

**ANDREZA HELENA DA SILVA**

**GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:  
UM ESTUDO DE CASO NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Evandro Rodrigues de Faria

**VIÇOSA - MINAS GERAIS  
2022**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da  
Universidade Federal de Viçosa - Campus**

T

S586g  
2022  
Silva, Andreza Helena da, 1976-  
Governança e gestão de pessoas no setor público: um estudo de caso no Poder Executivo do Estado do Amazonas / Andreza Helena da Silva. - Viçosa, MG, 2022.

1 dissertação eletrônica (55 f.): il. (algumas color.).

Orientador: Evandro Rodrigues de Faria

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade, 2022.

Referências bibliográficas: .

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2023.072>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Governança corporativa; 2. Administração de pessoal; 3. Administração pública - Amazonas; I. Faria, Evandro Rodrigues de II. Universidade Federal de Viçosa.. Departamento de Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração III.  
Título

CDD 22. ed. 658.4

Bibliotecário(a) responsável: BRUNA SILVA CRB-6/2552

**ANDREZA HELENA DA SILVA**


**GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO  
DE CASO NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO AMAZONAS**

Dissertação Apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 30 de novembro de 2022.

Assentimento:

  
\_\_\_\_\_  
Andreza Helena da Silva  
Autora

  
\_\_\_\_\_  
Evandro Rodrigues de Faria  
Orientador

A Deus, que me sustenta na fé e não me permite desistir diante das adversidades.

À minha amada mãe Maria Auxiliadora da Silva, fonte de amor e dedicação em me orientar no caminho correto.

E a todos os profissionais da Área de Gestão de Pessoas da Administração Pública que fazem uma Gestão cada vez mais de qualidade.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida e minha fortaleza nas horas das adversidades e de solidão, sustentando-me em todos os momentos.

À minha mãe Maria Auxiliadora da Silva, por sempre acreditar em mim e, com amor e resignação, ter-me oferecido todas as oportunidades para estudar, dizendo sempre que sem estudo não somos nada.

À Universidade Federal de Viçosa (UFV), pela oportunidade de realizar a pós-graduação.

À minha amiga Glícia Pereira Braga, pelo apoio incondicional em todas as horas, pelas palavras de incentivo e por me fazer acreditar que posso ir sempre além, com coragem e sabedoria.

Ao meu orientador Professor Doutor Evandro Rodrigues de Faria, por ter sido fundamental para que eu não desistisse deste sonho e, com paciência e orientação, ter-me incentivado a buscar novos conhecimentos, concretizados nesta pesquisa.

À Professora Fernanda Cristina da Silva, da UFV, por sua valiosa contribuição a este trabalho.

À Secretária Executiva de Administração e Gestão do Amazonas, Doutora Tatianne Vieira Assayag Toledo, por ter-me ensinado diariamente e me permitido interromper os estudos do mestrado, prova inequívoca de carinho e amizade.

À Doutora Telma Martins Maciel, por ter sido fundamental na minha formação; às minhas estimadas Eleonora Freitas dos Santos e Doutora Ligia Abrahim Fraxe Licatti, por tem-me ensinado ser a profissional que hoje sou; aos Secretários de Administração Dr. Silvio Romano Benjamim Junior, Angela Neves Bulbol de Lima, Maria da Glória Vitória Guimarães, Inês Carolina Barbosa Simonetti e Fabrício Cyrino Barbosa, pela confiança no meu trabalho; e pelas oportunidades concedidas ao longo de 26 anos de serviço público.

Aos meus colegas de trabalho da SEAD Amazonas, com os quais aprendo diariamente, por, com dedicação, ética e compromisso com o bem público, terem-me ajudado a procurar fazer sempre o melhor na Área de Gestão de Pessoas.

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

“A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação.”

(IDALBERTO CHIAVENATO)

## RESUMO

SILVA, Andreza Helena da, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, novembro de 2022. **Governança e gestão de pessoas no setor público: um estudo de caso no Poder Executivo do Estado do Amazonas.** Orientador: Evandro Rodrigues de Faria.

O termo governança em gestão de pessoas tem sido bastante discutido entre organismos públicos não somente no Brasil, mas em todo o mundo. A governança pode ser descrita como um conjunto de mecanismos e sistemas para que se tenha uma organização alinhada com a necessidade e o planejamento estratégico do órgão, ou seja, para a finalidade para a qual foi criada. A governança em gestão de pessoas trata também desses mecanismos e sistemas, olhando a estrutura organizacional de forma que as pessoas que trabalham ali possam, de fato, estar motivadas para atingir a missão da organização. Esta pesquisa teve como objetivo analisar o diagnóstico das boas práticas de governança na área de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Estado do Amazonas. Para isso, procurou-se identificar as práticas adotadas pelos diversos órgãos dessa repartição, na área de Gestão de Pessoas; estudar o nível de governança das práticas adotadas na área de Gestão de Pessoas dos órgãos vinculados ao governo do estado do Amazonas; e explorar as boas práticas e as oportunidades de melhorias de governança na Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual do Amazonas. O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, com a coleta das informações por meio de questionário. Os resultados revelaram que os órgãos que compõem o Executivo Estadual adotam, em média, 75% das boas práticas elencadas neste estudo. Verificou-se que o mínimo de práticas adotadas foi na Gestão da Junta Comercial do Estado e, o máximo, na Gestão da Fundação de Saúde Hemoam. Os resultados também revelaram oportunidades de melhorias em todas as áreas de conhecimento categorizadas na pesquisa, principalmente no que tange às práticas relativas a padrões de comportamento, gestão por competências e gestão de talentos relacionados às necessidades de capacitação e acompanhamento das práticas de gestão de riscos, ética, avaliação de desempenho, gestão por competências e gestão do conhecimento. Concluiu-se que as boas práticas adotadas pelos órgãos do Executivo Estadual são satisfatórias, entretanto ainda há oportunidades de melhorias que podem ser implementadas para a excelência da Governança e Gestão de Pessoas.

**Palavras-chave:** Governança. Gestão de Pessoas. Administração Pública. Boas Práticas.

## ABSTRACT

SILVA, Andreza Helena da, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, November, 2022. **Governance and people management in the public sector: a case study in the Executive Branch of the State of Amazonas.** Advisor: Evandro Rodrigues de Faria.

The term governance and people management has currently been widely discussed among public bodies not only in Brazil, but throughout the world. Governance can be described as a set of mechanisms and systems to have an organization aligned with the need and strategic planning of the body, that is, for the purpose for which it was created and governance in people management also deals with these mechanisms. and systems, looking at the organizational structure so that the people who work there can actually be motivated to achieve the mission of that organization. This research aimed to analyze the diagnosis of good governance practices in the area of people management in the executive branch of the state of Amazonas. In order to achieve this objective, an attempt was made to identify the practices adopted by the various bodies of the executive branch in the area of people management; study the level of governance of the practices adopted in the area of people management of the agencies linked to the government of the state of Amazonas and explore good practices and opportunities for governance improvements in the management of people in the state executive power of Amazonas. The method used for this study was the case study, with the collection of information through a questionnaire. The results revealed that the bodies that make up the State Executive adopt an average of 75% of the good practices listed in the study. It was found that the least practices adopted were in the sector of management of inactive and pensioners, and the most in the management of military personnel. The results also revealed opportunities for improvement in all areas of knowledge categorized in the survey, especially with regard to practices related to behavior standards, competency management and talent management and related to training needs and monitoring of risk management practices, ethics, performance evaluation, competency management and knowledge management. It was concluded that the good practices adopted by the State Executive bodies are satisfactory, however, there are still opportunities for improvement that can be implemented for the excellence of governance and people management.

**Keywords:** Governance. People Management. Public Administration. Good Habits.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teste do alfa de Cronbach para categorias consideradas na pesquisa.....	32
Tabela 2 – Adoção do Planejamento Estratégico em Gestão de Pessoas .....	33
Tabela 3 – Adoção de práticas de gestão da demanda por colaboradores e gestores.....	35
Tabela 4 – Adoção de práticas para assegurar o provimento de vagas .....	36
Tabela 5 – Adoção de práticas para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados ..	38
Tabela 6 – Adoção de práticas para desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores .....	39
Tabela 7 – Adoção de práticas para desenvolver o ambiente de trabalho positivo .....	41
Tabela 8 – Adoção de práticas para gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores....	43
Tabela 9 – Estatística descritiva dos grupos.....	45
Tabela 10 – Comparação entre a análise de cluster e o Índice de Governança em GP.....	46

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
2.1 Conceito de governança e sua origem .....	15
2.1.1. Governança pública .....	16
2.1.2. Governança e boas práticas no serviço público .....	18
2.2 Gestão de pessoas no setor público .....	21
2.2.1 Governança e gestão de pessoas .....	23
2.2.2 Governança em gestão de pessoas de acordo com o TCU .....	24
3. METODOLOGIA.....	28
3.1 Técnicas e procedimentos utilizados .....	29
3.1.1 Alfa de Cronbach.....	29
3.1.2 Análise de clusters .....	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	31
4.1. Caracterização dos gestores de gestão de pessoas.....	31
4.2 Análise das práticas de governança em gestão de pessoas.....	32
4.2.1. Planejamento estratégico de gestão de pessoas .....	32
4.2.2. Definir a demanda por colaboradores e gestores.....	34
4.2.3. Assegurar o provimento das vagas .....	35
4.2.4. Sucessão de servidores em áreas críticas.....	37
4.2.5. Treinamento e desenvolvimento.....	38
4.2.6. Ambiente de trabalho.....	39
4.2.7. Desempenho .....	42
4.3 Análise dos grupos .....	44
5. CONCLUSÃO.....	48
6. REFERÊNCIAS .....	51

## 1. INTRODUÇÃO

A boa governança é determinante para qualquer sociedade que deseja promover seu desenvolvimento econômico e o bem-estar de seu povo. Em nível básico, governança significa a capacidade de estabelecer metas para a sociedade, bem como a capacidade de desenvolver programas que permitam atingir esses objetivos (PETERS, 2012).

Embora a Governança tenha surgido como termo associado às corporações privadas, no final dos anos de 1980 alguns órgãos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Comitê do Setor Público (PSC) da Federação Internacional de Contadores (IFAC), estenderam e adaptaram suas práticas ao setor público (CAVALCANTE; LUCA, 2013), ao perceberem a necessidade de novos arranjos econômicos e políticos que tornassem o Estado mais eficiente.

Esse contexto propiciou discutir a Governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas, definidos por Bogoni *et al.* (2010, p. 124) como “a responsabilidade de prestar contas, a transparência, a participação, o relacionamento e a eficiência”.

Sanabio *et al.* (2013, p. 42) definem que a governança pública deve ser entendida como “a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão feita pela organização governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades do governo, com vistas à eficiência e à eficácia”. De acordo com a IFAC (2014), a boa governança incentiva não só uma melhor tomada de decisões de longo prazo, mas também o uso eficiente dos recursos públicos, reforçando a transparência e a *accountability* para a proteção e administração desses recursos.

Para construir uma boa governança, pelo menos dois elementos são cruciais. O primeiro é um conjunto de instituições que possa moldar a maneira pela qual as decisões são tomadas e fornecer alguma legitimidade para as ações implementadas pelo setor público. Além de fornecer legitimidade, nos melhores casos, essas instituições também promovem a eficácia e ajudam a realizar as difíceis tarefas envolvidas na governança (CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2018).

