

idp

idp

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**PROPOSTA DE PAINEL DE GOVERNANÇA DA REDE DE
GESTÃO DE PESSOAS DO GOVERNO DO DISTRITO
FEDERAL**

BÁRBARA BIANCA ROMÃO DA SILVA

Brasília-DF, 2025

BÁRBARA BIANCA ROMÃO DA SILVA

**PROPOSTA DE PAINEL DE GOVERNANÇA DA REDE DE
GESTÃO DE PESSOAS DO GOVERNO DO DISTRITO
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professora Doutora Lana Montezano.

Brasília-DF 2025

BÁRBARA BIANCA ROMÃO DA SILVA

PROPOSTA DE PAINEL DE GOVERNANÇA DA REDE DE GESTÃO DE PESSOAS DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 04 / 06 / 2025

Banca Examinadora

Profa. Dra. Lana Montezano - Orientadora

Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue

Governança de gestão de pessoas; governança pública; redes interorganizacionais; liderança relacional; painel de governança.

S586p Silva, Bárbara Bianca Romão da
Proposta de painel de governança da rede de gestão de pessoas do
Governo do Distrito Federal / Bárbara Bianca Romão da Silva. – Brasília: IDP, 2025.

252 p.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa –
IDP, Curso de Administração Pública, Brasília, 2025.
Orientadora: Profa. Dra. Lana Montezano

1. Governança pública. 2. Gestão de pessoas. 3. Redes interorganizacionais.
4.. Painel de governança. I. Título.

CDD: 351

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho àqueles que, com sabedoria, generosidade e fé no potencial alheio, guiaram meus passos: professores, mestres e doutores, que deixaram marcas profundas em minha formação.

“Se vi mais longe, foi por estar sobre os ombros de gigantes.”

– Sir Isaac Newton

AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar estes agradecimentos confessando duas grandes paixões que me acompanham desde a infância: a leitura e o conhecimento. Desde muito cedo, os livros despertaram em mim uma profunda curiosidade e um desejo constante de aprender. Ler, para mim, é a oportunidade de alcançar lugares que, de outra forma, parecem inalcançáveis.

Por isso, expresso aqui minha imensa gratidão a todos que incentivaram e apoiaram minha trajetória acadêmica:

À minha querida mãe, Maria Aparecida, mulher guerreira que sempre lutou pelos filhos e a quem devo tudo;

Aos meus irmãos, Daniel e Taciano, meus grandes fãs e de quem também sou a maior admiradora;

Ao meu parceiro de vida, Mauricio, que acreditou no meu potencial desde o início, muitas vezes mais do que eu mesma;

Aos colegas de classe e de Secretaria – Lívia, Jana, Tânia, Nara, Alcione, Adnilton, Clayton e Samuel –, companheiros de angústias, de conquistas e de boas risadas;

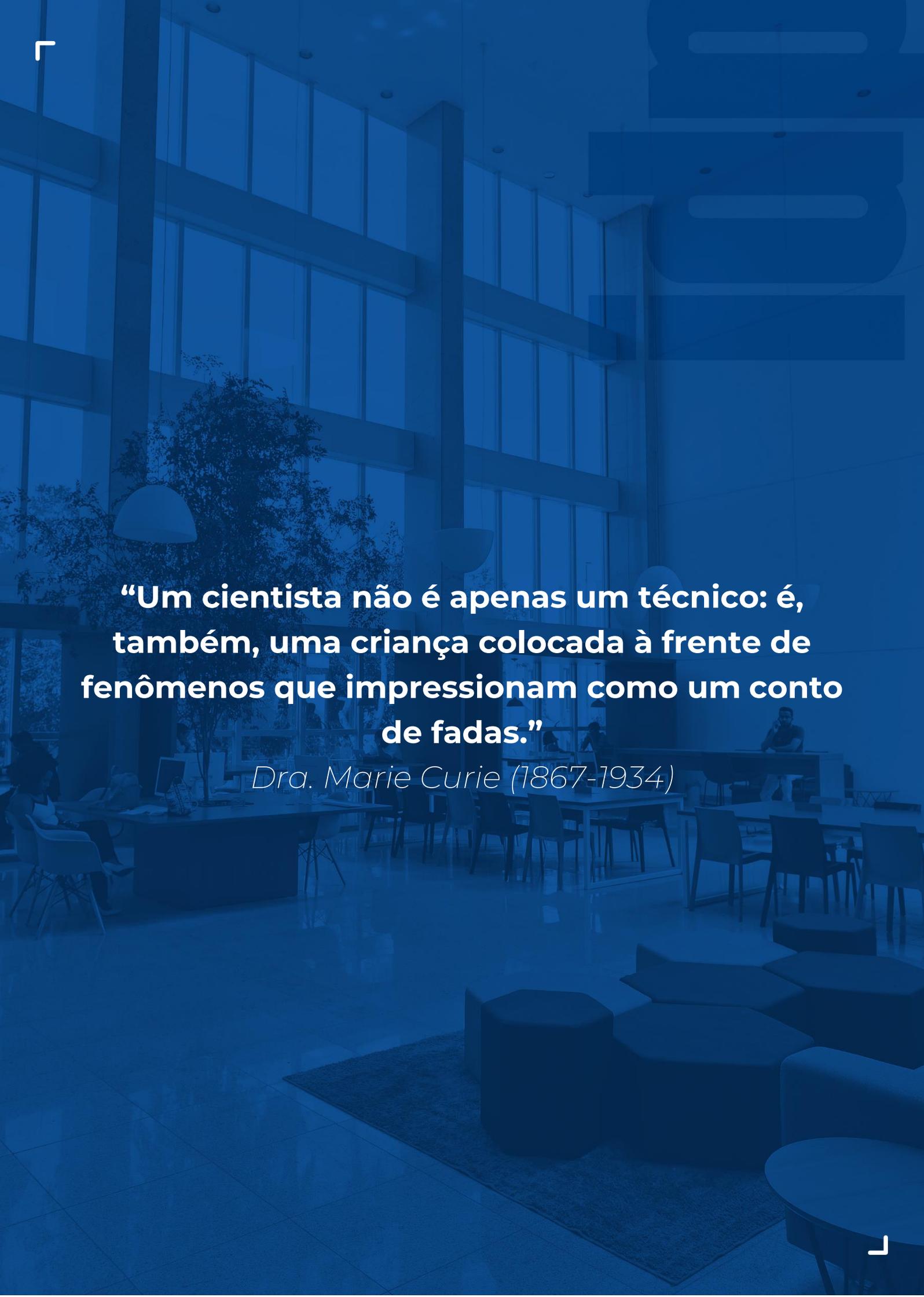
Aos meus chefes, Marcus, Ricardo e Ângelo, pelo apoio incondicional durante este período de dedicação intensa aos estudos;

