	-0,01
72	0,55	0,22	-0,09	-0,35	-0,02	-0,05	...	0,07
73	0,48	0,19	-0,06	-0,25	-0,25	-0,09	...	0,03
74	0,50	-0,11	0,10	0,03	-0,04	-0,17	...	0,13
75	0,58	0,20	-0,13	-0,05	0,05	-0,13	...	0,03
76	0,55	-0,23	0,09	0,12	0,11	-0,13	...	-0,10
77	0,48	-0,02	-0,14	-0,01	0,09	0,00	...	-0,07
78	0,53	0,11	-0,22	-0,15	0,06	-0,09	...	-0,07
79	0,26	-0,23	0,12	0,02	-0,15	-0,07	...	-0,17
80	0,32	-0,08	0,11	0,15	-0,22	0,03	...	-0,16
81	0,30	-0,19	0,15	0,07	-0,27	0,00	...	0,14
82	0,32	-0,13	0,12	0,08	-0,15	0,06	...	0,09
83	0,31	-0,24	0,07	0,03	0,03	-0,07	...	-0,15
84	0,64	-0,03	0,19	0,11	-0,14	-0,10	...	0,05
85	0,54	-0,12	-0,12	-0,02	-0,07	-0,18	...	-0,05
86	0,53	-0,09	-0,07	0,04	-0,17	-0,01	...	-0,01
87	0,52	0,11	-0,03	-0,16	-0,28	-0,07	...	0,03
88	0,58	0,01	0,01	-0,01	-0,06	0,01	...	0,03

**Tabela 13. Matriz de correlações contendo a carga fatorial de cada questão na composição dos fatores extraídos.**  
Fonte: SPSS (adaptada)

Com base nesses resultados, é razoável inferir que o Fator 1 representa a governança de pessoas, de forma que as questões correlacionadas positivamente com ele podem ser vistas como indicadores de boa governança e as suas respectivas cargas fatoriais podem ser tratadas como pesos.

Observa-se que apenas 7 das 88 questões apresentaram carga fatorial abaixo de 0,3 no Fator 1 (Governança de pessoas). Possíveis interpretações para esses casos são apresentadas a seguir:

Análise das questões com carga fatorial abaixo de 0,3	Carga fatorial
<p><u>Questão 3:</u> Adota código(s) de ética, prevendo sua aplicação a todos os colaboradores e gestores da organização, inclusive aos membros da cúpula e da alta administração?</p> <p><u>Interpretação:</u> Um número muito alto de organizações respondeu “sim”, gerando pouca variação nas respostas, o que explica a carga fatorial reduzida. Isso já era esperado, uma vez que a maioria das organizações avaliadas está sujeita a códigos de ética aprovados pelos órgãos governantes superiores, a exemplo do publicado no Decreto 1.171/1994. Entretanto, como a adoção de código de ética é fundamental para a boa governança, a equipe decidiu manter a questão no cálculo do iGovPessoas, mesmo com carga fatorial abaixo de 0,3.</p>	0,26
<p><u>Questão 4:</u> Prevê a aplicação de sanções em caso de descumprimento do(s) código(s) de ética?</p> <p><u>Interpretação:</u> a mesma da questão 3.</p>	0,26
<p><u>Questão 7:</u> Mantém canais diretos (com a própria alta administração) para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a gestores e colaboradores da própria organização?</p> <p><u>Interpretação:</u> Um número muito alto de organizações respondeu “sim”, gerando pouca variação nas respostas, o que explica a carga fatorial reduzida. Entretanto, como se trata de mecanismo fundamental para a boa governança, a equipe decidiu manter a questão no cálculo do iGovPessoas, mesmo com carga fatorial abaixo de 0,3.</p>	0,24
<p><u>Questão 14:</u> Aprovou e publicou diretrizes para a avaliação do desempenho dos colaboradores e gestores?</p> <p><u>Interpretação:</u> Como um número muito grande de organizações respondeu “sim”, houve pouca variação nas respostas, impactando a carga fatorial. Entretanto, tendo em vista a evidente relevância de tais diretrizes para a boa governança de pessoas, a questão deve ser mantida.</p>	0,26
<p><u>Questão 58:</u> Vincula todas as promoções e progressões na carreira ao resultado da avaliação de desempenho?</p> <p><u>Interpretação:</u> na etapa de validação do instrumento, alguns especialistas questionaram a pertinência desse item. Embora reconhecessem se tratar de boa prática, eles argumentavam que, em muitos casos, não seria possível adotá-la porque a legislação prevê progressões baseadas exclusivamente no tempo de serviço. Esse, possivelmente, também foi o entendimento de muitos respondentes, explicando a baixa carga fatorial. Contudo, é importante manter essa questão no cálculo do iGovPessoas, até mesmo para induzir melhorias na legislação, uma vez que não é razoável a progressão na carreira de servidores com baixo desempenho.</p>	0,24
<p><u>Questão 59:</u> Vincula todas as promoções na carreira à participação em atividades de capacitação?</p> <p><u>Interpretação:</u> Essa pergunta foi incluída no questionário apenas para verificar se a diretriz contida no art 3º, VI, do Decreto 5.707/2006 estava sendo cumprida. Como a carga fatorial da questão foi baixa e sua inclusão no questionário não se baseou nos modelos de práticas</p>	0,09

