



XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021

Universidade frente aos desafios da Pandemia:
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária

Evento virtual
24 e 25 de novembro de 2021
ISBN: 978-85-68618-08-0



AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS ADOTADAS POR INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO EM 2021: SEMELHANÇAS E DESSEMELHANÇAS COM O RESULTADO DO LEVANTAMENTO DO TCU DE 2018

DANIELLE CHRISTIANE TIEFENSEE CASCAES

Instituto Federal de Santa Catarina

danielle.cascaes@ifsc.edu.br

DOUGLAS PAULESKY JULIANI

Instituto Federal de Santa Catarina

douglas.juliani@ifsc.edu.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas por Instituições Federais de Ensino em 2021 e possíveis inconsistências no resultado de governança e gestão de pessoas no último Levantamento Integrado de Governança e Gestão Pública do TCU. A pesquisa é de natureza aplicada e quali-quantitativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva e utiliza os procedimentos de coleta de dados: pesquisa documental e entrevista. Foram entrevistados 10 servidores de unidades de GP de 8 IFEs. Em 75% das IFEs pesquisadas, houve a validação do resultado do Levantamento do TCU de 2018 pelos entrevistados. Ainda que na maioria das instituições pesquisadas o resultado foi validado, sugere-se que o TCU aprimore a forma de coleta dos dados para evitar respostas inconsistentes. A prática de governança e gestão de pessoas do TCU mais adotadas pelas instituições pesquisadas em 2021 é “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”, a menos adotada é “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”. Observou-se desempenhos bastantes díspares entre as IFEs pesquisadas quanto a adoção das boas práticas avaliadas pelo TCU. Sugere-se a realização de estudos acadêmicos que investiguem os fatores intraorganizacionais que favorecem a adoção das referidas práticas.

Palavras chave: Instituições Federais de Ensino. Gestão de Pessoas na Administração Pública. Gestão Estratégica de Pessoas. Governança. Gestão Pública.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos 40 anos, as administrações públicas do mundo todo realizaram mudanças significativas em suas estruturas administrativas, adotando novas políticas de gestão pública (SECCHI, 2009). Essas mudanças surgiram em resposta às crises fiscais enfrentadas e à pressão para uma maior eficiência do Estado (MOTTA, 2013; SECCHI, 2009). Diante do contexto de transformações globais que afetam a administração pública, Carvalho et al. (2009) salienta o papel fundamental da área de gestão de pessoas para melhorar o desempenho estatal. Camões e Meneses (2016) apontam que as unidades de gestão de pessoas da Administração Pública Federal (APF) ainda encontram muitos desafios a serem superados para que a atuação da área tenha um caráter estratégico. A partir do ano de 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) passou a fazer levantamentos periódicos, avaliando em que medida as organizações da APF estão conseguindo adotar práticas estratégicas de gestão de pessoas previstas na legislação federal e na literatura (BRASIL, 2013).

No último Levantamento Integrado de Governança e Gestão Pública do TCU, realizado em 2018, o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) e o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) médio das instituições de ensino ficou dentro da faixa de classificação inicial (15 a 39.99%), o que significa que predomina nestas organizações a não adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas constantes no questionário de avaliação. Por outro lado, nos levantamentos do TCU realizados em 2017 e 2018, três universidades federais ficaram, de forma consecutiva, dentro da faixa de classificação “aprimorado”, quando predomina na organização a adoção integral das boas práticas de governança e gestão de pessoas constantes do questionário de avaliação. (BRASIL, 2017; BRASIL, 2018).

Por ser um questionário autodeclarado e aplicado por um órgão de controle, é possível que os resultados não correspondam à realidade do órgão avaliado. Araújo (2018) e Araújo (2019) identificaram que algumas organizações bem avaliadas no Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2016, de fato, não adotavam boas práticas de gestão de pessoas. Destaca-se, entretanto, que a partir de 2018, com a intenção de aumentar a confiabilidade das respostas, o TCU passou a solicitar que o órgão indique as evidências auditáveis que evidenciem a adoção de uma prática (BRASIL, 2018). Seria essa medida tomada pelo TCU suficiente para coibir respostas sem correspondência com a realidade? Quais as boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU que as IFEs estão conseguindo adotar e quais práticas essas instituições têm mais dificuldade em colocar em prática? Houve avanços na quantidade de boas práticas de governança e gestão de pessoas adotadas pelas IFEs de 2018 para 2021?