À minha equipe de trabalho, Vilma e, em particular, Andréa, que, mesmo enfrentando momentos difíceis, não mediu esforços para me apoiar;

Aos meus mestres, todos os professores que, de alguma forma, contribuíram para minha formação e para que eu chegasse até aqui – e, quem sabe, ainda mais longe.

Registro meu agradecimento à Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC) pelo apoio financeiro concedido para a realização deste mestrado;

E, finalmente, manifesto meu mais sincero 'muito obrigada' aos professores do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), sempre solícitos e dispostos a orientar. Agradeço, igualmente, ao Prof. Dr. Paulo Castro e ao Prof. Dr. Sandro Bergue, membros da banca examinadora, por gentilmente dedicarem seu tempo e conhecimento para contribuir com esta dissertação. Em especial, expresso minha profunda gratidão à minha orientadora, Prof.^a Dra. Lana Montezano, pesquisadora exemplar, cuja dedicação e entusiasmo despertaram em mim uma nova paixão: a pesquisa científica.



“Um cientista não é apenas um técnico: é, também, uma criança colocada à frente de fenômenos que impressionam como um conto de fadas.”

Dra. Marie Curie (1867-1934)

RESUMO

A Governança de Gestão de Pessoas refere-se às práticas e mecanismos que avaliam, orientam e monitoram o sistema de gestão de pessoas, assegurando o alinhamento das decisões e ações nessa área com a estratégia organizacional. No setor público, além de contribuir para a melhoria da eficiência institucional, essas práticas impulsionam a geração de valor público. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa foi propor um modelo de monitoramento da Rede de Gestão de Pessoas do Governo do Distrito Federal (GDF), fundamentado nas boas práticas de governança pública definidas no modelo do Tribunal de Contas da União (TCU). A necessidade dessa investigação decorre do fato de que a Política de Gestão de Pessoas do Distrito Federal – estabelecida por meio do Decreto nº 29.814/08 –, nunca havia passado por um diagnóstico baseado em evidências, limitando a avaliação objetiva do impacto das práticas adotadas e de suas efetivas contribuições para a eficiência da gestão pública distrital. Como procedimentos metodológicos, a pesquisa adotou a abordagem Design Science Research (DSR), contemplando as etapas de diagnóstico, construção, avaliação e comunicação do artefato proposto. Foram utilizadas diferentes técnicas de coleta de dados, como pesquisa documental, grupo focal e aplicação de questionário estruturado a 69 órgãos da administração pública distrital, totalizando 279 respondentes. A análise dos dados combinou abordagens qualitativas e quantitativas, incluindo análise temática de conteúdo e estatística descritiva, inferencial e multivariada, além do desenvolvimento de um protótipo de painel dashboard, construído com o uso de ferramenta de Business Intelligence (BI). Os principais resultados obtidos indicaram que há fragilidades relevantes no nível de adoção das práticas de gestão de pessoas nos órgãos pesquisados, sobretudo nas dimensões de gestão de talentos, avaliação de desempenho e práticas relacionadas à cultura organizacional. Já práticas relacionadas ao planejamento organizacional e de accountability apresentaram os melhores índices de adoção. Também foi identificada uma influência estatisticamente significativa da liderança central sobre a adoção das práticas pelos órgãos setoriais, destacando o papel da liderança coordenadora como fator indutor de avanços institucionais. No entanto, a percepção de neutralidade em relação à liderança da rede evidencia a necessidade de se fortalecer a comunicação institucional e a colaboração em rede, aprimorar os canais de escuta ativa, ampliar a

oferta de capacitação e criar mecanismos de reconhecimento e apoio técnico, de modo a consolidar uma governança em rede participativa, responsiva e alinhada às necessidades específicas das unidades de gestão de pessoas. Por fim, foi desenvolvido um protótipo de painel de monitoramento do iGovPessoas, capaz de oferecer uma visão integrada e estratégica sobre os indicadores de governança da rede e oportunidades de melhoria. A principal contribuição desta pesquisa reside na elaboração de um modelo de avaliação da governança de gestão de pessoas em rede, que vai além da análise isolada de órgãos – como previsto no modelo do TCU – ao incorporar a perspectiva relacional da liderança central, propondo instrumentos práticos e metodológicos para a consolidação da governança pública e a melhoria contínua das práticas institucionais.

Palavras chave: Governança de gestão de pessoas; governança pública; redes interorganizacionais; liderança relacional; painel de governança.