O segundo elemento crucial são as pessoas que trabalham no setor público. A burocracia não apenas realiza o trabalho de implementação de políticas públicas, como também fornece assessoria a líderes políticos e uma memória institucionalizada das políticas e da administração. Apesar de muitas pessoas dentro e fora do governo denegirem a

burocracia, ela é crucial para a boa governança (CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2018).

Dada a importância do segundo elemento, nos últimos anos o tema governança em gestão de pessoas vem ganhando notoriedade mundial. Sua origem remonta à governança corporativa, cujos conceitos e princípios surgiram com a conduta abusiva das diretorias das empresas privadas, a inércia dos Conselhos de Administração e os casos de auditorias externas coniventes (SANTOS, 2014). A cada dia, as organizações buscam mais o envolvimento e comprometimento de seus funcionários, mas, no âmbito da instituição pública, depara-se, ainda, com entraves e modelos antigos de Gestão de Pessoas (MATOSO *et al.*, 2016).

De fato, a figura do funcionário do serviço público costuma ser associada a avaliações de desempenho não tão positivas. São frequentes as observações sobre o atendimento não satisfatório do servidor público. No entanto, isso não pode ser generalizado. Por vezes, más condições de trabalho, baixos salários, falta de reconhecimento e de perspectivas, sem a gestão de atividades e resultados, levam à falta de motivação (SILVA; NASCIMENTO, 2018).

As instituições públicas não podem realizar nenhuma de suas tarefas de governança por conta própria: elas dependem das pessoas que ocupam os papéis dentro dessas instituições, pois são elas (desde o mais alto agente político até um funcionário público na parte mais remota do país) que as tornam possíveis. Essas pessoas são importantes não só pelo trabalho que fazem, mas também porque são a imagem que os cidadãos têm do governo. Portanto, o setor público precisa se preocupar com a forma como recruta, recompensa e gerencia seus funcionários se quiser ser capaz de prover serviços públicos de qualidade para os cidadãos (MATOSO *et al.*, 2016).

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

Tornar a área de Gestão de Pessoas uma parceira estratégica do negócio – atuando no planejamento de pessoal, na capacitação e na avaliação de desempenho com base em competências etc. – é um desafio para as organizações públicas (MATOSO *et al.*, 2016).

Em face disso, Camões *et al.* (2014) reforçam que um elemento do ambiente público contribui para que essa realidade seja de baixa integração do setor de RH com a Alta Administração, dificultando o seu reconhecimento como unidade estratégica de suporte à modernização. Os autores acrescentam que, para viabilizar a modernização do serviço público, é essencial o progresso da gestão de pessoas, até porque os servidores são os agentes detentores de recursos técnicos e comportamentais que compõem a capacidade necessária da organização na implementação da missão.

Nesse sentido, Freitas (2001) diz que a adoção do modelo de Administração Pública Gerencial no Brasil inspirou os órgãos fiscalizadores, como o TCU, a implementarem mudança na metodologia de avaliação e julgamento das contas apresentadas pelas unidades sujeitas à sua jurisdição. Ele leva em consideração a verificação da eficiência, eficácia e efetividade dos atos e fatos da Administração Financeira, Orçamentária e Patrimonial das suas Unidades Jurisdicionadas.

A partir dessa premissa, considerando que no Poder Executivo do Estado do Amazonas não foi identificada ainda uma política pública de Gestão de Pessoas que contemple as recomendações do Tribunal de Contas da União voltada, principalmente, para as boas práticas nesta área. Tal fato justifica a escolha do tema que se pretendeu investigar entre os 54 órgãos das Administrações Direta, Indireta e Fundacional, ou seja, as boas práticas de gestão de pessoas já implementadas e, ou, as dificuldades que a Gestão enfrenta para concretizar essa implementação e analisar as tendências deste setor que sejam indicativas de aproximação a um modelo mais estratégico.

De acordo com Martin *et al.* (2016), a literatura apresenta estudos sobre estratégias de Gestão de Pessoas e Governança, mas ainda é necessário entender como esses conceitos interagem, levando em conta que o gerenciamento no ambiente de trabalho de servidores públicos é um assunto que interessa a profissionais atuantes no setor. Interessa também acadêmicos, a sociedade em geral que interage com o servidor que, como contribuinte, almeja atendimentos com resoluções efetivas, cujo ambiente estruturado pode contribuir.

Na sequência dessa explanação, o interesse de realizar a investigação reside na atual conjuntura dos órgãos de gestão de pessoas do Poder Executivo do Amazonas. Mesmo porque o governo estadual não possui política voltada para Gestão de Pessoas de todas as instituições das Administrações Direta, Indireta e Fundacional.

É certo afirmar que, dos 54 órgãos do Executivo Estadual, apenas um não possui o plano de cargos, carreira e remuneração, que é o caso do Departamento de Trânsito do Estado

do Amazonas (DETRAN-AM). Ao buscar os planos implementados, identifica-se que eles tratam particularmente da estrutura de cargos efetivos, funções, requisitos e remuneração. Isso significa dizer que não se identifica na legislação do estado, o que possa disciplinar, por exemplo, a ocupação de cargos de confiança, preenchidos, muitas vezes, por servidores não pertencentes ao quadro de pessoal do órgão.

Entre os 5.200 cargos comissionados no Executivo Estadual, apenas 1.500 são ocupados por servidores estatutários, ou seja, são apenas 28,84%. Aqui não cabe o julgamento se esse número é positivo ou negativo, mas conduz à formulação de questionamentos: (1) Quais são as instituições com as boas práticas de governança na Gestão de Pessoas?; (2) Essas boas práticas contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços públicos no estado do Amazonas?; (3) Por que o número de servidores estatutários ocupando os cargos gerenciais é tão baixo?; (4) Existe pessoal capacitado/qualificado nos serviços públicos do estado do Amazonas para a ocupação desses cargos remunerados?; (5) Seria a deficiência de liderança, estratégias, tomadas de decisões, baixo desempenho ou escassez de pessoal?; e (6) Seriam necessários direcionamento e monitoramento da área de Gestão de Pessoas em prol da melhoria contínua dos serviços prestados?

Apesar de os Governos Estaduais não estarem obrigados a seguir o exemplo do TCU – que busca, desde 2013, o aperfeiçoamento da Administração Pública Federal na área de Gestão de Pessoas –, esta dissertação se norteou, ainda que compare o resultado obtido no Governo Estadual com o Federal, com a utilização das mesmas referências pesquisadas no âmbito federal, com a aplicação de formulário disponibilizado para todos os gestores de RH dos órgãos do Poder Executivo Estadual.

Acredita-se que – com a escassez de estudos sobre a governança de pessoas no contexto nacional – este estudo provocará discussões e reflexões sobre os impactos dessa nova metodologia de Gestão de Pessoas nos órgãos da Administração Pública Estadual. É importante ressaltar a necessidade do Poder Executivo Estadual em estabelecer os objetivos e ações estratégicas na contribuição para a excelência no desempenho da Gestão de Pessoas.

Por essa razão, esta dissertação parte da seguinte questão-problema: **Quais são as práticas adotadas de Gestão de Pessoas pelos diversos órgãos do Poder Executivo Estadual do Amazonas, numa demonstração da boa governança?**

Para tal questionamento, este trabalho de pesquisa de mestrado teve como objetivo geral **Analisar as boas práticas de Governança na área de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Estado do Amazonas**, e como objetivos específicos:

- (1) **Identificar** as práticas adotadas pelos diversos órgãos do Poder Executivo, na área de Gestão de Pessoas.
- (2) **Estudar** o nível de governança das práticas adotadas na área de Gestão de Pessoas dos órgãos vinculados ao governo do estado do Amazonas.
- (3) **Explorar** as boas práticas e as oportunidades de melhorias de governança na Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual do Amazonas.

A resposta para essa questão contribuirá para semear os conhecimentos sobre as boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas e para a evolução da Gestão dos Órgãos do Executivo Estadual.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Conceito de governança e sua origem

Percebe-se que o tema governança alcançou notoriedade mundial nos últimos anos. Mais precisamente, foi na década de 1980 que a origem do termo governança se popularizou. Esse movimento surgiu nos Estados Unidos da América, onde os grandes investidores eram contra as corporações que administravam de forma contrária aos interesses dos acionistas. Como reforço às reflexões, Pereira (2011) afirma que esse movimento deu ênfase aos grandes escândalos financeiros, ocorridos nas diversas corporações daquele país.

Contudo, é importante ressaltar que o termo governança remonta a tempos bem mais antigos. Para isso, citamos os estudos de Jessop (1997), lembrando o filósofo e economista Friedrich Hayek que argumentava ser, ainda na década de 1940, o mecanismo de mercado a melhor forma de governança econômica. Melhor explicando, ela surge da necessidade, da tentativa ou da esperança de redução do risco e da complexidade inerente de governar e controlar os fenômenos e os eventos do mundo real, naturalmente, necessário e continente. Assim, a governança seria uma forma de transformação da complexidade desestruturada em uma complexidade estruturada, ainda que não se pudessem controlar os “n” efeitos da simplificação e estruturação pretendidas.

Apesar das tentativas de definição, o termo governança pode ser caracterizado como polissêmico. Nessa linha, Bovaird e Löffler (2003) afirmam que as definições para o termo governança são orientadas por diferentes contextos e formas, com característica peculiar de (in)definição, possibilitando uma quantidade significativa de estruturas conceituais na literatura, não necessariamente convergentes.

Por sua vez, Chhotray e Stoker (2009) acrescentam que a governança está associada às regras de tomada de decisão coletivas em ambientes de múltiplos *stakeholders*, sem a existência de um sistema de controle formal de estabelecimento dos termos de relacionamento entre os atores envolvidos. Decerto, a governança é definida como “ferramentas, estratégias e relacionamentos utilizados pelos governos para ajudar a governar”<sup>1</sup>. Dessa maneira, percebe-se a importância de contextualização da governança em diferentes perspectivas.

---

<sup>1</sup> Bell e Hindmoor (2009, p. 2).

Na visão do Banco Mundial (BM), a governança é definida como o modo de o poder exercer o desenvolvimento na administração dos recursos econômicos e sociais<sup>2</sup>. No que se refere, especificamente, ao setor público, a crise fiscal dos anos de 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. Isso propiciou a discussão da governança na esfera pública.

### **2.1.1. Governança pública**

As inferências de Rossetti e Andrade (2012) mostram que os princípios são a base ética da governança pública entendidos como as diretrizes fundamentais de uma entidade que mitiga os conflitos de agência. Eles são disseminados por instituições com interesse no tema governança, como a *International Federation of Accountants* – IFAC e o *Australian National Audit Office* – ANAO, que defendem nas organizações os princípios básicos de governança de responsabilidade, integridade, prestação de contas e transparência (IFAC, 2001; ANAO, 2003).

A responsabilidade diz respeito à imagem da instituição que implica organizações desempenhando um bom papel no tratamento de seus funcionários, na preservação do ambiente, no respeito às diferenças culturais, no comércio justo, entre outros. Uma instituição com responsabilidade corporativa impacta positivamente a comunidade e zela pela viabilidade financeira das operações. A integridade significa que todas as ações devem sempre considerar – em todo o processo de tomada de decisão – tanto a identidade da organização quanto os impactos de decisão sobre o conjunto de partes interessadas, a sociedade em geral e o ambiente, visando ao bem comum. O princípio da prestação de contas mostra que a quebra de confiança – por parte de sócios, diretores ou gestores, seja por negligência, atos intencionais, incompetência, omissão de fatos-chave ou adoção de privilégios – é certamente a causa de conflitos e manchará a imagem da empresa. Já a transparência é um dos princípios da governança corporativa, fundamental para uma boa relação entre organização e *stakeholders*. Isso porque, se há menos informação, há mais incertezas. Logo, as organizações adotam a boa gestão corporativa de estar cientes de que toda informação deve ser disponibilizada às partes interessadas.