Com a garantia do sigilo, este estudo entrevistou servidores das unidades de GP de IFEs e utilizou as perguntas do próprio questionário do TCU para caracterizar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas instituições pesquisadas em 2021 e comparar com o resultado do Levantamento do TCU de 2018. Este artigo pretende identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas por Instituições Federais de Ensino em 2021 e possíveis inconsistências do resultado das IFEs sobre governança e gestão de pessoas no último Levantamento Integrado de Governança e Gestão Pública do TCU, realizado em 2018.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Foi na década de 1990 que a administração pública federal passou a ser influenciada pela New Public Management (NPM) ou Nova Gestão Pública, buscando a superação do modelo burocrático para adoção da perspectiva gerencialista (COSTA, 2008). É nessa época que a gestão de recursos humanos passa a ser vista como importante para a geração de resultados na administração pública. Inicia-se, a partir da década 1990:

[...] a tentativa de condução de práticas de gestão de pessoas, nos órgãos do Poder Executivo Federal, com ênfase para desempenho, resultados e excelência na prestação de serviços, por meio do estabelecimento de mecanismos para a motivação e a capacitação dos servidores públicos como foi o caso da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), calcada no modelo de gestão por competências (GPC), uma das possíveis vertentes estratégicas de GP. (CÔRTEZ; MENESES, 2019, p. 658).

Entretanto, foi apenas no ano de 2006 que foi instituída a PNDP, por meio do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro deste ano. O decreto caracteriza-se como o primeiro esforço para a gestão estratégica da capacitação, visando à melhoria de desempenho de servidores e organizações públicas (CÔRTEZ; MENESES, 2019). O mesmo foi substituído pelo Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. De acordo com o artigo 1º do Decreto nº 9.991, a PNDP tem como objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

Além do Decreto Nº 5.707, outras normativas federais foram criadas com a intenção de modernizar a gestão de pessoas na APF. O Decreto nº 7.133/2010, regulamentou a realização da Avaliação de Desempenho na APF, e uniformizou as práticas já abordadas em diversos outros decretos anteriores (ARAÚJO, 2018). Dessa forma, “[...] a adoção de iniciativas relacionadas principalmente à Gestão de Competências, à Capacitação e à Avaliação de Desempenho marcou a emergência da Gestão Estratégica de Pessoas na APF.” (ARAÚJO, 2018, p. 20).

Carvalho et al. (2009) destaca que o desafio para a gestão de pessoas da administração pública “passa a ser a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios, o que implica a superação de uma cultura administrativa que não vê a questão dos recursos humanos com destaque” (p.104). Os resultados de um estudo conduzido por Moura e Souza (2016) com 152 unidades de gestão de pessoas da APF corroboram com essa visão. De acordo com os pesquisadores, “a inserção estratégica da área de RH nas estruturas e nos processos decisórios das instituições públicas ainda é uma questão a ser conquistada” (p. 596). A pesquisa identificou que são poucas as unidades de gestão de pessoas na APF que conseguem atuar de maneira estratégica e que há uma série de condições negativas a serem superadas para que a área consiga adotar práticas estratégicas de gestão de pessoas. Entre essas condições negativas estariam restrições no quadro de pessoal e uma equipe de gestão de pessoas pouco qualificada.

Um estudo de Truss (2003) na administração pública inglesa, conclui que a função de gestão de pessoas em uma organização pública pode se tornar mais estratégica com o passar do tempo, (mesmo que a organização tenha uma herança histórica de cultura e estrutura

desfavorável), mas isso exige investimento no capital humano, nas pessoas que atuam no setor de gestão de pessoas e, principalmente, no gestor máximo de gestão de pessoas, além de uma atitude positiva dos demais gestores de alto escalão (em relação a inserção estratégica dessa área).

2.2 O LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS DO TCU

A partir do ano de 2013, o TCU passou a realizar o Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU, que tem como objetivo identificar a adoção de práticas de gestão de pessoas que assegurem a legalidade, a eficiência, a efetividade e a transparência da área de gestão de pessoas nos órgãos e entidades federais (BRASIL, 2013). De acordo com a Resolução 187/2006 do TCU, gestão de pessoas é:

[...] o conjunto de práticas gerenciais e organizacionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a organização, bem como a favorecer o alcance dos resultados organizacionais. (BRASIL, 2017, p. 37).

Já a governança de pessoas é “[...] o conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.” (BRASIL, 2017, p. 37). Em 2017 e 2018, o órgão de controle passou a avaliar as práticas de Gestão de Pessoas a partir do Levantamento Integrado de Governança e Gestão Pública, um instrumento que avalia conjuntamente a Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão das Contratações e Governança Pública na Administração Pública Federal (BRASIL, 2017).

Nos levantamentos de 2017 e 2018, o TCU avaliou as boas práticas de governança e gestão de pessoas: “4110- Realizar planejamento da gestão de pessoas”; “4120- Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”; “4130- Assegurar o adequado provimento das vagas existentes”; “4140- Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”; “4250- Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”; “4160- Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável”; “4170- Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”; “4180- Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores”; e “213P- Promover a gestão estratégica para pessoas”. No levantamento que está sendo realizado em 2021 (ainda sem resultados publicados) as práticas “Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável” e “Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores foram excluídas do questionário e incluiu-se a prática “Construir e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”.