ABSTRACT

People Management Governance refers to the practices and mechanisms that assess, guide, and monitor the people management system, ensuring that decisions and actions in this area are aligned with the organization's strategic objectives. In the public sector, in addition to contributing to institutional efficiency, these practices also foster the generation of public value. Accordingly, the objective of this research was to propose a monitoring model for the People Management Network of the Government of the Federal District (GDF), based on the good public governance practices defined in the model of the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU). The need for this investigation arises from the fact that the People Management Policy of the Federal District—established by Decree No. 29.814/08—had never undergone an evidence-based diagnosis, which limited the objective assessment of the impact of the adopted practices and their effective contributions to public management efficiency. As methodological procedures, the research adopted the Design Science Research (DSR) approach, encompassing the stages of diagnosis, artifact construction, evaluation, and communication. Various data collection techniques were used, including documentary research, a focus group, and the application of a structured questionnaire to 69 agencies of the public administration, totaling 279 respondents. Data analysis combined qualitative and quantitative approaches, including thematic content analysis and descriptive, inferential, and multivariate statistics, in addition to the development of a dashboard prototype built using Business Intelligence (BI) tools. The main findings revealed significant weaknesses in the adoption of people management practices among the surveyed agencies, particularly in the areas of talent management, performance evaluation, and practices related to organizational culture. In contrast, practices related to organizational planning and accountability showed the highest levels of adoption. A statistically significant influence of central leadership on the adoption of practices by sectoral agencies was also identified, underscoring the coordinating role of leadership as an enabler of institutional improvement. However, the neutral perception regarding network leadership highlights the need to strengthen institutional communication and inter-organizational collaboration, improve active listening mechanisms, expand training opportunities, and create systems of recognition and technical support, in order to consolidate a more participatory,

responsive, and network-aligned governance model. Finally, a prototype of the iGovPessoas monitoring dashboard was developed, capable of offering an integrated and strategic view of governance indicators and improvement opportunities within the network. The main contribution of this research lies in the development of a people management governance evaluation model tailored to networked structures, going beyond the isolated analysis of agencies—as established in the TCU model—by incorporating a relational leadership perspective and proposing practical and methodological tools to support the consolidation of public governance and the continuous improvement of institutional practices.

Keywords: People management governance; public governance; interorganizational networks; relational leadership; governance dashboard.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
APF	Administração Pública Federal
ARH	Administração de Recursos Humanos
BI	Business Intelligence
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DF	Distrito Federal
DSR	Design Science Research
ELR	Escala de Liderança Relacional
FMI	Fundo Monetário Internacional
GDF	Governo do Distrito Federal
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GP	Gestão de Pessoas
HCAAF	Human Capital Assessment and Accountability Framework
IA	Inteligência Artificial
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
iESGo	Índice ESG (Environmental, Social and Governance)
iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de Pessoas
IFAC	International Federation of Accountants
IFEs	Instituições Federais de Ensino
INAS	Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores do Distrito Federal
IPREV-DF	Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NPA	New Public Analytics
NPG	Nova Governança Pública

NPM	New Public Management (Nova Gestão Pública)
NSP	Novo Serviço Público
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCA	Principal Component Analysis (Análise de Componentes Principais)
PCDP	Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
RBG	Referencial Básico de Governança
RH	Recursos Humanos
RLT	Teoria da Liderança Relacional
SEEC	Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal
SEGEA	Secretaria Executiva de Gestão Administrativa
SEFIP	Secretaria de Fiscalização de Pessoal
SLU	Serviço de Limpeza Urbana
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SUGEP	Subsecretaria de Gestão de Pessoas
T&D	Treinamento de Desenvolvimento
TCDF	Tribunal de Contas do Distrito Federal
TCU	Tribunal de Contas da União

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Representação da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.	37
Figura 2 Sistema de Governança em Rede.	48
Figura 3 Framework de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas.	81
Figura 4 Experiência dos Respondentes por Faixas de Anos.	109
Figura 5 Escolaridade dos Respondentes.	110
Figura 6 Faixa de Idade dos Respondentes.	111
Figura 7 Oportunidades de Melhoria do fator “Planejamento Organizacional”.	119
Figura 8 Oportunidades de Melhoria do fator “Planejamento da Gestão de Pessoas”.	121
Figura 9 Oportunidades de Melhoria do fator “Planejamento da Força de Trabalho”.	122
Figura 10 Oportunidades de Melhoria do fator “Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica”.	124
Figura 11 Oportunidades de Melhoria do fator “Gestão da Liderança e Processo Sucessório”.	126
Figura 12 Oportunidades de Melhoria do fator “Treinamento e Desenvolvimento”.	127
Figura 13 Oportunidades de Melhoria do fator “Gestão do Conhecimento”.	128
Figura 14 Oportunidades de Melhoria do fator “Comunicação”.	130

Figura 15 Oportunidades de Melhoria do fator “Avaliação de Desempenho”.	131
Figura 16 Oportunidades de Melhoria do fator “Reconhecimento”.	132
Figura 17 Oportunidades de Melhoria do fator “Relações com os Colaboradores”.	134
Figura 18 Oportunidades de Melhoria do fator “Perfil Profissional e de Atividades”.	135
Figura 19 Oportunidades de Melhoria do fator “Recrutamento e Seleção”.	137
Figura 20 Oportunidades de Melhoria do fator “Retenção”.	139
Figura 21 Oportunidades de Melhoria do fator “Accountability”.	140
Figura 22 Visão geral das Oportunidades de Melhoria das práticas	142
Figura 23 Testes de KMO e de Bartlet	145
Figura 24 Variância total explicada	145
Figura 25 Comunalidades	146
Figura 26 Alfa de Cronbach	146
Figura 27 Oportunidades de Melhoria do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”.	153
Figura 28 Indicação dos botões da página inicial do painel.	177
Figura 29 Gráfico interativo de Oportunidade de Melhoria.	178
Figura 30 Filtros do gráfico de oportunidades de melhoria.	179
Figura 31 Detalhamento dos dados do gráfico de oportunidade de melhoria.	179

Figura 32

Dados analíticos do gráfico de oportunidade de melhoria

.....180

Figura 33

Metadados do gráfico de oportunidade de melhoria

.....181

Figura 34

Informações sobre o Painel de Governança.

.....182

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Diferenças entre NPM x Pós-NPM.

.....46

Quadro 2

Estrutura e Mecanismos de Governança em Rede.

.....48

Quadro 3

Dimensões e Indicadores de Escala de Liderança Relacional.

.....53

Quadro 4

Mecanismos de Monitoramento/Controle da Governança em Rede.