utilizados como referência no levantamento, decidiu-se excluí-la.	
<p><b>Questão 79:</b> Submete os processos de reconhecimento de direito/vantagem dos colaboradores ao prévio pronunciamento da área jurídica e da alta administração?</p> <p><b>Interpretação:</b> Da forma como está redigida a questão, para marcar o ponto máximo da escala de resposta (“adota integralmente a prática”), é necessário que todos os processos de reconhecimento de direito e vantagem sejam apreciados pela área jurídica e pela alta administração. Isso certamente não é uma boa prática. Direito a férias, por exemplo, é uma exceção a essa regra. Ademais, há órgãos públicos (como o próprio TCU) que possuem unidade administrativa cuja atribuição precípua é exatamente analisar os referidos processos. Nestes casos, também pode ser contraproducente submeter os processos ao prévio pronunciamento da área jurídica e da alta administração. Portanto, esta questão também deve ser desconsiderada.</p>	0,26

**Tabela 14. Análise das questões com carga fatorial abaixo de 0,3.**

Tendo em vista essas interpretações, decidiu-se manter as questões 3, 4, 7, 14 e 58 no cálculo do iGovPessoas, mesmo com cargas abaixo de 0,3. As questões 59 e 79 foram excluídas, ficando com peso 0 no cálculo do índice. Também foi excluída a questão 69 por ser muito semelhante à 75, a qual é mais abrangente e tem maior carga fatorial.

Assim, procedeu-se a nova análise fatorial, desta vez extraindo apenas o primeiro fator e excluindo as questões 59, 69 e 79. As cargas fatoriais resultantes dessa segunda análise seguem abaixo:

Questões	Fator 1 (Governança de pessoas)	Peso no iGovPessoas
1	0,31	0,76%
2	0,40	0,96%
3	0,25	0,62%
4	0,26	0,63%
5	0,39	0,95%
6	0,38	0,92%
7	0,24	0,57%
8	0,41	1,00%
9	0,48	1,17%
10	0,43	1,06%
11	0,36	0,89%
12	0,51	1,24%
13	0,48	1,17%
14	0,26	0,64%
15	0,47	1,14%
16	0,47	1,14%
17	0,42	1,02%
18	0,39	0,96%
19	0,44	1,08%
20	0,30	0,73%
21	0,53	1,30%
22	0,31	0,74%
23	0,46	1,12%

---

24	0,58	1,41%
25	0,62	1,51%
26	0,31	0,76%
27	0,47	1,15%
28	0,49	1,20%
29	0,57	1,38%
30	0,57	1,40%
31	0,54	1,33%
32	0,52	1,28%
33	0,46	1,12%
34	0,57	1,40%
35	0,57	1,40%
36	0,58	1,41%
37	0,61	1,49%
38	0,52	1,27%
39	0,40	0,98%
40	0,63	1,54%
41	0,55	1,35%
42	0,57	1,39%
43	0,59	1,44%
44	0,59	1,45%
45	0,61	1,48%
46	0,53	1,28%
47	0,48	1,16%
48	0,57	1,38%
49	0,59	1,44%
50	0,43	1,06%
51	0,51	1,24%
52	0,57	1,39%
53	0,48	1,18%
54	0,50	1,21%
55	0,47	1,16%
56	0,57	1,39%
57	0,51	1,24%
58	0,23	0,57%
60	0,43	1,06%
61	0,42	1,03%
62	0,64	1,56%
63	0,50	1,22%
64	0,65	1,58%
65	0,59	1,43%
66	0,63	1,55%
67	0,62	1,51%
68	0,59	1,44%
70	0,50	1,23%

---

71	0,43	1,04%
72	0,54	1,33%
73	0,48	1,17%
74	0,49	1,20%
75	0,58	1,41%
76	0,54	1,33%
77	0,48	1,17%
78	0,53	1,29%
80	0,32	0,77%
81	0,30	0,72%
82	0,31	0,76%
83	0,30	0,74%
84	0,64	1,56%
85	0,53	1,29%
86	0,53	1,28%
87	0,52	1,26%
88	0,59	1,43%
<b>Total</b>	<b>40,95</b>	<b>100%</b>

**Tabela 15. Matriz de correlações contendo a carga fatorial e o peso de cada questão na composição do Fator 1 – Governança de pessoas**

**Fonte: SPSS (adaptada)**

Estas são as 85 questões incluídas no cálculo do iGovPessoas. O peso de cada questão é o valor da sua respectiva carga fatorial dividido pela soma das cargas fatoriais.

### 3) Cálculo do iGovPessoas

O índice de governança de pessoas é calculado pela seguinte fórmula, onde “Q” é a resposta obtida na questão (Tabela 4) e “P” é o peso da questão (Tabela 15):

$$\text{iGovPessoas} = \frac{(Q_1 \times P_1) + (Q_2 \times P_2) + (Q_3 \times P_3) + (\dots) + (Q_{88} \times P_{88})}{85}$$