Cada boa prática de governança e gestão de pessoas é desdobrada em itens de verificação mais objetivos, avaliáveis e auditáveis, ou seja, cada prática é composta por "subpráticas" passíveis de avaliação (BRASIL, 2018). Por exemplo, a boa prática “4120- Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestor” é composta pelas “subpráticas” ou pelos itens de verificação: “4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados”; “4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados”; e “4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho”. Por sua vez, cada item de verificação, possui outras questões que qualificam o nível de adoção da “subprática” avaliada. O TCU calcula em que medida a organização consegue adotar uma determinada prática, a partir das respostas do órgão para cada item de verificação da prática avaliada. O órgão de controle classifica o resultado da organização quanto a adoção de uma boa prática em quatro níveis: “Inexpressivo”, “Iniciando”, “Intermediário” e

“Aprimorado”. Esses quatro níveis também são utilizados para classificar as organizações em dois índices: o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) e o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas). O iGestPessoas de 2018 foi calculado a partir da média ponderada da pontuação obtida nas boas práticas de gestão de pessoas: 4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160, 4170 e 4180. Já o iGovPessoas foi calculado a partir da média ponderada da pontuação obtida nas boas práticas de governança 1110 1120 1130 2110 2120 213P 3110 3120 e das boas práticas de gestão de pessoas: 4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160, 4170 e 4180 (BRASIL, 2018).

No último Levantamento Integrado de Governança e Gestão Públicas do TCU, realizado em 2018, o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) e o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) médio das instituições de ensino ficou dentro da faixa de classificação inicial (0 a 39.99%), o que significa que predomina nestas organizações a não adoção das boas práticas de governança e gestão pessoas constantes no questionário de avaliação (BRASIL, 2018). Porém, entre as IFEs, há exceções quanto a não adoção de boas práticas de gestão de pessoas. Entre as instituições de ensino avaliadas nos Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública de 2017 e 2018, três universidades federais, de forma consecutiva, ficaram com o iGestPessoas e iGovPessoas classificado como “aprimorado”, quando predomina na organização a adoção integral das boas práticas de gestão de pessoas. No Levantamento de 2018, das 97 universidades federais e institutos federais avaliados, 40 afirmaram adotar, ao menos, uma boa prática de governança e gestão de pessoas e 57 disseram não adotar nenhuma (BRASIL, 2017; BRASIL, 2018).

2. METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza aplicada com abordagem quali-quantitativa. Quanto aos objetivos é descritiva e em relação aos procedimentos se desenvolve por meio de pesquisa documental e entrevista.

Para a definição da amostra a ser estudada, realizou-se uma análise documental do Resultado dos últimos dois levantamentos de Governança e Gestão Pública do TCU, realizados nos anos de 2017 e 2018. Buscou-se identificar quais são as IFEs que ficaram com o Índice de Capacidade em Gestão em Pessoas (iGestPessoas) classificado como “aprimorado” e que afirmaram adotar em nível “aprimorado” a boa prática de governança em gestão de pessoas “Promover a gestão estratégica para Pessoas” por dois anos consecutivos. Buscou-se, também, identificar quais são as IFEs que afirmaram não adotar nenhuma boa prática de gestão e governança de pessoas e quais afirmaram adotar, ao menos, uma boa prática. Delimitou-se que a amostra a ser pesquisada seria conforme apresentado no Quadro abaixo.

Quadro 1- Definição da amostra de IFEs pesquisadas

GRUPO A	As 3 (três) IFEs cujo iGestPessoas ficou classificado como “aprimorado” e que afirmaram adotar em nível “aprimorado” a boa prática de governança em gestão de pessoas “Promover a gestão estratégica para Pessoas (213P)”, em ambos os Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública, realizados nos anos de 2017 e 2018 pelo TCU.
GRUPO B	3 (três) IFEs que afirmaram adotar, ao menos, 1 (uma) boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública, realizados nos anos de 2017 e 2018 pelo TCU.
GRUPO C	3 (três) IFEs que afirmaram não adotar nenhuma boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública realizado nos anos de 2017 e 2018 pelo TCU.

Fonte: A autora (2021)

O Quadro 2 apresenta a caracterização das organizações participantes de pesquisa. A instituição Org. 8 foi excluída da amostra pela falta de retorno do agendamento da entrevista dentro de tempo hábil para execução da pesquisa.

Quadro 2- Organizações participantes da pesquisa

Grupo	IFE	RESULTADO DO LEVANTAMENTO INTEGRADO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA DO TCU DE 2018		
		IGestPessoas	Adota alguma boa prática de GP?	Adota a boa prática 213P?
A	Org. 1	Aprimorado	SIM	SIM
	Org. 2	Aprimorado	SIM	SIM
	Org. 3	Aprimorado	SIM	SIM
B	Org. 4	Intermediário	SIM	SIM
	Org. 5	Intermediário	SIM	NÃO
	Org. 6	Iniciando	SIM	NÃO
C	Org. 7	Iniciando	NÃO	NÃO
	Org. 8	Iniciando	NÃO	NÃO
	Org. 9	Inexpressivo	NÃO	NÃO

Fonte: A autora (2021)

A entrevista foi realizada com servidores que atuam ou que atuaram na unidade de gestão de pessoas da Reitoria das instituições pesquisadas, preferencialmente, por 4 (quatro) anos ou mais, e que possuíssem um conhecimento abrangente das atividades desenvolvidas pela unidade de gestão de pessoas e do Planejamento Estratégico da instituição. Cada instituição pode indicar até três servidores para participar da entrevista. Participaram do estudo 10 servidores de ambos os sexos, com tempo de atuação médio de 8,7 anos na unidade de GP. A pesquisa foi aprovada junto ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humano-UFSC e o sigilo das instituições participantes e dos entrevistados foi assegurado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Utilizou-se um roteiro de perguntas abertas e fechadas, elaborado a partir das Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do Questionário do Levantamento Integrado de Governança e Gestão Públicas do TCU- Ciclo 2021.