.....56

Quadro 5

Estrutura do Questionário de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas.

.....62

Quadro 6

Padrão de práticas.

.....63

Quadro 7

Elementos essenciais para a adequada condução do DSR.

.....72

Quadro 8

Relação de Órgãos/Entidades Autárquicas do GDF e Quantitativo de cargos de direção e chefia de gestão de pessoas.

.....74

Quadro 9

Matriz de Opções Metodológicas por Objetivo Específico.

.....79

Quadro 10

Referencial teórico para construção das questões de “Lideranças da Rede de Gestão de Pessoas”.

.....85

Quadro 11

Comparativo entre os itens do fator “Liderança” x “Liderança da Rede”.

.....**86**

Quadro 12

Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas.

.....**90**

Quadro 13

Amostra mínima proporcional e quantidade de respostas por Órgão Setorial

.....**96**

Quadro 14

Menções e pesos adotados

.....**100**

Quadro 15

Estágios de adoção das práticas (iGovPessoas)

.....**101**

Quadro 16

Amostra por Tipo de Órgão.

.....**106**

Quadro 17

Vinculação Funcional da Amostra por Tipo de Órgão.

.....**107**

Quadro 18

Distribuição da Amostra em Cargos Comissionados por Tipo de Órgão.

.....**108**

Quadro 19

Avaliação das Cargas Fatoriais do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”.

.....**147**

Quadro 20

Percepção sobre a liderança da rede por tipo de órgão.

.....**149**

Quadro 21

Categorias Temáticas das sugestões de melhorias para a liderança relacional.

.....**159**

Quadro 22

Modelos de Regressão Linear da variável independente “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”.

.....167

Quadro 23

Avaliação dos Painéis de Governança pesquisados.

.....173

Quadro 24

Etapas do DSR e resultados alcançados.

.....184

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 24

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO..... 24

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... 30

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS..... 30

1.3.1 GERAL 30

1.3.2 ESPECÍFICOS 31

1.4 JUSTIFICATIVA..... 31

2. REFERENCIAL TEÓRICO39

2.1 DA GOVERNANÇA CORPORATIVA À GOVERNANÇA PÚBLICA: ORIGENS E EVOLUÇÃO 39

2.2 A GOVERNANÇA EM REDE..... 44

2.2.1 A LIDERANÇA E OS MECANISMOS DA GOVERNANÇA EM REDE..... 49

2.3 A GOVERNANÇA DE GESTÃO DE PESSOAS 57

2.3.1 PEOPLE ANALYTICS..... 65

3. METODOLOGIA 71

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 71

3.2 LÓCUS DA PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO 74

3.3 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS..... 78

3.3.1. GRUPO FOCAL 83

3.3.2. QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO..... 90

3.3.2.1. PERFIL DA AMOSTRA DOS PARTICIPANTES DO QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO..... 106

3.3.2.2. PERFIL DA AMOSTRA DOS PARTICIPANTES DO QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO..... 106

3.3.2.3. PERFIL DA AMOSTRA DOS PARTICIPANTES DO QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO..... 106

3.3.3. PESQUISA DOCUMENTAL E PROTÓTIPO 112

4. RESULTADOS 117

4.1 NÍVEL DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PELA REDE

..... 118

SUMÁRIO

4.1.1. COMPONENTE DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	119
4.1.2. COMPONENTE DE GESTÃO DA LIDERANÇA E DO CONHECIMENTO	125
4.1.3. COMPONENTE DE CULTURA ORIENTADA PARA RESULTADOS ...	129
4.1.4. COMPONENTE DE GESTÃO DE TALENTOS	135
4.1.5. COMPONENTE DE ACCOUNTABILITY	140
4.1.6. VISÃO GERAL DO NÍVEL DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS	141
4.2 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DO ÓRGÃO DE COORDENAÇÃO GERENCIAL NA ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PELA REDE	144
4.2.1. EVIDÊNCIA DE VALIDADE DA ESCALA PARA MEDIR O FATOR “LIDERANÇA DA REDE DE GESTÃO DE PESSOAS”	145
4.2.2. PERCEPÇÃO SOBRE A LIDERANÇA DA REDE	147
4.2.3. SUGESTÕES DE MELHORIA PARA A LIDERANÇA DA REDE	158
4.2.4. GRAU DE INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA ADOÇÃO DAS PRÁTICAS PELA REDE.....	166
4.3. PROTÓTIPO DE PAINEL DE MONITORAMENTO DO IGOVPESSOAS DA REDE	171
4.3.1. CONSOLIDAÇÃO DA PESQUISA DOCUMENTAL BENCHMARKING	171
4.3.2. PROPOSTA DO PROTÓTIPO DO PAINEL DE MONITORAMENTO..	176

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	187
--------------------------------------	------------

REFERÊNCIAS.....	196
-------------------------	------------

APÊNDICES.....	225
-----------------------	------------



1

INTRODUÇÃO

Esta introdução contextualiza a importância da implementação de boas práticas de gestão de pessoas para o alcance do valor público pelas organizações públicas, enfatizando a relevância em se adotar um modelo de governança para o monitoramento da adoção dessas práticas no Governo do Distrito Federal (GDF), à luz da boa governança preconizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Adicionalmente, é explorada a problemática que motivou a pesquisa, destacando os desafios e lacunas atuais que justificam a implementação de um modelo de Governança de Gestão de Pessoas no setor público no DF.