Essa tendência de tornar o setor público mais eficiente e ético foi reforçada pela publicação conjunta em 2004 – pelo *The Chartered Institute of Public Finance and*

---

<sup>2</sup> World Bank (1994).

*Accountancy* (CIPFA) e pelo *Office for Public Management Ltd* (OPM) – do Guia de Padrões de Boa Governança para Serviços Públicos. Diante disso, são estabelecidos seis princípios que se alinham aos já apresentados, com ênfase na eficiência e na eficácia. Além disso, a IFAC, o CIPFA, o OPM e as organizações como ICGGPS, BM e o IIA avaliaram as condições necessárias à melhoria da governança nas organizações públicas, para o melhor atendimento dos interesses da sociedade.

No entendimento de Sanabio, Santos e David (2013), a governança pública se define como “a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão feita pela organização governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades do governo, visando à eficiência e à eficácia”<sup>3</sup>. Decerto, a IFAC (2014) determina que a boa governança incentiva a melhor tomada de decisões de longo prazo e o uso eficiente dos recursos públicos, reforçando a transparência e a *accountability* para a proteção e administração dos recursos.

Isso significa dizer que é importante a garantia do comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; o controle da corrupção; a implementação efetiva de um código de conduta e de valores éticos; a observação e garantia da aderência das organizações e regulamentações dos códigos, das normas e dos padrões; a garantia da transparência e da efetividade das comunicações; e o balanceamento de interesses e envolvimento efetivo dos *stakeholders* (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada).

Dessa forma, Araújo (2014) associa a governança com a capacidade que o Estado tem na formulação e implementação de suas políticas públicas, com vistas ao alcance das metas coletivas propostas. Até porque a Administração Pública faz uso das competências de ordens financeira, gerencial e técnica.

Assim, a governança pública surge como um mecanismo que minimiza conflitos significativos e assegura a equalização de interesses entre gestores e a sociedade, ao permitir maior controle e fiscalização da gestão pública. Cavalcante e De Luca (2013) acrescentam que os cidadãos não exercem diretamente a gestão dos recursos públicos, que fica a cargo dos órgãos do Poder Executivo. Com isso, configura-se um potencial problema de agência, por não haver segurança sobre o alinhamento de interesses das partes.

---

<sup>3</sup> SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora, MG: Ed. UFJF, 2013.

A boa governança é determinante para qualquer sociedade na promoção do desenvolvimento econômico e bem-estar do povo. Com efeito, Peters (2012) refere-se, em nível básico, que governança significa a capacidade de estabelecer metas para a sociedade e desenvolver programas para a realização de objetivos.

No que diz respeito ao Tribunal de Contas da União, governança no setor público envolve fundamentalmente “os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2018).

### **2.1.2. Governança e boas práticas no serviço público**

Os dados do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União atestam que a Governança Pública se compõem por três mecanismos: liderança, estratégia e controle. Cada um desses mecanismos é subdividido em componentes que possuem 31 práticas de governança pública a eles atrelados.

#### **Mecanismo de Liderança**

Para o Tribunal de Contas da União, a liderança refere-se ao conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança. Esse mecanismo possui quatro componentes, com práticas atreladas a eles, conforme a seguir:

- a) Pessoas e competências à:** 1ª prática, que estabelece e dá transparência ao processo de seleção de membros de Conselho de Administração ou equivalente e da Alta Administração; 2ª prática, que assegura a adequada capacitação dos membros da Alta Administração; 3ª prática, que estabelece sistema de avaliação de desempenho de membros da Alta Administração; e 4ª prática, que garante o conjunto de benefícios (caso exista) de membros de Conselho de Administração ou equivalente e da Alta Administração, com transparência adequada à atração de bons profissionais, com estímulos focados nos resultados organizacionais.
- b) Princípios e comportamentos à:** 5ª prática, que adota o código de ética e conduta, com definição dos padrões de comportamento dos membros do Conselho de Administração ou equivalente e da Alta Administração; e 6ª prática, que estabelece mecanismos de controle, com a evitação de preconceitos, vieses ou conflitos de interesse, influenciadores das

decisões e das ações de membros do Conselho de Administração ou equivalente e da Alta Administração.

- c) Liderança organizacional** à: 7ª prática, que avalia, direciona e monitora a gestão da organização, especialmente, no alcance de metas organizacionais; 8ª prática, que se responsabiliza pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos; 9ª prática, que assegura, por meio de política de delegação, poderes com capacidade das instâncias internas de governança de avaliação, direcionamento e monitoramento da organização; 10ª prática, que se responsabiliza pela gestão de riscos e controle interno; e 11ª prática, que avalia os resultados das atividades de controle e os trabalhos de auditoria, se necessário, com a adoção de providências.
- d) Sistema de Governança** à: 12ª prática, que estabelece as instâncias internas de governança da organização; 13ª prática, que garante o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas; e 14ª prática, que estabelece o sistema de governança da organização, com divulgação para as partes interessadas.

### **Mecanismo de Estratégia**

Para o TCU (2018), a estratégia envolve o relacionamento com as partes interessadas; a definição e monitoramento de objetivos, indicadores e metas; o alinhamento entre planos e operações de unidades; e organizações envolvidas na sua execução. Esse mecanismo possui três componentes, com práticas atreladas a eles, conforme a seguir:

- a) Relacionamento com partes interessadas** à: 15ª prática, que estabelece canais de divulgação de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegura sua efetividade, com as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo; 16ª prática, que promove a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização; 17ª prática, que estabelece a relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores; 18ª prática, que assegura que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização no atendimento ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem a predominância dos interesses de pessoas ou grupos. **b) Estratégia organizacional** à: 19ª prática, que estabelece o modelo de gestão da estratégia, com envolvimento dos aspectos de transparência e envolvimento das partes interessadas; 20ª prática, que estabelece a estratégia da

organização; e 21ª prática, que monitora e avalia a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.

- c) **Alinhamento transorganizacional** à: 22ª prática, que estabelece mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, à implementação, ao monitoramento e à avaliação de políticas transversais e descentralizadas.

### **Mecanismo de Controle**

Para o Tribunal de Contas da União, o controle abrange aspectos como transparência, prestação de contas e responsabilização. Esse mecanismo possui três componentes, com práticas atreladas a eles, conforme a seguir:

- a) **Gestão de riscos e controle interno** à: 23ª prática, que estabelece o sistema de gestão de riscos e controle interno; e 24ª prática, que monitora e avalia o sistema de gestão de riscos e controle interno, com a eficácia e a contribuição de melhoria do desempenho organizacional.
- b) **Auditoria interna** à: 25ª prática, que estabelece a função de auditoria interna; 26ª prática, que prove condições para a auditoria interna independente e proficiente; 27ª prática, que assegura a auditoria interna com valor à organização.
- c) **Accountability e transparência** à: 28ª prática, que dá a transparência da organização às partes interessadas, com o sigilo, como exceção, nos termos da lei; 29ª prática, que presta contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability*; 30ª prática, que avalia a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos; 31ª prática, que garante a apuração de ofício, de indícios de irregularidades, com a promoção da responsabilização em caso de comprovação.

Na sequência dessa explanação, Cavalcante e De Luca (2013) salientam que a prestação de contas com responsabilização – *accountability* – e a transparência são pilares básicos da governança pública, possibilitando ao cidadão o controle do exercício do poder concedido aos governantes. Decerto, a Controladoria-Geral da União (CGU) mantém um elevado nível de governança e integridade, desenvolvendo uma cultura organizacional com base em padrões de conduta. Melhor explicando, é uma política fundamental para o

desenvolvimento de todo o Estado e um requisito essencial para a confiança da sociedade em suas instituições.<sup>4</sup>

Nesse sentido, os dados do IBGE (2015) mostram que as boas práticas de governança asseguram a equidade, a transparência e a responsabilidade pelos resultados e pela obediência às leis do país. Isso porque a governança atua como um sistema que objetiva dirigir, monitorar e incentivar as organizações públicas ou privadas às boas práticas.

Ademais, Bogoni *et al.* (2010) declaram que as boas práticas de governança na gestão pública – com seus princípios de transparência, integridade e prestação de contas – colocam em ação um modelo de Estado voltado para a gestão. Isso porque os gestores públicos têm mais autonomia e responsabilidade na tomada de decisão, com foco no fornecimento de serviços de qualidade a uma sociedade cada vez mais exigente. A aplicação das boas práticas de governança corporativa na gestão pública é vista pela ótica de agregação do valor à sociedade, diante das necessidades do cidadão, diante de recursos disponíveis.

Como reforço às reflexões, o Referencial Básico de Governança Pública do TCU (2014) desvela que as boas práticas de governança colaboram com uma gestão coesa, ciente das responsabilidades, num ambiente de trabalho mais harmonioso e participativo, com vistas ao alcance das metas traçadas tanto para a gestão privada quanto para a gestão pública, englobando toda a sociedade. Melhor explicando, a boa governança no setor público tem como propósito a conquista e preservação da confiança da sociedade, por meio de um conjunto eficiente de mecanismos semelhantes ao *compliance*, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público.

## **2.2 Gestão de pessoas no setor público**

O propósito de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações no desenvolvimento de competências diferenciadas e na conquista de melhor desempenho, consistente, na evolução das organizações e das pessoas que nelas trabalham. Nessa linha de raciocínio, Phillipin e Gemelli (2010) complementam que um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas.

---

<sup>4</sup>CGU, 2017.

Entre as políticas de recursos humanos, é do senso comum de maior importância que a organização consolide a eficiência de capacitação de pessoal. Por sua vez, Pires *et al.* (2005) arrematam que o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos são adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, com a observação das especificidades culturais e as atribuições particulares, surgindo como principal desafio para a implantação do modelo.

Aqueles autores acrescentam, ainda, ser necessário que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, com a identificação de competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Isso significa que essa nova maneira de avaliação conta com servidores aptos para o desempenho de suas funções e motivados em suas carreiras.

No Brasil, as experiências de reforma das políticas e da gestão de recursos humanos mostram que os governos se encontram em fases diferentes em relação ao tema.

Nos estudos de Blonski *et al.* (2017) e Bresser-Pereira (1998), a tentativa do Estado de acompanhar a evolução dos modelos de gestão é compreendida pela definição de três períodos da Gestão Pública, que são: o patrimonial, o burocrático e o gerencial. Por sua vez, Schikmann (2010) reforça que a Administração Pública carrega traços de cada um desses períodos em seus modelos de gestão, tornando o setor público um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas.