As entrevistas foram realizadas por meio de videochamada, com o aplicativo *Googlemeet*, nos meses de março e abril de 2021. No início da entrevista, foi apresentado aos participantes o Relatório Individual do Levantamento do TCU de 2018 da sua IFE para que os mesmos comentassem o resultado do perfil de governança e gestão de pessoas da sua instituição. Depois, os participantes tiveram que responder quais subpráticas que compõe cada boa prática de governança e gestão de pessoas do questionário do TCU a unidade de GP da sua IFE realizava. Para as práticas de gestão de pessoas cuja resposta na entrevista foi “não realiza” e que, entretanto, no Levantamento do TCU de 2018 a instituição afirmou adotá-la em nível aprimorado, foi questionado ao entrevistado, se no ano de 2018, a referida prática era adotada.

3. RESULTADOS

Os resultados do perfil de governança e gestão de pessoas do Levantamento Integrado de Governança e Gestão Pública do TCU de 2018 foram comparados com os dados coletados nas entrevistas realizadas junto aos servidores das unidades de GP das instituições investigadas. A análise destes dados é disposta ao longo desta seção.

Quando apresentado o perfil de governança e gestão de pessoas da sua IFE do Levantamento do TCU de 2018, não houve validação do resultado pelo entrevistado. Conforme apresenta o Quadro 3, no Levantamento do TCU de 2018, a instituição Org. 1 afirmou adotar de forma aprimorada todas as 8 boas práticas de gestão de pessoas e a boa prática de governança de pessoas “Promover a gestão estratégica para pessoas” que compõem o questionário do TCU de 2018. No entanto, os entrevistado negou que a instituição adotasse, em 2018, as práticas “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”, “Assegurar o adequado provimento das vagas existentes” e “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”. Em 2021, o entrevistado da Org. 1 relatou que a IFE adotava 4 boas práticas de governança e gestão de pessoas: “Realizar o planejamento de gestão de pessoas”, “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”, “Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores” e “Promover a gestão estratégica para Pessoas.”

Quadro 3- Comparação do Resultado do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2018 com a situação relatada na entrevista realizada em 2021- Org. 1

BOA PRÁTICA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS	RESULTADO DO TCU 2018	SITUAÇÃO RELATADA NA ENTREVISTA REALIZADA EM 2021
4110. Realizar o planejamento de gestão de pessoas	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas as 3 subpráticas que compõem a prática.
4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	Aprimorado	Dessemelhante. Afirmou adotar 1 das 4 subpráticas que compõem a prática. Negada a adoção da prática em 2018.
4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	Aprimorado	Dessemelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 as subpráticas que compõem a prática. Negada a adoção da prática em 2018.
4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Aprimorado	Dessemelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 as subpráticas que compõem a prática. Negada a adoção da prática em 2018.
4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável (2018)	Aprimorado	- não verificado
4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas 4 subpráticas que compõem a prática.
4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores. (2018)	Aprimorado	- não verificado
213P. Promover a gestão estratégica para Pessoas.	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas as 2 subpráticas que compõem a prática.
4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho (2021)	Nova prática incluída em 2021	Afirmou adotar 2 das 6 subpráticas que compõem a boa prática

Fonte: A autora (2021)

Houve a validação pelo entrevistado do resultado do perfil de governança e gestão de pessoas da Org. 2 no Levantamento do TCU de 2018. De acordo com o Resultado do Levantamento do TCU, em 2018, a instituição adotava, de forma aprimorada, 7 das 8 boas práticas de gestão de pessoas e a boa prática de governança de pessoas “Promover a gestão estratégica para pessoas” que compõem o questionário. Na entrevista, o participante relatou

que a instituição adota todas as 4 “subpráticas” que compõem a boa prática “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”, prática cujo resultado no Levantamento do TCU de 2018 tinha sido classificada com nível de adoção intermediário. Destaca-se que o entrevistado relatou que a instituição adota, atualmente, todas as práticas de gestão de pessoas e a prática de governança de pessoas “Promover a gestão estratégica para Pessoas” constantes no Questionário do TCU de 2021.