Também são delineados os objetivos gerais e específicos da pesquisa, que buscam não apenas compreender, mas também propor uma solução para o monitoramento da adoção das práticas de gestão de pessoas no âmbito do GDF. A justificativa para este estudo é fundamentada principalmente na necessidade de avaliação da adoção de práticas de gestão de pessoas no GDF, considerando que o alinhamento das necessidades dos servidores às demandas estratégicas das organizações públicas garante maior transparência, responsabilidade e resultados para a sociedade.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A despeito das rápidas transformações pelas quais as instituições têm passado nos últimos anos, as tendências emergentes na área de Gestão de Pessoas estão cada vez mais centradas nos indivíduos (Pandey; Mahesh, 2023). Nesse cenário de constantes mudanças, para que as organizações públicas prestem serviços de qualidade, é fundamental que a gestão de pessoas adote práticas que garantam a seleção de profissionais com o perfil adequado, proporcionem boas condições de trabalho, monitorem o desempenho e valorizem o trabalho realizado (Montezano, 2024). Observa-se, assim, uma transição das organizações de uma abordagem tradicional, baseada em regras rígidas e hierarquias burocráticas, para uma gestão estratégica, mais flexível e responsiva, que coloca o bem-estar dos colaboradores no centro de suas práticas (Demo *et al.*, 2020; Maia, 2022, Pandey; Mahesh, 2023).



Conforme apontado por Omar *et al.* (2023), em todo mundo, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (*Strategic Human Resource Management*) representou uma evolução significativa em relação à gestão tradicional de pessoal (*Conventional Human Resource Management*). Segundo os autores, em um cenário de transformações tecnológicas e econômicas, o desenvolvimento de modelos de gestão estratégicas de RH permite que as instituições tomem decisões que afetam diretamente o desempenho organizacional a longo prazo, ao focarem na promoção de mudanças e na formação de lideranças. Por outro lado, a gestão tradicional de pessoal, que se concentra principalmente em funções operacionais e de curto prazo, acaba desfavorecendo a integração direta entre as práticas de RH e os objetivos estratégicos das organizações, o que limita seu impacto nos resultados institucionais (Omar *et al.*, 2023).

Essa transição para um modelo de gestão de pessoas mais estratégico reflete a crescente percepção de que o capital humano é um dos principais ativos estratégicos, sendo os verdadeiros “impulsionadores de resultados” das organizações (Demo *et al.*, 2020, p. 139). Com isso, as práticas de gestão de pessoas passaram a se concentrar em criar ambientes de trabalho que promovam o engajamento, a satisfação e a saúde dos funcionários, reconhecendo que esses fatores são essenciais para o alcance da alta performance organizacional (Witasari; Gustomo, 2020). De acordo com Pandey e Mahesh (2023), a ênfase em aspectos como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, escutar o colaborador (*employee voice*) e o bem-estar no trabalho tem se tornado central na formulação das políticas de gestão de pessoas, o que sugere que as organizações passaram a enxergar as pessoas como fatores de diferenciação que proporcionam sucesso organizacional.

Além disso, a digitalização e a inovação tecnológica estão ganhando espaços fundamentais na modernização da área de gestão de pessoas. A adoção de tecnologias como inteligência artificial e análise de dados de pessoal (*People Analytics*) está permitindo uma personalização das práticas de gestão de pessoas, baseada em evidências, facilitando a identificação de necessidades específicas dos colaboradores e a formulação de estratégias mais eficazes para produzir estimativas empíricas sobre o valor das práticas de gestão de pessoas (Bhise *et al.*, 2024; Chaplaev; Mazhiev; Idigova, 2023; Larsson; Edwards, 2022). Essas mudanças têm impulsionado as organizações a adotarem métodos inovadores para melhorar o desempenho e a

satisfação dos colaboradores com o intuito de alcançar maiores resultados (Nyathi; Kekwaletswe, 2023).

Aliada a essas transformações, existe também uma crítica à visão tradicional de recursos humanos que trata os colaboradores como simples ativos de produção (McGaughey, 2020). McGaughey (2020) argumenta que essa abordagem desumaniza os trabalhadores, ao reduzi-los a ferramentas para atingimento de metas organizacionais. Ele defende que as organizações devem valorizar os empregados como indivíduos completos, com necessidades que ultrapassam o ambiente de trabalho. Segundo o autor, embora o termo “recursos humanos” possa ter sido originalmente concebido para destacar a capacidade ilimitada das pessoas, é fundamental que o RH se concentre nos direitos das pessoas, reconhecendo que um ser humano nunca deve ser tratado apenas como um recurso.

A mudança para uma gestão focada nas necessidades das pessoas não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também fortalece a competitividade organizacional ao alinhar os objetivos dos colaboradores com os da organização. Práticas eficazes de gestão de pessoas que consideram tanto o bem-estar individual quanto o desempenho coletivo têm se mostrado essenciais para o sucesso organizacional (Agustian *et al.*, 2023). Estudos realizados em diversos países indicam que práticas de gestão de pessoas que promovem um ambiente de trabalho saudável, favorecendo o engajamento e o comprometimento dos funcionários, exercem um papel crucial na promoção da inovação, na melhora do desempenho e na conquista de diferenciais estratégicos, tanto no setor privado como no setor público (Alsafadi; Altahat, 2021; Alserhan; Shbail, 2020; Blom *et al.*, 2020; Demo *et al.*, 2020; Iqbal *et al.*, 2018; Jashari; Kutllovci, 2020; Kerdpitak; Jermstittiparsert, 2020; Luu *et al.*, 2021; Montezano, 2024; Moustaghfir; Fatihi; Benouarrek, 2020; Papa *et al.*, 2020; Souza; Proença; Soares, 2022).

Em se tratando de setor público, a implementação de práticas que promovam o engajamento e o bem-estar dos servidores também fortalece a criação de valor público (Meynhardt; Jasinenko, 2020). Em seu estudo, Bojang (2021) analisa em profundidade o conceito de “valor público”, cunhado pelo renomado professor *Mark H. Moore* em seu livro intitulado “*Creating Public Value*” (Moore, 1995), destacando que esse construto atingiu sua fase de maturidade. A pesquisa conclui que o conceito de valor público atualmente posiciona os gestores públicos

como agentes centrais na entrega de resultados que atendam às necessidades e modifiquem aspectos da sociedade, enfatizando o papel estratégico dos servidores na criação de valor por meio de suas ações e decisões.