Na perspectiva gerencialista, a Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM) propõe um serviço mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade, orientado ao cidadão e aproximado ao setor privado.<sup>5</sup> Após as mudanças ocorridas na década de 1990 pelas reformas gerencialistas, Barbieri (2012) afirma que os dirigentes passaram a lidar com muitos paradoxos, relacionados à transformação contínua das organizações. Tais paradoxos estimularam estudos relacionados aos estilos de liderança, à estrutura organizacional, às medidas de desempenho, à administração de recursos humanos, à tecnologia, à cultura e à estratégia no setor público.<sup>6</sup>

No âmbito da gestão de pessoas, Nogueira e Santana (2015) destacam que a perspectiva gerencialista almeja um estilo de gestão semelhante ao da iniciativa privada, em que o gestor público tenha a capacidade de alinhar os funcionários à estratégia da organização

---

<sup>5</sup>Bresser-Pereira (1998), Costa (2008) e Peters (2008).

<sup>6</sup>Salles e Villardi (2017), Nascimento, Emendoerfer e Gava (2014) e Moura e Souza (2016).

voltada para os objetivos de governo, de forma que os esforços gerem resultados concretos para o cidadão. Por essa via, Longo (2007) complementa que a gestão de RH assume, atualmente, papel estratégico dentro da organização, com o dever de se atentar para o desempenho dos recursos humanos com vista à obtenção de resultados. As análises de Martin *et al.* (2016) apontam que a literatura apresenta estudos sobre estratégias de gestão de pessoas e governança. No entanto, ainda é necessário o entendimento desses conceitos em interação, levando em conta que o gerenciamento no ambiente de trabalho de servidores públicos é um assunto de interesse dos profissionais atuantes no setor, no meio acadêmico e na sociedade em geral. Esta atua mutuamente com o servidor, como contribuinte, almejando atendimentos com resoluções efetivas, num ambiente estruturado.

Existe a ilusão de que só é possível fazer gestão com boas práticas no setor privado e que os temas relacionados às pessoas são de responsabilidade exclusiva da área de RH (TERABE; BERGUE, 2014). Um elemento do ambiente público que contribui para essa realidade é a baixa integração do setor de RH com a Alta Administração, dificultando o reconhecimento desse setor como unidade estratégica e de suporte à modernização (CAMÕES *et al.*, 2014).

Nessa acepção, Santos (2009) diz que o processo de mudanças ocorre em etapas, começando pelo ajuste, depois pela implementação de políticas mais consistentes e, por último, pela integração de políticas com objetivos estratégicos da organização. Percebe-se que, na maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como Departamento de Pessoal. Nesse sentido, Dutra (2002) afirma que a inexistência da definição de diretrizes gerais de políticas de recursos humanos está aliada à falta de informação, corroborando ainda ser essa área do setor público a imagem burocrática associada à ineficiência.

### **2.2.1 Governança e gestão de pessoas**

Em estudo mais recente, Martin *et al.* (2016) afirmam que as literaturas sobre estratégia de RH e governança mostram claramente em seus escopos as implicações do RH sobre a governança, mas ainda é necessário entender como ambos os conceitos se interagem.

Matoso *et al.* (2016) relatam que é um desafio tanto para as empresas privadas quanto para as empresas públicas tornarem a área de gestão de pessoas uma parceria estratégica do negócio, atuando no planejamento de pessoal, na capacitação e na avaliação de desempenho

com base em competências etc. Por sua vez, Custódio *et al.* (2013) inferem que a percepção geral da qualidade dos serviços de recursos humanos, em organizações privadas, é semelhante à percepção do setor público. Porém, os modelos de gestão de pessoas, em uso nas empresas privadas e públicas, não podem reproduzir diretamente.

Para o TCU (2015), a definição do termo “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. Nessa linha, a boa governança de pessoas contribui para a transparência da gestão e para a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade (TCU, 2015).

O TCU (2015) declara os objetivos de forma mais detalhada à governança de pessoas, conforme a seguir: (a) Alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados; (b) Assegurar a utilização eficiente de recursos; (c) Otimizar a disponibilidade e desempenho das pessoas; (d) Mitigar riscos; (e) Auxiliar a tomada de decisão; e (f) Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

Por certo, as práticas relacionadas à governança de pessoas são destacadas em diversos modelos de governança e gestão. No Brasil, o Programa Nacional de Gestão Pública (GesPública) – por meio do Decreto nº 5.378/2005 – é o que mais se destaca na avaliação de organizações públicas, tendo em vista a promoção da governança com o aumento da capacidade de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Dos oito critérios instituídos pelo modelo, três estão diretamente relacionados com o capital humano das organizações: liderança, informações e conhecimento.

Ao estudar sobre os fatores que afetam a governança em instituições do setor público australiano, Subramaniam *et al.* (2013) destacaram relevantes aspectos concernentes à governança e gestão de pessoas, que são vistos como pontos críticos para uma governabilidade efetiva. Em particular, os autores sugeriram o uso de equipes de governança multifuncionais; um estilo de liderança que promova comunicações abertas, valores de integridade e leve uma perspectiva estratégica de longo prazo; o desenvolvimento de uma cultura que incentive a aprendizagem e a honestidade; e um entendimento compartilhado de governança e gestão de risco. Além das principais exigências para agir no interesse público, o *International Framework: Good Governance in the Public Sector* exige, entre outros, os

mecanismos eficazes para governança de pessoas, como o desenvolvimento da capacidade da liderança e dos demais indivíduos da organização e o gerenciamento de riscos e desempenho.

### **2.2.2 Governança em gestão de pessoas de acordo com o TCU**

No âmbito nacional, compete ao TCU um contato mais estreito com os órgãos e entidades públicas. A esse respeito, Nardes (2013) relata que a garantia da transparência na administração pública torna visíveis ao cidadão os resultados obtidos com a aplicação de recursos públicos e com a contribuição da permanente melhoria. Para obtenção do perfil integrado de governança e de gestão públicas do TCU, utilizou-se o método *Control Self-Assessment* (CSA), ou autoavaliação de controles, aplicando-se o questionário de autoavaliação a um conjunto das Unidades Prestadoras de Contas (UPC). Procurou-se levantar informações acerca da maturidade da governança e da capacidade de gestão dessas organizações.

O questionário foi aplicado por meio eletrônico, de forma padronizada, com a amostra selecionada. Como informado na Portaria-Segecex 16/2010, as principais vantagens de utilizar essa técnica de coleta de dados é a possibilidade de contemplar grande número de respondentes com alta dispersão geográfica, com custo relativamente baixo. Isso possibilitou realizar análises estatísticas que facilitem a interpretação dos dados e permitam a comparabilidade entre os grupos de respondentes e o registro de evolução histórica.

A estrutura do questionário do IGG se fundamentou nas práticas do modelo de autoavaliação. Essas práticas (descritas com elevado nível de abstração) foram desdobradas em itens de verificação (ou controles) mais objetivos, avaliáveis e auditáveis. As questões são agrupadas pelos temas do modelo: 1000: Governança pública – Liderança; 2000: Governança pública – Estratégia; 3000: Governança pública – Controle; **4100: Gestão de pessoas**; e 4200: Gestão de tecnologia e da segurança da informação; 4300: Gestão de contratações; e 4400: Gestão orçamentária.

Para este trabalho, adaptou-se o questionário do TCU, relacionado à Gestão de Pessoas, com os itens a seguir:

**4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas** – Identificar: se há definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas; se há planos específicos para orientar a gestão de pessoas na organização; se a organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.

**4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores** – Identificar: se os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados; se os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados; se há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho; e se monitora um conjunto de indicadores relevantes sobre a força de trabalho.

**4130. Assegurar o provimento das vagas** – Identificar: se a escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados; se os métodos e critérios das seleções externas (por ex., dos concursos públicos; e colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática.

**4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados** – Identificar: se há uma política, ou programa, de sucessão; se as ocupações críticas da organização estão identificadas; se há plano de sucessão para ocupações críticas; e se a organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.

**4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores** – Identificar: se as lacunas de competência de colaboradores e gestores da organização são identificados e documentados; se há ações de desenvolvimento de lideranças para os colaboradores que assumem funções gerenciais; e se a organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhoria em ações educacionais futuras.

**4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho** – Identificar: se o ambiente de trabalho organizacional é avaliado; se a organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para a realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho; se há programa de qualidade de vida no trabalho; se há programas de reconhecimento de colaboradores e equipes; se há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização; e se há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização.

**4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores** – Identificar: se a organização estabelece metas de desempenho individuais e, ou, de equipes vinculadas aos planos organizacionais; se a organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho

individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas; se os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação, com o objetivo de discutir o desempenho avaliado; e se os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.

### 3. METODOLOGIA

Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como descritiva, pois pretende identificar as boas práticas e as oportunidades de melhorias na Governança e na Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual do Amazonas, com base nos estudos realizados e apresentados no referencial teórico e na pesquisa de campo.

A pesquisa de campo foi realizada em todos os 54 órgãos das Administrações Direta, Indireta e Fundacional do Poder Executivo do Amazonas. Para esta etapa foi elaborado um questionário de acordo com as boas práticas de governança e gestão identificadas no referencial teórico. Quanto à formulação desse questionário, foi utilizado o modelo adotado pelo TCU, visando, inclusive, propiciar um encadeamento lógico dos resultados, que são agrupados em sete categorias:

1. Realizar planejamento da gestão de pessoas.
2. Definir a demanda por colaboradores e gestores.
3. Assegurar o provimento de vagas.
4. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.
5. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.
6. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho.
7. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

O questionário foi composto por perguntas objetivas e subjetivas, sendo as subjetivas elaboradas com o intuito de obter informações pessoais e as objetivas, para levantar práticas de gestão e oportunidades de melhorias.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser considerada quantitativa, pois neste estudo se buscou traçar o perfil de governança dos diversos órgãos de Gestão de Pessoas que compõem o governo do estado do Amazonas.

Na abordagem quantitativa foram utilizadas três ferramentas, a saber: a estatística descritiva, o alpha de Cronbach e a análise de *clusters*. A estatística descritiva foi utilizada para demonstrar o nível de governança em cada uma das dimensões analisadas. A confiabilidade dos constructos foi testada pelo alfa de Cronbach, enquanto a análise de *clusters* foi empregada para agrupar os órgãos em dois grupos, de acordo com o nível de governança.

O questionário foi composto por uma escala Likert de acordo com o grau de atendimento das boas práticas relatadas, a qual obedeceu à seguinte ordem:

1. Não Atende Nada.
2. Não Atende Praticamente Nada.
3. Atende Pouco.
4. Atende em Partes.
5. Atende Quase Tudo.
6. Atende Totalmente.

Por fim, a seguir vem a descrição das técnicas utilizadas na pesquisa.

### 3.1 Técnicas e procedimentos utilizados

Nesta seção são conceituadas algumas das técnicas e procedimentos empregados nesta pesquisa.

#### 3.1.1 Alfa de Cronbach

O alfa de Cronbach é uma medida de validação de constructo que toma como referência a média do comportamento da variabilidade conjunta dos itens considerados.

A pressuposição é que, se um conjunto descreve com fidelidade um conceito, as variáveis ou itens que o compõem são fortemente correlacionados.

O cálculo do alfa de Cronbach segue a fórmula:

$$\alpha = \frac{n(\text{cov ar}/\text{var})}{1 + (n - 1)(\text{cov}/\text{var})} \quad (1)$$

em que:

Covar = média de covariância entre os pares de itens;

Var = média de variância entre os pares de itens; e

n = número de itens (variáveis).

Na literatura existem várias sugestões de corte para a validação do constructo pelo alfa de Cronbach, sendo 0,60 o valor mínimo recomendado. Contudo, o pesquisador deve ter sensibilidade para perceber o corte mais apropriado ao seu conceito (HAIR, 2009).