Quadro 4- Comparação do Resultado do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2018 com a situação relatada na entrevista realizada em 2021- Org. 2

BOA PRÁTICA	RESULTADO DO TCU 2018	SITUAÇÃO RELATADA NA ENTREVISTA REALIZADA EM 2021
4110	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas as 3 subpráticas que compõem a prática.
4120	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas as 4 subpráticas que compõem a prática.
4130	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas as 4 subpráticas que compõem a prática.
4140	Intermediário	Semelhante. Afirmou adotar todas as 4 subpráticas que compõem a prática.
4150	Aprimorado	Semelhante. Afirmou todas as 4 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2018)	Aprimorado	- não verificado
4170	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas as 4 subpráticas que compõem a prática.
4180 (2018)	Aprimorado	- não verificado
213P	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas as 2 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2021)	Nova prática	Afirmou adotar todas as 6 subpráticas que compõem a prática.

Fonte: A autora (2021)

Quando apresentado o perfil de governança e gestão de pessoas da Org. 3 no Levantamento do TCU de 2018, houve validação do resultado pelo entrevistado. Conforme expõe o Quadro 5 , no Levantamento do TCU de 2018, a instituição afirmou adotar de forma aprimorada 6 das 8 boas práticas de gestão de pessoas e a boa prática de governança de pessoas “Promover a gestão estratégica para pessoas” constantes no questionário. Em 2021, o entrevistado relatou que a instituição adota, atualmente, 6 práticas de gestão de pessoas e a prática de governança de pessoas “Promover a gestão estratégica para Pessoas” constantes no Questionário do TCU de 2021.

Quadro 5- Comparação do Resultado do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2018 com a situação relatada na entrevista realizada em 2021- Org. 3

BOA PRÁTICA	RESULTADO DO TCU 2018	SITUAÇÃO RELATADA NA ENTREVISTA REALIZADA EM 2021
4110	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas as 3 subpráticas que compõem a prática.
4120	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4130	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4140	Iniciando	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4150	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2018)	Intermediário	- não verificado
4170	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a prática.

4180 (2018)	Aprimorado	- não verificado
213P	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas as 2 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2021)	Nova prática	Afirmou adotar 2 das 6 subpráticas que compõem a prática.

Fonte: A autora (2021)

Houve a validação pelo entrevistado do resultado do perfil de governança e gestão de pessoas da Org. 4 no Levantamento do TCU de 2018. De acordo com o Resultado do Levantamento do TCU de 2018, a instituição Org. 4 adotava, de forma aprimorada, 2 das 8 boas práticas de gestão de pessoas e a boa prática de governança de pessoas “Promover a gestão estratégica para pessoas” que compõem o questionário. Na entrevista, o participante relatou que a IFE adota 3 práticas de gestão de pessoas e a prática de governança de pessoas “Promover a gestão estratégica para Pessoas” do Questionário do TCU de 2021.

Quadro 6- Comparação do Resultado do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2018 com a situação relatada na entrevista realizada em 2021- Org. 4

BOA PRÁTICA	RESULTADO DO TCU 2018	SITUAÇÃO RELATADA NA ENTREVISTA REALIZADA EM 2021
4110	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar todas as 3 subpráticas que compõem a prática.
4120	Intermediário	Dessemelhante. Afirmou adotar 1 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4130	Intermediário	Dessemelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4140	Intermediário	Dessemelhante. Afirmou adotar 1 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4150	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2018)	Intermediário	- não verificado
4170	Intermediário	Dessemelhante. Afirmou adotar 1 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4180 (2018)	Inicial	- não verificado
213P	Aprimorado	Semelhante. Afirmou adotar as 2 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2021)	Nova prática	Afirmou adotar todas as 6 subpráticas que compõem a prática.

Fonte: A autora (2021)

Na Org. 5 houve a validação do resultado pelo entrevistado em relação a adoção em nível aprimorado da prática “Assegurar o adequado provimento das vagas existentes” no Levantamento do TCU de 2018. Porém, na outra parte da entrevista, em que os participantes, precisaram indicar quais subpráticas dessa prática a instituição realiza atualmente, os entrevistados relataram que a IFE não adotava nem nunca adotou nenhuma dessas subpráticas: a) escolher gestores segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados; b) definir os métodos e critérios das seleções externas com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática 4120 ; c) solicita o número de vagas para serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática 4120.

Quadro 7- Comparação do Resultado do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2018 com a situação relatada na entrevista realizada em 2021- Org. 5

BOA PRÁTICA	RESULTADO DO TCU 2018	SITUAÇÃO RELATADA NA ENTREVISTA REALIZADA EM 2021
4110	Intermediário	Dessemelhante. Afirmou adotar 1 das 3 subpráticas que compõem a prática.
4120	Intermediário	Dessemelhante. Afirmou adotar 1 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4130	Aprimorado	Dessemelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4140	Intermediário	Dessemelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4150	Intermediário	Semelhante. Afirmou todas as 4 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2018)	Intermediário	- não verificado
4170	Intermediário	Dessemelhante. Afirmou adotar 1 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4180 (2018)	Aprimorado	- não verificado
213P	Intermediário	Semelhante. Afirmou adotar as 2 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2021)	Nova prática	Afirmou adotar 3 das 6 subpráticas que compõem a prática.