De acordo com Bergue (2019; 2020), independentemente de tecnologia, da área ou da natureza das atividades, a produção de valor público acontece essencialmente pela ação das pessoas, ao transformarem seu conhecimento em ação. Lahat e Ofek (2022) ressaltam que o bem-estar dos servidores está diretamente relacionado ao seu desempenho e motivação, o que resulta no incremento da qualidade dos serviços públicos e na geração de valor para a população. Chiwawa (2022) afirma que, ao promover o engajamento dos servidores, a gestão não apenas potencializa a eficiência e a responsabilidade no uso dos recursos públicos, como também contribui para o aumento da confiança da sociedade nas instituições governamentais. Isto é, a criação de valor público está fortemente associada à capacidade de atrair e reter talentos motivados por propósitos sociais, algo que exige uma gestão eficaz, que combine o compromisso organizacional com práticas de bem-estar e satisfação no trabalho (Ritz; Weißmüller; Meynhardt, 2023).

Porém, segundo Oliveira, Pinto e Mendonça (2020), a transição da Administração de Recursos Humanos (ARH) para a Gestão Estratégica de Pessoas tem ocorrido de forma gradual no setor público brasileiro. Acompanhando essa tentativa de modernização, o Governo do Distrito Federal (GDF) tem migrado do modelo tradicional de RH, que se concentra em atividades operacionais como cadastro e folha de pagamento, para um modelo mais estratégico de gestão de pessoas, que busca alinhar as ações de desenvolvimento dos servidores com os objetivos organizacionais. Com isso, inicialmente foi editado o Decreto nº 29.814, de 10 de dezembro de 2008, que instituiu a Política de Gestão de Pessoas do Distrito Federal, com o objetivo de valorizar e desenvolver profissionalmente os servidores públicos com base em resultados (Distrito Federal, 2008).

A Política de Gestão de Pessoas do DF estabelece três diretrizes básicas em seu Art. 2º, a saber: (i) a unificação das atividades das unidades de gestão de pessoas em todo o governo, formando um sistema integrado; (ii) a humanização da relação entre a administração pública e os servidores, visando à melhoria dos serviços prestados; e (iii) o desenvolvimento e a capacitação dos servidores como estratégias

centrais para uma gestão orientada por resultados. Com essas diretrizes, buscou-se estabelecer os pilares dessa política, que são definidos como instrumentos no Art. 3º do Decreto nº 29.814/08.

Entre esses instrumentos estão:

- a) O Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – PCDP (Art. 3º, inciso I); e**
- b) O Sistema de Gestão de Pessoas, composto pelo “Órgão Central” – atualmente a Secretaria de Estado de Economia do DF (SEEC) –, representado pelo “Órgão de Coordenação Gerencial” – a Subsecretaria de Gestão de Pessoas da SEEC (SUGEP/SEEC) –, e pelos “Órgãos Setoriais”, que correspondem às unidades de gestão de pessoas de cada órgão (Art. 3º, inciso III combinado com o Art. 5º).**

O objetivo de organizar as unidades de gestão de pessoas em forma de um “sistema” foi para garantir que a adoção e o gerenciamento das práticas de gestão de pessoas definidas no Art. 10 – que buscam alinhar as expectativas e necessidades dos servidores com as dos órgãos –, ocorressem de maneira sinérgica e em rede no governo do DF, conforme previsto no Art. 2º, § 2º. É importante destacar que, embora o Sistema de Gestão de Pessoas seja liderado pelo Órgão de Coordenação Gerencial, não há uma relação hierárquica entre os componentes dessa rede. Conforme o Art. 7º do decreto, cabe ao Órgão de Coordenação Gerencial (SUGEP/SEEC) a formulação de diretrizes e a coordenação das atividades da rede, não constando previsão de subordinação dos Órgãos Setoriais.

As práticas de gestão de pessoas que devem ser adotadas pelos Órgãos Setoriais de Gestão de Pessoas têm suas diretrizes delineadas no Art. 10º, incisos de I a VI, e incluem a participação dos servidores na elaboração do planejamento estratégico, bem como na definição de metas e indicadores de resultados, visando a efetividade do serviço público, além de reconhecer o servidor como agente de desenvolvimento comprometido com a melhoria da Administração Pública. Ainda, são enfatizados o compromisso dos gestores com o desenvolvimento e com a capacitação dos servidores, a gestão por competências, a valorização do servidor efetivo e a qualidade de vida no trabalho, além do papel das unidades setoriais como facilitadoras desse processo. Ademais, o acompanhamento e a avaliação contínua das

metas e resultados esperados também estão previstos, garantindo um ciclo de melhoria contínua.

Já o Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (PCDP), regulamentado apenas uma década depois pelo Decreto nº 39.468, de 21 de novembro de 2018 (Distrito Federal, 2018), tem como principais objetivos a implementação de um programa uniforme de desenvolvimento e capacitação para os servidores do DF, bem como a promoção de ambientes que estimulem a motivação e o comprometimento, com a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos estratégicos do GDF (Art 1º). Além disso, o PCDP busca tornar o servidor público elemento fundamental para a implementação das estratégias de governo e promover o desenvolvimento de lideranças colaborativas, com foco na sucessão de cargos e no cumprimento dos objetivos institucionais e governamentais (Art 3º).

A partir da leitura desses normativos que organizaram as unidades de gestão de pessoas do GDF em um sistema integrado e em formato de rede, é possível perceber que o legislador buscou não apenas promover uma cultura de gestão voltada para o desenvolvimento contínuo e a capacitação dos servidores públicos, mas também uniformizar as práticas de gestão de pessoas em todo o governo. Com isso, depreende-se que essa tentativa de integração foi planejada com o intuito de aprimorar a coordenação da política de gestão de pessoas, fortalecendo a eficiência e a eficácia da administração pública estadual de maneira equitativa e consistente.