### 3.1.2 Análise de *clusters*

A partir dos escores dos constructos estabelecidos pela pesquisa, foi realizada a análise de *clusters*, que tem como objetivo agrupar objetos ou indivíduos segundo suas características fundamentais, formando grupos ou conglomerados semelhantes. Por ser esse o mesmo propósito perseguido pela análise de agrupamentos estratégicos, torna-se, portanto, o procedimento multivariado mais adequado aos objetivos do trabalho.

Nesta pesquisa foi utilizado o método não hierárquico *K-Means*. Segundo Maroco (2003), nesse procedimento é realizada a partição inicial dos sujeitos em *K clusters* definidos pelo pesquisador, e, em seguida, procede-se ao cálculo dos centroides para cada um dos *K clusters* e ao cálculo da distância euclidiana dos centroides a cada sujeito na base de dados. O emprego do quadrado da distância euclidiana, como medida de semelhança entre as observações, é expresso, matematicamente, por:

$$d_{(A,B)} = \left[ \sum_{i=1}^0 (X_{i(A)} - X_{i(B)})^2 \right]^{1/2} \quad (3)$$

em que  $d_{(A,B)}$  é a medida da distância euclidiana das observações A e B, sendo *i* o indexador das variáveis. Se a distância euclidiana for próxima de zero, significa que os objetos comparados são similares. Por fim, agrupam-se os sujeitos aos *clusters*, cujos centroides se encontram mais próximos.

É comum nas análises em Ciências Sociais Aplicadas, a exemplo da Administração e da Economia, dar nomes a cada agrupamento de acordo com suas características. É comum também realizar uma análise descritiva comparativa, para validação dos agrupamentos, tomando como referências as variáveis selecionadas.

Portanto, a partir desse conjunto de análises concatenadas, foi possível não apenas quantificar as práticas de governança, mas de forma inovadora, agrupar e classificar os órgãos de acordo com o nível de adoção.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa de campo, realizada com os seguintes objetivos: (i) Identificar as boas práticas de RH implementadas nos 54 órgãos do Poder Executivo Estadual; e (ii) Identificar oportunidades de melhoria na Governança e Gestão de Pessoas.

Para maior organização dos resultados, este tópico está dividido em quatro partes: caracterização da amostra, análise dos constructos e definição dos grupos de acordo com o grau de adoção de práticas em Governança em Gestão de Pessoas no Poder Executivo do Estado do Amazonas.

### **4.1. Caracterização dos gestores de gestão de pessoas**

Todos os gestores de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual foram convidados a responder ao questionário elaborado via Google Formulários, ficando disponível no período de 15 a 31 de janeiro de 2022.

Ao fim do prazo estabelecido, verificou-se que todos os órgãos participaram da pesquisa, permitindo consolidar os dados para a conclusão desta pesquisa.

Quanto à escolaridade dos gestores de gestão de pessoas, aqueles que possuem nível superior e os que têm especialização concluída ou cursando representam 85,2%, sendo 42,6% para cada nível. Também foram verificados três gestores cursando mestrado e nenhum cursando doutorado. Com base nesse resultado, o quadro de gestores na área de pessoal apresenta um nível satisfatório de formação, elemento necessário para a boa gestão dessas unidades.

Quanto ao tempo de exercício na organização e ao tempo em que exerce função de gestor de RH (Gerente, Subgerente ou Assessor), observou-se que 38,88% estão no serviço público há 10 anos ou menos e 61,12% há mais de 10 anos. No entanto, observou-se que o tempo de exercício no Serviço Público não se repete quando se compara com o tempo de exercício na função de gestor, visto que 61,11% estão no exercício do cargo há menos de 10 anos e os outros 38,89% encontram-se na função há mais de 10 anos. Nesse caso, os resultados demonstram certa alternância nas funções, o que é desejável para a renovação e inovação nos setores estudados.

## 4.2 Análise das práticas de governança em gestão de pessoas

Para a análise da confiabilidade dos constructos utilizados nesta pesquisa, foi calculado o alfa de Cronbach de cada categoria correspondente às dimensões da governança em Gestão de Pessoas. De acordo com Hair *et al.* (2009), esse coeficiente é capaz de revelar o grau em que os itens de um instrumento são homogêneos e refletem determinado constructo implícito. O coeficiente alfa de Cronbach varia entre 0,00 e 1,00, sendo os valores 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade.

Tabela 1 – Teste do alfa de Cronbach para categorias consideradas na pesquisa

<b>Categoria</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Realizar planejamento da gestão de pessoas	0,890
Definir a demanda por colaboradores e gestores	0,867
Assegurar o provimento das vagas	0,916
Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	0,869
Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	0,862
Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho da função	0,915
Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	0,964

Fonte: Elaboração da autora.

Os resultados indicam que todos os constructos estão em um alto nível de confiabilidade, uma vez que a categoria “Definir a demanda por colaboradores e gestores” obteve o pior resultado (86,7%) de confiabilidade, muito acima do limite inferior de aceitabilidade. Para melhor apresentação dos resultados, as análises foram divididas em sete subseções, como mostrado no tópico subsequente.

### 4.2.1. Planejamento estratégico de gestão de pessoas

Planejamento e gestão estratégica fazem cada vez mais parte da vida das organizações do setor público em todo o mundo, com base, principalmente, em experiências do setor privado (BRYSON, 2003 *apud* PŮČEK; ŠPAČEK, 2014).

Em relação à administração pública, uma característica específica do planejamento estratégico e da gestão estratégica é a necessidade de se adaptar ao ambiente burocrático e às influências políticas, mas isso não significa ignorar os elementos de gestão estratégica

(PŮČEK; ŠPAČEK, 2014). O alinhamento estratégico é uma ferramenta necessária à tomada de decisão e faz que os gestores estejam aptos para agir proativamente contra as ameaças e a favor das oportunidades identificadas nas turbulentas mudanças que ocorrem no mundo (BARROS, 2014).

Por se tratar de um tema relativamente novo na esfera pública, o tema pode gerar certa resistência. Um fator presente em muitas instituições públicas que dificulta a implementação do Planejamento Estratégico é a burocracia, cujas características fortes são: impessoalidade nas relações, divisão de responsabilidade, hierarquia formal, dificuldade de demissão, resistência a mudanças etc. (PEREIRA, 2006).

Na Gestão de Pessoas, o planejamento estratégico consiste em definir os objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas, construir planos específicos para orientar a gestão de pessoas na organização e realizar monitoramento para garantir que os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.

Por meio de pesquisa documental, não foram identificados, entre os 54 órgãos pesquisados, documentos específicos que tratem do tema, fato esse que dificulta a disseminação dos objetivos estratégicos para os gestores de pessoal. Ainda que todos possuam PCCRs e Regimento Interno que especifiquem setores e competências, esses atos não são suficientes para a definição do planejamento estratégico da organização.

Em relação às respostas dos gestores quanto à adoção de boas práticas de planejamento estratégico implementadas nos 54 órgãos da Administração Estadual, os dados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Adoção do planejamento estratégico em gestão de pessoas

<b>Proposições</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas são definidos pela sua organização?	7,4%	5,6%	18,5%	38,9%	14,8%	14,8%
Há plano(s) específico(s) para orientarem a gestão de pessoas na organização?	11,1%	5,6%	25,9%	33,3%	14,8%	9,3%
A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas?	9,3%	9,3%	22,2%	25,9%	14,8%	18,5%

Fonte: Elaboração da autora.

Os resultados da Tabela 2 demonstram que as boas práticas na área de planejamento estratégico ainda necessitam ser mais bem trabalhadas, visto que em todos os itens avaliados o maior resultado demonstra que a organização os atende apenas em parte. Entre as ações avaliadas, aquela que é mais importante, a definição de objetivos, metas e indicadores, apenas 29,6% dos respondentes atendem a quase tudo ou tudo.

Dessa forma, é necessário que o governo do Estado crie ações para regulamentar a obrigatoriedade de Planejamento Estratégico na Área de Gestão de Pessoas e amplie a divulgação dos objetivos estratégicos da Gestão Estadual, a fim de orientar o trabalho dos gestores e contribuir para o alinhamento estratégico do Setor de Pessoal.

#### **4.2.2. Definir a demanda por colaboradores e gestores**

Desde a década de 1980, mudanças significativas vêm ocorrendo no ambiente organizacional motivadas pelas transformações tecnológicas, globalização da economia, competitividade nos negócios, evolução das comunicações, entre outros. Tivemos a sociedade agrícola e a industrial, hoje vivemos uma nova sociedade: a da informação. Esta introduz movimentos interessantes, como a mudança do eixo do poder dos músculos para a mente e a identificação do conhecimento como recurso primeiro, em detrimento da terra, do capital e do trabalho braçal, que assumem papel secundário (VERGARA, 2006).

O Departamento de RH e seus colaboradores, segundo Chiavenato (2008), devem estimular a construção de relacionamentos confiáveis, participar dos processos de elaboração e execução das estratégias e conhecer as teorias e ferramentas, para identificar e desenvolver talentos.

Dessa forma, para alcançar as boas práticas de governança em gestão de pessoas, é necessário definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores. Para isso, algumas ações são necessárias, como identificar se os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados; avaliar se os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados; definir o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho; e monitorar os indicadores relevantes sobre a força de trabalho.

Em relação às boas práticas para definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores implementadas nos 54 órgãos da Administração Estadual, os dados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Adoção de práticas de gestão da demanda por colaboradores e gestores

<b>Proposições</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados?	7,4%	7,4%	9,3%	33,3%	24,1%	18,5%
Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores estão definidos e documentados?	9,3%	9,3%	13,0%	29,6%	20,4%	18,5%
Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho?	7,4%	9,3%	22,2%	20,4%	25,9%	14,8%

Fonte: Elaboração da autora.

Os resultados da Tabela 3 indicam que as boas práticas quanto ao perfil profissional desejado para exercício das diversas funções também necessitam de melhorias. Ainda que entre 38% e 42% dos órgãos indiquem que os perfis profissionais atendem quase tudo ou totalmente, percentuais muito próximos, entre 26% e 31%, indicam que o órgão atende entre nada e pouco.

Dessa forma, é necessário que o governo defina ações estratégicas para garantir que as unidades reavaliem os perfis atualmente definidos para exercício de todas as funções da organização e também definam as suas necessidades quanto ao quantitativo de servidores e gestores.

#### **4.2.3. Assegurar o provimento das vagas**

O serviço público é aquele prestado à população por pessoas habilitadas. Portanto, para uma gestão pública eficiente, é fundamental contar com o suporte de servidores que são facilitadores em todo esse processo.

Conforme previsto no Art. 37 da Constituição Federal, para se candidatar a um emprego público, no entanto, os interessados devem ser aprovados em concurso público. No

entanto, existem diversas categorias e classificações distintas das ocupações públicas, seja tanto por meio de cargo público efetivo, comissionado, de carreira, vitalício ou isolado.