Fonte: A autora (2021)

A Org. 6 no Levantamento do TCU de 2018, ainda não adotava a prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”, já em 2021 o entrevistado afirmou que a instituição adotava três das quatro subpráticas que compõe a boa prática.

Quadro 8- Comparação do Resultado do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2018 com a situação relatada na entrevista realizada em 2021- Org. 6

BOA PRÁTICA	RESULTADO DO TCU 2018	SITUAÇÃO RELATADA NA ENTREVISTA REALIZADA EM 2021
4110	Iniciando	Semelhante. Afirmou adotar 1 das 3 subpráticas que compõem a prática.
4120	Iniciando	Dessemelhante. Afirmou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4130	Iniciando	Semelhante. Afirmou adotar 2 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4140	Inexistente	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4150	Aprimorado	Semelhante. Afirmou realizar todas as 4 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2018)	Intermediário	- não verificado
4170	Iniciando	Semelhante. Afirmou adotar 1 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4180 (2018)	Aprimorado	- não verificado
213P	Iniciando	Semelhante. Não adota nenhuma subprática que compõem a prática.
4160 (2021)	Nova prática	Afirmou não adotar nenhuma das 6 subpráticas que compõem a prática.

Fonte: A autora (2021)

Conforme apresentado no Quadro 9, a Org. 7 não adotava nenhuma boa prática de governança e gestão de pessoas em 2018, porém, em 2021, na entrevista, relatou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a boa prática “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”. O entrevistado afirmou, também, que a instituição adotava 4 das 6 subpráticas

que compõem a boa prática “Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”.

Quadro 9- Comparação do Resultado do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2018 com a situação relatada na entrevista realizada em 2021- Org. 7

BOA PRÁTICA	RESULTADO DO TCU 2018	SITUAÇÃO RELATADA NA ENTREVISTA REALIZADA EM 2021
4110	Iniciando	Semelhante. Afirmou adotar 1 das 3 subpráticas que compõem a prática.
4120	Inexpressivo	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4130	Iniciando	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4140	Inexpressivo	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4150	Iniciando	Dessemelhante. Afirmou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2018)	Iniciando	- não verificado
4170	Inexpressivo	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4180 (2018)	Inexpressivo	- não verificado
213P	Inexpressivo	Dessemelhante. Afirmou adotar 1 das 2 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2021)	Nova prática	Afirmou adotar 4 das 6 subpráticas que compõem a prática.

Fonte: A autora (2021)

Conforme exposto no Quadro 10, a Org. 9 não adotava nenhuma boa prática de governança e gestão de pessoas em 2018, porém, em 2021, na entrevista, relatou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a boa prática “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”. Afirmou, também, adotar todas as 2 subpráticas que compõem a boa prática “Promover a gestão estratégica para Pessoas”.

Quadro 10- Comparação do Resultado do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2018 com a situação relatada na entrevista realizada em 2021- Org. 9

BOA PRÁTICA	RESULTADO DO TCU 2018	SITUAÇÃO RELATADA NA ENTREVISTA REALIZADA EM 2021
4110	Inexpressivo	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 3 subpráticas que compõem a prática.
4120	Inexpressivo	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4130	Inexpressivo	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4140	Inexpressivo	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4150	Inexpressivo	Dessemelhante. Afirmou adotar 3 das 4 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2018)	Inexpressivo	- não verificado
4170	Inexpressivo	Semelhante. Afirmou não adotar nenhuma das 4 subpráticas que compõem a prática.
4180 (2018)	Inexpressivo	- não verificado
213P	Inexpressivo	Dessemelhante. Afirmou as 2 subpráticas que compõem a prática.
4160 (2021)	Nova prática	Afirmou adotar 2 das 6 subpráticas que compõem a prática.

Fonte: A autora (2021)

Na entrevista, os participantes de todas as IFEs afirmaram que sua instituição adota a boa prática de governança e gestão de pessoas “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”. A segunda boa prática de governança e gestão de pessoas mais executada é “Promover a gestão estratégica para Pessoas”, adotada por 5 IFEs. No entanto, apenas 4 instituições pesquisadas relataram que adotavam a boa prática “Realizar o planejamento de gestão de pessoas”. As práticas “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores” e “Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores” ficaram com frequência de adoção 3 entre as IFEs pesquisadas. As práticas de governança e gestão de pessoas com as menores frequências de adoção são “Assegurar o adequado provimento das vagas existentes” (2), “Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho” (2) e “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados” (1).

Quadro 11- Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas adotadas pelas IFEs em 2021.

BOA PRÁTICA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS	Frequência de IFEs que relataram adotar em 2021
Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	8
Promover a gestão estratégica para Pessoas	5
Realizar o planejamento de gestão de pessoas	4
Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	3
Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	3
Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	2
Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	2
Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	1

Fonte: A autora (2021)

Conforme sintetiza o Quadro 12, na etapa da entrevista em que foi apresentado o Relatório Individual do Levantamento do TCU de 2018 de cada IFE pesquisada, apenas o entrevistado da Org. 1 não validou os resultados do perfil de governança e gestão de pessoas que constavam no Relatório. Porém, na outra etapa da entrevista, em que os participantes precisavam indicar quais subpráticas de cada boa prática de governança e gestão de pessoas do TCU a instituição realiza atualmente, os entrevistados da Org. 5 relataram que a IFE não adotava nem nunca adotou nenhuma das subpráticas da boa prática “Assegurar o adequado provimento das vagas existentes”, prática cujo nível de adoção constava como aprimorado no Levantamento do TCU de 2018. Esses dados corroboram com os achados de Araújo (2018) e Araújo (2019), já que tais pesquisas também constataram a não correspondência do bom desempenho no Levantamento do TCU com as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas instituições pesquisadas.