Por fim, é importante apontar que a gestão de pessoas no setor público apresenta desafios específicos em comparação ao setor privado, principalmente devido às características e demandas singulares das instituições públicas. Politis (2021) observa que as organizações públicas enfrentam uma pressão cada vez maior para melhorar sua eficiência e atender de forma mais eficaz às necessidades da sociedade. Essa pressão estaria sendo exacerbada pela contínua redução de recursos, decorrente das crises econômicas recentes e recessões globais, o que torna urgente a promoção de uma cultura organizacional voltada para resultados e transparência, visando responder adequadamente às expectativas dos cidadãos e aos desafios econômicos que impactam diretamente a capacidade operacional dessas instituições.

Diante disso, o monitoramento da adoção de práticas de gestão de pessoas torna-se ainda mais crítica, pois o investimento em capacitação e desenvolvimento dos servidores deve ser realizado de maneira eficiente em um cenário de restrições crescentes (Mylona; Mihail, 2022). Para isso, a implementação de um modelo de Governança em Gestão de Pessoas que possibilite a avaliação contínua da adoção das boas práticas no setor público é fundamental. Um exemplo é o modelo implementado pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2017), que fornece diretrizes e indicadores claros para orientar as práticas de governança de pessoas nas instituições públicas da Administração Pública Federal.

Práticas eficazes de gestão de pessoas promovem transparência, responsabilidade, integridade na tomada de decisões e qualidade dos serviços públicos, logo, profissionais qualificados e competentes, podem elevar o desempenho organizacional e contribuir para o alcance dos objetivos de boa governança (Alamsyah *et al.*, 2023). Para Souza, Menezes e Oliveira (2024), a adoção de um modelo de governança de gestão de pessoas é vista como uma oportunidade para aumentar a eficiência, eficácia e transparência do setor público, elementos essenciais para uma gestão eficaz e que garantem que o desempenho organizacional esteja em sintonia com as demandas da sociedade.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da problemática apresentada e considerando os princípios da governança pública – para o alinhamento dos interesses –, e a importância de uma gestão eficaz de pessoas – para a eficiência do serviço público –, esta pesquisa se propõe a investigar a seguinte questão: como avaliar a governança da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, de modo a verificar o nível de adoção das práticas de gestão de pessoas previstas no Decreto nº 29.814/2008 e alinhadas às boas práticas de governança pública definidas pelas diretrizes do TCU (2017)?

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 GERAL

Propor um modelo de monitoramento da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, à luz da boa governança pública estabelecida nas diretrizes do modelo do TCU (2017).

1.3.2 ESPECÍFICOS

- a) **Verificar o nível de adoção das práticas de gestão de pessoas nos órgãos que compõem a Rede de Gestão de Pessoas do GDF, utilizando como parâmetro o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) do TCU (2017);**
- b) **Avaliar a influência da liderança do Órgão de Coordenação Gerencial (SUGEP/SEEC) na adoção das práticas de gestão de pessoas pela rede;**
- c) **Propor um painel para monitoramento do Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.**

1.4 JUSTIFICATIVA

Como visto anteriormente, a inexistência de um diagnóstico baseado em evidências pode dificultar a avaliação do impacto de práticas de gestão de pessoas e sua contribuição para a melhoria da eficiência no setor público (Demo; Costa; Coura, 2024; Politis, 2021; Souza *et al.*, 2020). Portanto, a implementação de mecanismos de avaliação contínua é fundamental para assegurar que as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos das instituições públicas, contribuindo para a melhoria tanto do desempenho dos servidores quanto da eficiência organizacional (Demo *et al.*, 2020; Demo; Costa; Coura, 2024).

Apesar da instituição da Política de Governança Pública e *Compliance* do DF pelo Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019 (Distrito Federal, 2019), que estabelece entre suas diretrizes o monitoramento do desempenho e a avaliação da concepção, implementação e resultados das políticas públicas e ações prioritárias (Art. 4º, inciso III), ainda não foi implementado um mecanismo de governança específico voltado para a gestão de pessoas. Embora o Art. 4º, inciso III, desse decreto reforce a importância da avaliação de resultados, falta esse sistema dedicado ao monitoramento da adoção efetiva das práticas de gestão de pessoas no âmbito do GDF. Essa avaliação deveria contemplar as boas práticas de governança, considerando a relação de assimetria de interesses entre gestores públicos e sociedade, conforme discutido por Teixeira e Gomes (2019).

A ausência de um sistema de monitoramento e avaliação contínua da implementação da Política de Gestão de Pessoas do

Distrito Federal (DF) pode estar comprometendo significativamente a capacidade de verificar se as práticas estabelecidas no Decreto nº 29.814/2008 estão efetivamente alcançando os objetivos esperados. Sem um mecanismo adequado de monitoramento, torna-se difícil mensurar e avaliar o impacto dessas práticas, tanto no desenvolvimento e capacitação dos servidores quanto na eficiência organizacional de forma mais ampla (Politis, 2021). Conforme apontado por Montezano (2024), entre os principais desafios para a adoção eficaz de práticas de gestão de pessoas em organizações públicas estão a falta de suporte organizacional, as limitações de recursos (inclusive os tecnológicos) e a ausência de mecanismos de fiscalização ou penalidades pela não aplicação dessas práticas.

Além disso, de acordo com Bojang (2021, p. 8), a simples ideia de que gestores públicos devem ser vistos como “guardiões platônicos do interesse público” pode ser problemática, pois os burocratas nem sempre são movidos por interesses coletivos; em alguns casos, interesses individuais podem prevalecer sobre os sociais, prejudicando a efetividade das políticas implementadas. Politis (2021) destaca que, apesar de as organizações públicas reconhecerem a importância das práticas de gestão de pessoas para o alinhamento dos interesses individuais e organizacionais, muitas ainda carecem de ferramentas eficazes para monitorar e melhorar a implementação dessas práticas. O autor ressalta que a falta de um sistema de avaliação contínua impede a identificação de deficiências e a priorização de ações necessárias para o aprimoramento das práticas.