Em relação às boas práticas para assegurar o provimento de vagas, é necessário identificar se a escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados, se os métodos e critérios das seleções externas são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática e definir, em termos qualitativos e quantitativos, o processo de seleção. Quanto a essa adoção, as ações implementadas nos 54 órgãos da Administração Estadual podem ser observadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Adoção de práticas para assegurar o provimento de vagas

<b>Proposições</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados?	5,6%	9,3%	22,2%	27,8%	24,1%	11,1%
Os métodos e critérios das seleções externas (p. ex. os concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas, cargos comissionados) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática?	7,4%	7,4%	14,8%	29,6%	27,8%	13,0%
O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho?	5,6%	3,7%	18,5%	20,4%	24,1%	27,8%
A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais?	3,7%	3,7%	24,1%	20,4%	31,5%	16,7%
Há plano de sucessão para as ocupações críticas?	17,0%	24,5%	17,0%	26,4%	9,4%	5,7%
A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas?	11,1%	20,4%	31,5%	18,5%	13,0%	5,6%

Fonte: Elaboração das autoras.

De acordo com os resultados da Tabela 4, chamam atenção os indicadores relativos à seleção para sucessão de ocupações críticas, em que quase 60% dos órgãos não possuem plano de sucessão ou ações educacionais para assegurar a disponibilidade de pessoas qualificadas para sucessões dessas ocupações ou esses planos não atendem quase nada. Isso se torna preocupante, visto que pode contribuir para a descontinuidade do serviço.

Nesse sentido, torna-se importante adotar ações para que esses órgãos estabeleçam um planejamento para: (1) Identificar ocupações críticas dentro da organização; (2) Estabelecer critérios mínimos para ocupação de funções críticas; (3) Realizar processo seletivo interno para funções críticas; e (4) Realizar levantamento semestral de possíveis aposentadorias de gestores e colaboradores de funções críticas para estabelecer processo de contratação de substituto, se necessário.

#### **4.2.4. Sucessão de servidores em áreas críticas**

As ocupações críticas são aquelas de difícil reposição e podem colocar em risco o funcionamento da instituição (BRASIL, 2020). A identificação de ocupações críticas permite um melhor Planejamento da Força de Trabalho (PFT), considerando diversos fatores que vão desde a dependência de recursos até a rotatividade de recursos críticos. Se a organização possui suas unidades dimensionadas e perfil profissional requerido ou desejado para as ocupações críticas estabelecidas, os esforços para a realização de um PFT são bastante distintos dos de organizações que não possuem essas informações, e podemos dizer que elas deram um passo à frente em suas coletas e análise de dados (SERRANO, 2018).

Assim, o objetivo macro das práticas estabelecidas neste constructo é de preparar a organização para as suas necessidades atuais e futuras, tendo as pessoas certas, na quantidade certa, nos lugares e momentos certos (SINCLAIR, 2004). Para avaliar se os órgãos adotam boas práticas nessa dimensão, é necessário avaliar se eles adotam ações para: assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados; identificar se há uma política, ou programa, de sucessão; se as ocupações críticas da organização estão identificadas; se há plano de sucessão para ocupações críticas; e se a organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.

Diante do exposto, na Tabela 5 são apresentados os resultados da identificação da adoção de práticas relacionadas às funções críticas implementadas nos 54 órgãos da Administração Estadual.

Tabela 5 – Adoção de práticas para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados

<b>Proposições</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Há uma política, ou programa, de sucessão?	25,9%	22,2%	20,4%	9,3%	16,7%	5,6%
As ocupações críticas da organização estão identificadas?	14,8%	9,3%	25,9%	18,5%	22,2%	9,3%
Ao designar um substituto para as ocupações consideradas críticas, é feita uma avaliação curricular para identificar se ele atende às exigências do cargo/função?	13,0%	11,1%	24,1%	31,5%	11,1%	9,3%

Fonte: Elaboração da autora.

De acordo com os resultados da Tabela 5, observa-se que quase 60% dos órgãos apontam, em todos os itens, que a organização não atende nada ou atende pouco ações para sucessão de ocupações críticas. Esse cenário pode implicar não somente descontinuidade das atividades, como ainda pode comprometer a qualidade do atendimento do serviço ao cidadão.

Nesse sentido, torna-se importante adotar ações para que esses órgãos estabeleçam um planejamento para: (1) Identificar ocupações críticas dentro da organização; (2) Estabelecer critérios mínimos para ocupação de funções críticas; (3) Manter Programa de Treinamento para funções consideradas críticas; (3) Manter atualizado o registro de cursos e capacitação de todos os servidores; (4) Realizar processo seletivo interno para funções críticas; e (5) Realizar levantamento semestral de possíveis aposentadorias de gestores e colaboradores de funções críticas para estabelecer processo de contratação de substituto, se necessário.

#### **4.2.5. Treinamento e desenvolvimento**

De acordo com De Beer e Du Toit (2015), providenciar a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários, inclusive da Alta Administração, consiste em um dos importantes papéis a serem desempenhados pelos gestores de RH, a fim de promover a boa governança nas organizações.

Para avaliar se os órgãos adotam boas práticas nessa dimensão, foi levantado se eles possuem ações estabelecidas para desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores, se há ações de desenvolvimento de lideranças para os colaboradores que assumem funções gerenciais e se a organização avalia as ações educacionais realizadas com o objetivo de promover melhoria em ações educacionais futuras.

A Tabela 6 apresenta os resultados das boas práticas de treinamento e desenvolvimento, adotadas em cada órgão da Administração Estadual.

Tabela 6 – Adoção de práticas para desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

<b>Proposições</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
5.1. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas?	11,3%	17,0%	18,9%	26,4%	15,1%	11,3%
5.2. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais?	17,0%	11,3%	22,6%	17,0%	20,8%	11,3%
5.3. A organização adota algum critério de avaliação (permanente ou periódica) para os colaboradores que assumem funções gerenciais?	24,5%	22,6%	20,8%	13,2%	11,3%	7,5%

Fonte: Elaboração da autora.

De forma geral, os resultados indicam que os órgãos do Executivo Estadual planejam a capacitação da sua força de trabalho e adotam medidas para difundir os conhecimentos adquiridos nos treinamentos. No entanto, ainda é um número pequeno se considerados os que atendem nada ou pouco, entre 46% e 67%.

Nesse sentido, torna-se importante adotar ações para que esses órgãos estabeleçam um planejamento para: (1) Identificar as competências necessárias para as diversas funções tanto para gestores quanto para colaboradores; (2) Aprimorar a capacitação de servidores, de acordo com as atividades exercidas; (3) Identificar melhorias no serviço após a realização de treinamentos; e (4) Implementar técnicas para avaliação de desempenho na organização.

#### **4.2.6. Ambiente de trabalho**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é definida como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996). Então, entende-se que a QVT é uma gestão dinâmica em virtude da mudança contínua das organizações e é contingencial, visto que está sujeita a peculiaridades das instituições no contexto em que está inserida.

A QVT vem, progressivamente, auferindo maior inserção e presença. Já no setor público ela ainda se demonstra incipiente e um campo científico de interesse ainda restrito (FERREIRA, 2006). Contudo, o setor público vem se defrontando com a necessidade de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade. Se isso pode ser alcançado via profissionais motivados e valorizados, a qualidade de vida no trabalho assume posição de destaque.

Quando se traça um paralelo entre qualidade de vida e o trabalho, é percebido que tanto o trabalho pode ser ofensivo à saúde dos indivíduos e cerne de insatisfação quanto pode também gerar satisfação e bem-estar. Assim, para que se tenha qualidade de vida no trabalho, é imperativo que sejam analisadas as relações de trabalho e suas implicações na organização.

Como explana Limongi-França (2004), a definição de qualidade de vida é tão abrangente quanto a dimensão do ser humano, pois qualidade de vida é a sensação de bem-estar originada pelas necessidades individuais atendidas, estas do ambiente social e econômico e das expectativas de vida. A qualidade de vida tem um cunho holístico por considerar o indivíduo em todas as suas dimensões, a saber: mental, social, física, emocional e espiritual.

Assim, para avaliar se as organizações apresentam ações para desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho, é preciso identificar se o ambiente de trabalho organizacional é avaliado; se a organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para a realização de trabalho; se há programa de qualidade de vida no trabalho; se há programas de reconhecimento de colaboradores e equipes; se há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização; e se há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização.

Dessa forma, a Tabela 7 apresenta os resultados das boas práticas no ambiente de trabalho adotadas em cada órgão da Administração Estadual.

Tabela 7 – Adoção de práticas para desenvolver o ambiente de trabalho positivo

<b>Proposições</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
O ambiente de trabalho organizacional é avaliado?	20,4%	16,7%	22,2%	16,7%	13,0%	11,1%
A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para a realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho?	11,1%	16,7%	24,1%	20,4%	18,5%	9,3%
Há programa de qualidade de vida no trabalho?	24,1%	7,4%	25,9%	20,4%	13,0%	9,3%
Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes?	32,7%	17,3%	21,2%	13,5%	9,6%	5,8%
Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização?	38,9%	22,2%	20,4%	5,6%	9,3%	3,7%
Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização?	22,2%	24,1%	20,4%	14,8%	11,1%	7,4%

Fonte: Elaboração da autora.

De forma geral, os resultados indicam que entre os órgãos do Executivo Estadual a qualidade de vida no ambiente de trabalho não tem sido aplicada de forma adequada. É salutar que as relações de trabalho sejam levadas em consideração, bem como as necessidades dos funcionários. Um ambiente laboral desgastado pode trazer sérios problemas à saúde, tanto física quanto psicológica, dos trabalhadores, comprometendo a qualidade dos serviços. Problemas nas relações de trabalho podem culminar em assédio moral, que é definido por comportamentos hostis e agressivos que têm como objetivo a humilhação, desqualificação e desestabilização dos trabalhadores alvos de tal ato, desgastando o ambiente laboral e tornando-o hostil e desagradável.

Nesse sentido, torna-se importante adotar ações para que esses órgãos estabeleçam ações para: (1) Consultar os servidores sobre suas reais necessidades e expectativas; (2) Avaliar a qualidade de vida dos servidores no ambiente de trabalho; (3) Identificar os fatores que influenciam a motivação ou desmotivação dos servidores; e (4) Estimular a compreensão completa do trabalho que está sendo executado, bem como trabalhar melhor a percepção sobre possibilidades de crescimento na instituição.

#### 4.2.7. Desempenho

No que se refere às organizações públicas, ressalta-se que elas têm características próprias, em relação às demais, como: submissão às rotinas e regras, diretrizes voltadas ao estabelecimento de hierarquias de poder, burocratização nas ações etc. Características essas que trazem contextos diferentes para a implantação de processos inovadores, no que diz respeito, em especial, às novas políticas de recursos humanos (FETZNER *et al.*, 2010).

A tendência da gestão de recursos humanos, no entendimento de Banov (2012), é trabalhar processos de seleção e avaliação, levando em consideração as competências dos colaboradores, principalmente em resposta ao ambiente competitivo que se instaura na contemporaneidade. Nesse ambiente, as organizações em geral buscam novos modelos de gestão, com o objetivo de alinhá-los às metas organizacionais, condicionando-os à missão, visão e valores da instituição.

Com base no exposto, Carvalho e Nascimento (2002) mencionam que é necessário que se desenvolvam indicadores de gerenciamento que permitam que as organizações possam acompanhar a execução das atividades ao longo do tempo e se os objetivos previamente traçados pela Alta Administração estão sendo, efetivamente, alcançados ou não. Dessa forma, uma das ferramentas de apoio gerencial é a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho pode ser entendida como um método que visa continuamente estabelecer um vínculo com os colaboradores referente aos resultados desejados pela organização. Com ela, busca-se determinar os objetivos a serem alcançados pelos indivíduos, tanto quanto fornecer o *feedback*, mediante o acompanhamento do processo de trabalho realizado (PONTES, 2002).