Na maioria das instituições pesquisadas houve a validação, por parte dos entrevistados, dos resultados do perfil governança e gestão de pessoas que constavam no Relatório Individual do Levantamento do TCU de 2018. Em duas IFEs da amostra pesquisada houve alguma prática com nível de adoção aprimorado no Levantamento do TCU de 2018 cuja adoção não foi

confirmada na entrevista. Dessa forma, na maioria das instituições pesquisadas, três quartos da amostra, os resultados do Levantamento Integrado de Governança e Gestão Pública do TCU de 2018 quanto ao perfil de governança e gestão de pessoas, foram validados pelos entrevistados, servidores das unidades de GP.

Quadro 12- Síntese da validação do Resultado do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2018

Grupo	IFE	Houve a validação do Relatório Individual do Levantamento do TCU de 2018	Houve alguma prática com nível de adoção aprimorado no Levantamento do TCU de 2018 cuja adoção não foi confirmada na entrevista?
A	Org. 1	NÃO	SIM, 3 (três) práticas
	Org. 2	SIM	NÃO
	Org. 3	SIM	NÃO
B	Org. 4	SIM	NÃO
	Org. 5	SIM	SIM, 1 (uma) prática
	Org. 6	SIM	NÃO
C	Org. 7	SIM	-
	Org. 9	SIM	-

Considerando a inconsistência do Resultado do Levantamento do TCU de 2018 das instituições Org. 1 e Org. 5, as mesmas foram excluídas do Quadro 13, que apresenta a comparação da quantidade de boas práticas de governança e gestão de pessoas adotadas em 2018 com a quantidade de práticas adotadas em 2021. Conforme sintetiza o Quadro 13, a maioria das IFEs aumentou o número e o percentual de boas práticas de governança e gestão de pessoas adotadas de 2018 para 2021. Em 2018, a Org. 6 adotava 1 das 9 boas práticas de governança e gestão de pessoas analisadas. Já em 2021, o entrevistado relatou que a instituição adotava 2 das 8 boas práticas analisadas. A Org. 7 e a Org. 9 não adotavam nenhuma boa prática de governança e gestão de pessoas em 2018 e na entrevista, afirmaram adotar, respectivamente, uma e duas, de um total de 8 práticas analisadas. A Org. 4, na entrevista, relatou adotar 50% das práticas constantes no Questionário do TCU de 2021, percentual de práticas adotadas maior que em 2018. A única IFE que não aumentou o percentual de práticas adotadas em 2021 foi a Org.3. Em 2018, a IFE adotava 7 das 9 boas práticas de governança e gestão de pessoas analisadas. E no ano de 2021, o entrevistado relatou que a instituição adotava 6 das 8 boas práticas analisadas. A Org. 2 se destaca como a única IFE que afirmou adotar todas as boas práticas de governança e gestão de pessoas do Questionário do TCU de 2021.

Quadro 13- Comparação do número e percentual de Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas adotadas em nível aprimorado em 2018 e relatado em 2021.

Grupo	IFE	RESULTADO DO LEVANTAMENTO DO TCU DE 2018		SITUAÇÃO RELATADA NA ENTREVISTA REALIZADA EM 2021 EM 2021	
		Nº/ % de Boas Práticas adotadas em nível aprimorado do Questionário TCU 2018		Nº/% de Boas Práticas Adotadas do Questionário TCU 2021	
A	Org. 2	8 de 9	89 % do total	8 de 8	100 % do total

	Org. 3	7 de 9	78% do total	6 de 8	75% do total
B	Org. 4	3 de 9	33% do total	4 de 8	50% do total
	Org. 6	1 de 9	11% do total	2 de 8	25% do total
C	Org. 7	0 de 9	0% do total	1 de 8	12,5% do total
	Org. 9	0 de 9	0% do total	2 de 8	25% do total

Apesar da maioria das instituições pesquisadas terem aumentado o percentual de boas práticas adotadas de 2018 para 2021, apenas um terço delas consegue adotar mais de 50% das boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU. Esse dado corrobora com o estudo de Moura e Souza (2016), que identificou que são poucas as unidades de gestão de pessoas na APF que conseguem adotar práticas estratégicas de gestão de pessoas.

4. CONCLUSÃO

Em 75% das IFEs pesquisadas, houve a validação do resultado do perfil de governança e gestão de pessoas do Levantamento Integrado de Governança e Gestão Pública do TCU de 2018 pelos entrevistados. Ainda que na maioria das instituições pesquisadas o resultado foi validado, o fato de um quarto das IFEs apresentarem inconsistências no resultado sugere que a solicitação do TCU para que organização indique as evidências auditáveis que confirmem a adoção da prática avaliada não evitou respostas inconsistentes com a realidade. Dessa forma, recomenda-se que o TCU aprimore sua forma de coleta de dados para reduzir resultados inconsistentes. É importante que o órgão de controle atue na conscientização dos respondentes das instituições avaliadas para prestarem informações de modo fidedigno com a realidade. Sugere-se, também, a realização de pesquisas que verifiquem a aderência das boas práticas de governança e gestão de pessoas com literatura de Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas.

As práticas de governança e gestão de pessoas do TCU mais adotadas pelas instituições pesquisadas em 2021 são 1) “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”, única prática adotada por todas as IFEs pesquisadas; 2) Promover a gestão estratégica para Pessoas, prática adotada por 5 IFEs e 3) “Realizar o planejamento de gestão de pessoas”, adotada por 4 IFEs. A boa prática com menor frequência de adoção entre as IFEs pesquisadas é “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”, apenas uma instituição relatou adotar. Entre as instituições pesquisadas que não apresentaram inconsistência no resultado do perfil de governança e gestão de pessoas do Levantamento do TCU de 2018, a maioria relatou ter aumentado o número de boas práticas de governança e gestão de pessoas adotadas de 2018 para 2021. Apenas uma IFE diminuiu o percentual de práticas adotadas em 2021. Destaca-se, entretanto, que as IFEs pesquisadas com os piores desempenhos em governança e gestão de pessoas no Levantamento do TCU de 2018, ainda estão muito longe do desempenho das IFEs com Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) classificado como aprimorado pelo TCU.

Diante de desempenhos tão díspares nos Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública do TCU entre instituições semelhantes, Instituições Federais de Ensino, é necessário, sobretudo, que estudos acadêmicos e do próprio TCU investiguem os fatores intraorganizacionais que favorecem a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo órgão de controle. Estudos recentes têm apontado para a importância de

alguns fatores internos à organização, quando se trata do sucesso ou insucesso da implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas. Fatores políticos internos e aspectos relacionados à estrutura, atribuições normativas e recursos da unidade de GP fazem parte das condições que favorecem ou prejudicam a atuação estratégica da área de GP na administração pública (ARAÚJO, 2019; CASTRO, 2018; CAMÕES; MENESES, 2016; CÔRTEZ; MENESES, 2019; FONSECA, 2013; FONSECA; MENESES, 2016; MOURA; SOUZA, 2016; SILVÉRIO, 2020). Conforme apontam Mousa e Souza (2016), a edição de normativos que estabelecem diretrizes de atuação estratégica para a área de gestão de pessoas da APF sem intervir nas condições necessárias para que essa atuação se efetive, tem como consequência a perpetuação de práticas tradicionais e ineficazes entre as unidades de gestão de pessoas da administração federal.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. G. B. **Gestão de desempenho no executivo Federal: iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/33078>. Acesso em: 14 nov. 2020.

ARAÚJO, M. L. **Iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação da Gestão de Pessoas por Competências no Executivo Federal**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35844/1/2019_MarianaLopesdeAra%C3%BAjo.pdf. Acesso em: 14 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm Acesso em: 23 de nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de governança e gestão de pessoas**. Brasília, DF: TCU, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>. Acesso em: 2 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas: relatório de acompanhamento 2017**. Brasília, DF: TCU, 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>. Acesso em: 2 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas: relatório de acompanhamento 2018**. Brasília, DF: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>. Acesso em: 2 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Questionário do Levantamento Integrado de Governança e Gestão Públicas ciclo 2021**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 11 de nov. 2020.

CARVALHO, A. I. et al. Escolas de governo e gestão por competências. **Mesa redonda de pesquisa-ação ENAP**. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/398/1/livro_mesa_redonda.pdf Acesso em: 11 de nov. 2020.

CAMÕES, M. R. S; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 45 nov. 2016. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560> Acesso em: 11 de nov. 2020.

CASTRO, M. V. de M. **Políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas em organizações públicas: Iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação**. 2018 Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br> Acesso em: 14 nov. 2020.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019. Disponível http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122019000400657&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 2 nov. 2020.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, 59(3), 271-288, 2008.

FONSECA, D. R. DA; MENESES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 2, n. 2, p. 117-133, 1 out. 2016.

FONSECA, D. R. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na Administração Pública Federal**. 2013 Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unb.br> Acesso em: 14 nov. 2020.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 2013, v. 53, n. 1, pp. 82-90. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>>. Acesso em: 2 set. 2021.

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**, Brasília, DF, v. 67, n. 4, p. 575, 2016.. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1046>. Acesso em: 10 set. 2020.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, 2009 43(2), 347-369. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004> Acesso em: 10 set. 2020.

SILVÉRIO, C. S. **A inserção estratégica de unidades de gestão de pessoas nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras**. 2020 Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br> Acesso em: 14 nov. 2020.