Assim, para avaliar se as organizações apresentam ações para gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores, é necessário identificar: se a organização estabelece metas de desempenho individuais e, ou, de equipes vinculadas aos planos organizacionais; se a organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas; se os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que são utilizados para a avaliação com o objetivo de discutir o desempenho avaliado; e se os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.

Na Tabela 8 são apresentados os resultados das boas práticas para gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores para cada órgão da Administração Estadual.

Tabela 8 – Adoção de práticas para gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

<b>Proposições</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
A organização estabelece metas de desempenho individuais e, ou, de equipes vinculadas aos planos organizacionais?	25,9%	14,8%	25,9%	14,8%	7,4%	11,1%
A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas?	37,0%	13,0%	13,0%	16,7%	11,1%	9,3%
Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que são utilizados para a avaliação de desempenho?	35,2%	18,5%	13,0%	14,8%	11,1%	7,4%
Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou do conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado?	40,7%	16,7%	16,7%	9,3%	9,3%	7,4%
Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados?	31,5%	18,5%	16,7%	13,0%	11,1%	9,3%
A organização estabelece metas de desempenho individuais e, ou, de equipes vinculadas aos planos organizacionais?	25,9%	14,8%	25,9%	14,8%	7,4%	11,1%

Fonte: Elaboração da autora.

Ao realizar uma análise da Tabela 8, verifica-se que alguns aspectos chamam atenção devido aos percentuais apresentados. Em todos os itens, o maior número de órgãos não atende em nada quando se trata de ações voltadas para a avaliação de desempenho de seus servidores. Número esse muito preocupante, porque significa que essa área ainda está bastante defasada no Estado, o que pode comprometer a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

A falta de avaliação de desempenho ou a falta de percepção de resultados evidentes podem desmotivar os servidores a se manterem comprometidos com a sistemática da avaliação.

Nota-se ainda que há pouca visibilidade ou divulgação em relação aos resultados da avaliação de desempenho e que, em paralelo a isso, esses resultados são pouco discutidos com o servidor e sua chefia imediata, o que pode ser outro indicativo relacionado à desmotivação e à falta de clareza em torno dos objetivos desse processo.

Ainda com base nos números apresentados, a falta de preparo adequado, por meio de cuidadoso planejamento e da troca de opiniões e experiências entre os participantes e a gestão da organização, pode ensejar uma avaliação, cujos resultados são obscuros ou cuja aplicação se dê muito mais como uma ação para cumprir procedimentos, distante de seus reais objetivos, do que como um processo amplo que possibilite a tomada de decisões em prol da melhoria contínua.

Convém destacar que avaliação de desempenho é um processo que atinge uma organização como um todo e vai apresentar vantagens em todos os seus níveis, quando feita, evidentemente, dentro da técnica, e utilizada para fins administrativamente adequados. “Não se trata de uma simples distribuição de formulários entre os supervisores, bem como o sistema não se esgota quando de sua leitura superficial por parte dos encarregados de pessoal, e administradores” (BERGAMINI, 1998, p. 35). Certamente que a elucidação dos aspectos que envolvem cada passo e cada etapa da avaliação é algo que facilita, da parte dos empregados, o entendimento e envolvimento efetivos nos diversos níveis em que a avaliação ocorra.

Nesse sentido, torna-se importante adotar ações para que esses órgãos estabeleçam ações para: (1) Definir metas para cada função ou grupo de funções; (2) Regulamentar a obrigatoriedade da avaliação de desempenho em todos os órgãos do Executivo Estadual; (3) Estabelecer os critérios de avaliação de desempenho de forma objetiva e claramente definida; (4) Tão logo ocorrer a avaliação, que medidas práticas sejam estabelecidas visando analisar os resultados, de modo que sejam implementadas ações coerentes; (5) Identificar se houve mudanças importantes no comportamento dos servidores em virtude da avaliação.

### **4.3 Análise dos grupos**

A análise de agrupamento, para complementação da análise fatorial, resultou grupos diferenciados de fornecedores. Utilizando o método de Ward, foi possível dividir os fatores em três grupos distintos, conforme classificação do TCU: Iniciando, Intermediário e Aprimorado. Na Tabela 9, observam-se as estatísticas descritivas dos fatores, bem como se percebem as similaridades e diferenças entre os grupos.

Tabela 9 – Estatística descritiva dos grupos

<b>Grupos</b>	<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
<b>Iniciando</b> (N=23) 42,59%	Realizar planejamento da gestão de pessoas	36,81%	21,73%
	Definir a demanda por colaboradores e gestores	40,87%	24,73%
	Assegurar o provimento das vagas	37,25%	17,77%
	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	20,87%	14,68%
	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	22,61%	13,74%
	Desenvolver ambiente de trabalho positivo para o desempenho	18,55%	13,29%
	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	9,78%	13,57%
<b>Intermediário</b> (N=22) 40,74%	Realizar planejamento da gestão de pessoas	63,33%	15,77%
	Definir a demanda por colaboradores e gestores	68,79%	11,53%
	Assegurar o provimento das vagas	63,64%	12,80%
	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	56,67%	12,64%
	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	51,82%	19,94%
	Desenvolver ambiente de trabalho positivo para o desempenho	43,03%	14,73%
	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	36,55%	22,67%
<b>Aprimorado</b> (N=9) 16,67%	Realizar planejamento da gestão de pessoas	86,67%	13,33%
	Definir a demanda por colaboradores e gestores	89,63%	16,37%
	Assegurar o provimento das vagas	82,59%	15,79%
	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	80,74%	19,56%
	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	84,44%	20,55%
	Desenvolver ambiente de trabalho positivo para o desempenho	80,74%	14,51%
	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	85,19%	15,88%

Fonte: Elaboração da autora.

Observa-se que os órgãos estudados (42,59%) foram, em sua maioria, classificados dentro do Grupo 1 – Iniciando, uma vez que os resultados não foram consistentes em todas as dimensões analisadas. Isso demonstra que o governo do Estado do Amazonas precisa aprimorar suas práticas de governança em gestão de pessoas.

O grupo intermediário é composto por 40,74% das unidades analisadas. Este grupo precisa focar a melhoria das suas práticas, principalmente aquelas relacionadas ao desenvolvimento de competências, melhoria do ambiente laboral e desenvolvimento de

ambiente de trabalho positivo para o desempenho, uma vez que nesses locais a média ficou abaixo de 60%.

Já o grupo Aprimorado é formado por apenas 16,67% das unidades, obtendo todas as médias acima de 80%. Este grupo pode servir como **benchmarking** para os demais órgãos, uma vez que possui melhores práticas de gestão de pessoas.

Por fim, comparou-se a classificação dos *clusters* com a criação de um Índice de Governança em Gestão de Pessoas, por meio de média aritmética simples, buscando avaliar o ajuste do modelo.

Tabela 10 – Comparação entre a análise de *cluster* e o Índice de Governança em GP

Organização	Cluster	Total (%)
Companhia de Desenvolvimento do Estado do Amazonas	Aprimorado	100,00
Fundação de Hemoterapia e Hematologia do Estado do Amazonas – FHEMOAM	Aprimorado	99,52
Procuradoria Geral do Estado – PGE	Aprimorado	95,24
Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas – Ipem-AM	Aprimorado	90,95
Agência de Regulação dos Serviços Públicos do Estado do Amazonas – Arsepam	Aprimorado	90,83
Centro de Serviços Compartilhados – CSC	Aprimorado	77,02
Secretária Estadual de Habilitação – SUHAB	Aprimorado	68,81
Instituto de Defesa do Consumidor – PROCON-AM	Aprimorado	68,57
Fundação Amazonprev	Aprimorado	67,62
Fundação Hospital Adriano Jorge – FHAJ	Intermediário	65,83
Controladoria-Geral do Estado – CGE	Intermediário	65,00
Fundação de Vigilância em Saúde do Amazonas – FVS	Intermediário	62,98
Escritório de Representação do Governo do Amazonas em São Paulo – ERGSP	Intermediário	62,38
Instituto de Desenvolvimento Agropecuário do Amazonas – IDAM	Intermediário	61,90
Superintendência Estadual de Navegação – SNPH	Intermediário	61,79
Unidade Gestora de Projetos Especiais – UGPE	Intermediário	60,71
Departamento Estadual de Trânsito do Amazonas – DETRAN	Intermediário	60,36
Casa Civil	Intermediário	58,69
Fundação Amazonas de Alto Rendimento – FAAR	Intermediário	58,33
Polícia Civil	Intermediário	58,33
Secretaria de Estado de Meio Ambiente – SEMA	Intermediário	57,26
Secretaria Estadual de Assistência Social – SEAS	Intermediário	53,69

Continua...

Tabela 10 – Cont.

<b>Organização</b>	<b>Cluster</b>	<b>Total (%)</b>
Fundação de Medicina Tropical – FMT	Intermediário	53,33
Fundação Estadual do Índio – FEI	Intermediário	51,55
Imprensa Oficial do Estado do Amazonas – IOAM	Intermediário	48,57
Secretaria de Estado de Comunicação Social – SECOM	Intermediário	47,14
Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas – CBMAM	Intermediário	46,43
Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa – SEC	Intermediário	43,45
Centro de Educação Tecnológica do Amazonas – CETAM	Intermediário	43,45
Fundação Hospital Alfredo da Matta – FHUAM	Intermediário	43,10
Secretaria de Estado de Segurança Pública – SSP	Intermediário	42,02
Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino – SEDUC	Iniciando	38,45
Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ	Iniciando	37,50
Secretaria de Estado da Assistência Social – SEAS	Iniciando	34,88
Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania – SEJUSC	Iniciando	34,29
Fundação Centro de Controle de Oncologia – FCECON	Iniciando	33,93
Agencia de Defesa Agropecuária e Florestal do Amazonas – ADAF	Iniciando	32,86
Secretaria de Estado de Administração Penitenciária – SEAP	Iniciando	32,50
Secretaria de Estado de Infraestrutura – SEINFRA	Iniciando	32,38
Corpo de Bombeiros Civil	Iniciando	32,14
Polícia Militar do Estado do Amazonas – PMAM	Iniciando	31,67
Secretaria de Estado de Produção Rural – SEPROR	Iniciando	29,64
Secretaria de Estado da Saúde – SES	Iniciando	28,10
Fundação de Amparo à Pesquisa – FAPEAM	Iniciando	28,10
Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino – SEDUC	Iniciando	27,62
Secretaria de Estado de Administração e Gestão – SEAD	Iniciando	26,67
Fundação Tv e Rádio Encontro das Águas – FUNTEA	Iniciando	25,36
Fundação Hospital Alfredo da Matta – FHUAM	Iniciando	25,24
Instituto de Proteção Ambiental – IPAAM	Iniciando	23,81
Secretaria de Estado de Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação – SEDECTI	Iniciando	19,52
Secretaria Geral da Vice-Governadoria	Iniciando	18,57
Universidade do Estado do Amazonas – UEA	Iniciando	18,45
Casa Militar	Iniciando	1,90
Junta Comercial do Estado do Amazonas – JUCEA	Iniciando	0,00

Fonte: Elaboração da autora.

Observa-se que os resultados indicam o ajuste do modelo proposto, uma vez que todas as unidades foram classificadas corretamente quando comparadas ao índice criado. Assim, esta metodologia poderá ser utilizada para acompanhar o desenvolvimento da Governança em Gestão de Pessoas do Estado do Amazonas.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o diagnóstico das boas práticas de governança na área de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Estado do Amazonas. Para atingir esse objetivo, foram formulados três objetivos específicos: identificar as práticas adotadas pelos diversos órgãos do Poder Executivo, na área de Gestão de Pessoas; estudar o nível de governança das práticas adotadas na área de Gestão de Pessoas dos órgãos vinculados ao governo do Amazonas e explorar as boas práticas e as oportunidades de melhorias de governança na Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual do Amazonas.

Para alcançar esses objetivos específicos, buscou-se na literatura respostas para a seguinte questão: “Quais são os conceitos e as boas práticas de governança e gestão de pessoas encontradas na literatura?”. O estudo revelou que, embora os conceitos e as práticas de gestão de pessoas estejam amplamente difundidos, o conceito de “governança de pessoas” ainda está em construção, existindo poucos estudos sobre esse tema. Observou-se também que as boas práticas são propagadas por renomadas instituições nacionais e internacionais que dedicaram diversos trabalhos ao tema de governança. Como exemplo, podem ser citados: IFAC (2006), IBGE (2009), TCU (2013), ISO (2016) e GAO (2017).

Ainda na literatura, estudos sobre governança corporativa e governança no setor público introduziram princípios e mecanismos aplicáveis à Governança e Gestão de Pessoas, como transparência, integridade, prestação de contas, tratamento com as partes interessadas e definição de papéis e responsabilidades.

Esta dissertação constatou ainda que o TCU elaborou significativo trabalho que contribuiu para a melhoria da governança e a Gestão de Pessoas na Administração Pública. Reconhecendo a importância do capital humano para as organizações, o TCU recomenda a implementação de diversas práticas de governança e gestão de pessoas. Essas práticas podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização, entretanto as recomendações de implementação variam de acordo com a realidade de cada organização pública fiscalizada.

Foi necessário ainda realizar uma pesquisa de campo para conhecer como os órgãos do Poder Executivo Estadual estão estruturados para exercer atividades de governança e gestão de pessoas e quais as boas práticas implementadas e as oportunidades de melhoria em cada segmento da Governança e Gestão de Pessoas do Estado do Amazonas.

A pesquisa documental mostrou que a atual estrutura de governança e gestão de pessoas do Poder Executivo do Estado do Amazonas é descentralizada. Os 54 órgãos que compõem o Executivo Estadual gerenciam aproximadamente 82.000 servidores, que são divididos nos seguintes segmentos: Educação, Saúde, Segurança, Administrativo, Fiscal, Desenvolvimento Econômico e Cultural e Produção Rural e Ambiental. As atividades de governança são exercidas, principalmente, pela Gestão Superior de cada órgão, que por meio de seus diversos departamentos tem o importante papel de orientar os servidores quanto às boas práticas de gestão e utilização dos recursos financeiros e patrimoniais dos seus órgãos, com regularidade e efetividade.

Na pesquisa de campo, constatou-se que implementaram em média 45,7% das 29 práticas elencadas neste estudo. Verificou-se que o mínimo de prática adotada foi de 24,2%, no que se refere à sucessão de servidores para áreas críticas; e o máximo, de 79,9%, na parte referente à seleção de servidores. Os resultados também revelaram oportunidades de melhorias em todas as áreas de conhecimento categorizadas na pesquisa. No entanto, observou-se uma necessidade unânime de aprimoramento das práticas relativas a padrões de sucessão de servidores em áreas críticas.

Concluída essa etapa e retornando ao problema de pesquisa apresentado na introdução deste estudo – Quais as oportunidades de melhorias nas Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas no Poder Executivo do Estado do Amazonas Diante das Novas Demandas nessa Área? –, verificaram-se 23 oportunidades de melhorias para o aprimoramento da gestão estratégica de pessoal. Dessa forma, pode-se concluir que as boas práticas adotadas nos setores estratégicos de pessoal são satisfatórias, entretanto ainda podem ser implementadas outras boas práticas que contribuam para a excelência das atividades de Governança e Gestão de Pessoas no Poder Executivo Estadual.

Como limitação do estudo, ressalta-se que os resultados desta pesquisa se referem às percepções e conhecimentos dos chefes, gerentes, subgerentes e assessores que trabalham no Setor de Recursos Humanos. Sendo assim, existe a possibilidade de omissão de oportunidades de melhoria em função do nível de conhecimento técnico ou de experiência dos referidos profissionais.

Para as futuras pesquisas, sugere-se identificar as causas de certas práticas de governança e gestão de pessoas que ainda não fazem parte das políticas públicas e proceder a um estudo mais detalhado dos casos de sucesso, objetivando promover um alinhamento dessas práticas com os objetivos estratégicos das organizações públicas. Outra sugestão seria um estudo sobre as boas práticas de gerenciamento de riscos atinentes à governança de pessoas nos órgãos públicos. Esses estudos podem contribuir significativamente para a Administração Pública Federal, Estadual e Municipal aprimorar seu corpo de profissionais e possibilitar maiores condições de atingimento da missão institucional de cada entidade pública.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993.
- ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.
- ARAÚJO, V. C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: ENAP, 2002.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARROS, C. C. **O impacto da auditoria de governança na administração pública federal brasileira: o caso do acórdão/TCU 1.603/2008**. 2014. 171 f. Dissertação (Mestrado do Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2014.
- BATISTA, F. F. **A avaliação da gestão pública no contexto da reforma do aparelho do Estado**. [S.l. : s.n.t.], 1999.
- BELL, S.; HINDMOOR, A. **Rethinking governance: the centrality of the state in modern society**. Melbourne: Cambridge University Press, 2009.
- BERGAMINI, C. W.; RAMOS, B. D. G. **Avaliação de desempenho na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLONSKI, F. *et al.* O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 15-30, 2017.
- BOGONI, N. M. *et al.* Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação no 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 119-42, fev. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a06.pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.
- BOVAIRD, T.; LÖFFLER, E. Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. **International Review of Administrative Sciences**, v. 69, n. 3, p. 313-28, 2003.
- BRASIL. **Questionário Integrado de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2020**. Brasília: Tribunal de Contas da União (TCU), 2020.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 3. ed. San Francisco, Jossey: Bass Publishers, 2003.

CAMÕES, M. R. de S. O.; FONSECA, D. R. da; PORTO, V. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. [S.l. : s.n.t.], 2014.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília, 2018. Acesso em: 9 set. 2021.

CAVALCANTE, M. C. N.; DE LUCA, M. M. M. Controladoria como instrumento de governança no setor público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 1, 2013.

CHHOTRAY, V.; STOKER, G. **Governance theory and practice: a cross-disciplinary approach**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, 2008.

CUSTÓDIO, L. *et al.* Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. **Anais dos Seminários em Administração – SemeAd**. [S.l. : s.n.t.], 2013.

DE BEER, F.; DU TOIT, D. H. Human resources managers as custodians of the King III code. **S. AFR. J. ECON. MANAG. SCI.**, Pretoria, v. 18, n. 2, p. 206-17, 2015 . Disponível em: [http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2222-34362015000200005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2222-34362015000200005&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 4 set. 2022.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. [S.l.]: Atlas, 2002.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. Sentido do trabalho e qualidade de vida nas organizações. In: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (org.). **CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2., 2006. Anais...** Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006. [CD].

FETZNER, M. A. *et al.* Gestão do desempenho na administração pública: o caso da TI governo. **Revista de Administração Contemporânea**, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 15 out. 2022.

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

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Unoesc**, v. 9, n. 1-2, p. 153-80, jan./dez. 2010.

HAIR JR., J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JESSOP, B. **The governance of complexity and the complexity of governance**: preliminary remarks on some problems and limits of economic guidance. [S.l. : s.n.t.]: Beyond market and hierarchy: interactive governance and social complexity, 1997. p. 95-128.

KAPLAN, R. S. **Alinhamento**: utilizando o BSC para criar sinergia nas organizações. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

LOPES, J. M. **Governança pública**: trajetória da administração pública na Bahia entre 1989 a 2014. 2017. 222 f. il. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano Unifacs) – Universidade Salvador, Salvador, 2017.

MAROCO, J. **Análise estatística**. Lisboa: Sílabo, 2003. 508 p.

MARTIN, G. *et al.* Corporate governance and strategic human resource management: four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. **European Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 22-35, 2016.

MATOSO, J. O.; CORAIOLA, D. M.; ROGLIO, K. D. D. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 95, p. 34-51, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

NARDES, J. A. R. O controle externo como indutor da governança em prol do desenvolvimento. **Revista do TCU**, Brasil, v. 45, n. 127, p. 16, maio/ago. 2013. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/periodicos-e-series/revista-do-tcu>. Acesso em: 9 set. 2016.

NASCIMENTO, A. L.; EMMENDOERFER, M.; GAVA, R. Comprometimento no trabalho de gestores públicos em uma autarquia estadual no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 2, p. 199-226, 2014.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. Human resources management and public sector reforms: trends and origins of a new approach. **Discussion Paper**, n. 115. Brasília: Ipea, jan. 2015. Disponível em: <http://migre.me/vcUAg>. Acesso em: 6 set. 2016.

PEREIRA, R. R. Governança no Setor Público – Origem, teorias, modalidades e aplicações. **Revista do TCU**, n. 122, p. 122-33, 2011.

PETERS, B. G. Governance as political theory. In: ———. **Civil society and governance in China**. [S.l.]: Springer, 2012. p. 17-37.

PETERS, B. G. Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 3, p. 289-307, 2008.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. [S.l. : s.n.t.], 2005.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho. **Nova abordagem**. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PŮČEK, M.; ŠPAČEK, D. Strategic public management-selected experiences with BSC implementation. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 10, n. 41, p. 146-69, 2014.

RAHN, M. M.; WEBER, L. Gestão de pessoas: experiências no setor público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, p. 97, 29 abr. 2020.

REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA. TCU, BRASIL, 2014.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467-92, 2017.

SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora, MG: Ed. UFJF, 2013.

SANTOS, D. R. C. dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing) – Faculdade Cenecista de Brasília (Cnec), Ceilândia, DF, 2009.

SANTOS, M. J. A. **Evidenciação de princípios de governança nos relatórios de auditoria elaborados pelo órgão de controle interno da Marinha do Brasil**. 2014. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Finanças) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

SANTOS, M. J. A.; ALVES, F. J. S.; CARVALHO, A. A. Evidenciação de princípios de governança: uma análise dos relatórios de auditoria elaborados em 2012 pelo órgão de controle interno da marinha do Brasil. **Acanto em Revista CIANB – EDUCAR PARA QUALIFICAR** – Artigo selecionado, 2014. p. 73-8.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. de S.;

PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P. (orgs.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018.

SILVA, A. D. F.; NASCIMENTO, P. R. S. Gestão estratégica na administração pública. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 2, p. 28-8, 2018.

SINCLAIR, A. **Workforce planning** – The wider context a literature review – July 2004. Employers' Organization for local government Institute for Employment Studies – IES.

SOUZA, A. L. L. de. **Boas práticas de governança e gestão de pessoas: um estudo de caso na Marinha do Brasil**. 2017. 119 f. il. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2017.

SUBRAMANIAM, N. *et al.* Understanding corporate governance in the Australian public sector A social capital approach. **Accounting Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 6, p. 946-77, 2013. ISSN 0951-3574. Disponível em: Go to ISI://WOS:000324010000003.

TERABE, C.; BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**, 2014. p. 11-37.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.