A Política de Gestão de Pessoas do DF e o PCDP estabeleceram a inserção dos Órgãos Setoriais em uma estrutura de gestão de pessoas em rede e o acompanhamento, pelo Órgão de Coordenação Gerencial, das ações que devem ser executadas. No entanto, não foi previsto um modelo de governança de monitoramento e avaliação da adoção das práticas de gestão de pessoas. E sem uma estrutura sistêmica de monitoramento que leve em conta a interdependência das organizações e subunidades, torna-se uma tarefa difícil verificar se os resultados esperados, como o desenvolvimento contínuo dos servidores, estão sendo alcançados, bem como de avaliar o impacto da política na qualidade dos serviços prestados à população (Caminha; Milagres, 2023; Silva; Midlej, 2023).

Bergue, Oliveira e Barbosa (2017) conduziram um estudo de caso com o objetivo de descrever a implementação de um modelo de

governança na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, em que foram desenvolvidos instrumentos como “Painéis de Indicadores Gerenciais”, com o uso de uma ferramenta de *Business Intelligence* (BI), incluindo um módulo de gestão de pessoas. Segundo os autores, o estudo evidenciou que a introdução de práticas inovadoras gerou engajamento de atores de diferentes cargos e níveis hierárquicos, aproximando-os de atuações em rede para tomada de decisões. O estudo conclui que a incorporação dessas práticas na administração pública, similar ao uso no setor empresarial para promover competitividade, pode contribuir para a eficiência dos processos internos e dos serviços oferecidos à sociedade.

Salomão *et al.* (2025) destacam que tanto a produção científica quanto a aplicação prática do *People Analytics* ainda são incipientes, caracterizando-se como um campo emergente que demanda maior aprofundamento teórico e experimental. Para os autores, o incremento do número de pesquisas sobre essa temática é essencial para ampliar o reconhecimento dos benefícios que essa abordagem pode proporcionar às organizações, especialmente no que diz respeito à tomada de decisões mais assertivas e baseadas em dados concretos, reduzindo-se, assim, a dependência de intuições subjetivas. Tradicionalmente, a área de Gestão de Pessoas opera predominantemente com base em percepções qualitativas e interpretações comportamentais, apresentando baixa utilização de métricas quantitativas. Nesse sentido, o *People Analytics* emerge como uma oportunidade estratégica para transformar as práticas de gestão de pessoas, promovendo maior alinhamento entre decisões organizacionais e evidências empíricas (Salomão *et al.*, 2025).

Dessa forma, o problema a ser investigado nesta pesquisa se justifica pela necessidade de preencher a deficiência na gestão de pessoas do setor público do DF, onde a ausência de um modelo de monitoramento de governança compromete a avaliação e aprimoramento das práticas adotadas. Demo, Costa e Coura (2024) ressaltam que um diagnóstico estruturado não apenas contribui para a eficácia na implementação de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, como também possibilita ajustes contínuos que garantem maior alinhamento com as necessidades organizacionais e melhor desempenho no serviço público. Além disso, as autoras destacam a escassez de literatura sobre escalas validadas para medir a implementação dessas práticas em organizações públicas.

De acordo com Caminha e Milagres (2023), na esfera federal, a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (Brasil, 2019), tem sido objeto de diversas investigações acadêmicas as quais evidenciaram a presença de vários obstáculos que dificultaram o cumprimento pleno de seus objetivos. O atual PNDP teria surgido como uma tentativa de superação do déficit de implementação de suas versões anteriores de 1998 e 2006 (Brasil, 1998; Brasil, 2006; Caminha; Milagres, 2023). Estudos também apontaram que um dos principais problemas na implementação das políticas anteriores foi a dificuldade de medir e avaliar os resultados, sendo que uma das recomendações resultantes foi a criação de um modelo de *accountability* para as políticas de gestão de pessoas (Camões; Meneses, 2016; Silva; Midlej, 2023).

Em relação às publicações que abordam os temas de governança e gestão de pessoas conjuntamente, em seu estudo, Domont e Vianna (2021) concluem que, embora a governança de pessoas no serviço público ainda seja um tema pouco explorado academicamente, as pesquisas existentes são relevantes. Gaia e Silva (2024a) destacam que a análise das práticas de governança e de gestão de pessoas na administração pública é essencial tanto para o impacto social, promovendo transparências e melhorando a qualidade e a eficiência dos serviços públicos, quanto para o avanço acadêmico, contribuindo com modelos e ferramentas que orientam a gestão pública e a formulação de políticas. Souza, Menezes e Oliveira (2024) ressaltam que, embora diversos conceitos e teorias sobre a governança de gestão de pessoas tenham sido propostos, existem poucas evidências sobre as práticas de governança e as tendências emergentes de gestão de pessoas no contexto das organizações públicas, o que reforça a necessidade de pesquisas que discutam os desafios e lacunas que ainda devem ser enfrentados na governança da gestão de pessoas no setor público.

No Brasil, as pesquisas sobre Governança de Gestão de Pessoas começaram a ganhar relevância a partir de 2013, impulsionadas pelas fiscalizações e levantamentos sobre a governança na área de gestão de pessoas conduzidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em uma amostra de organizações da administração pública federal (Brancahão *et al.*, 2022; Caminha; Milagres, 2024; Cascaes; Juliani, 2022; Domont; Vianna, 2021; Gaia; Silva, 2024b). Segundo Domont e Vianna (2021), essas avaliações têm contribuído para que os órgãos federais evoluam de

uma gestão burocrática e centralizada para uma abordagem mais participativa, transparente e orientada para resultados, justificando, assim, o crescente interesse acadêmico no tema (Domont; Vianna, 2021; Gaia; Silva, 2024a).

Na esfera da administração pública distrital, Ribeiro *et al.* (2023) conduziram um estudo que analisou o modelo de governança pública no setor público do DF, utilizando como parâmetro o Referencial Básico de Governança (RBG) do TCU (2020). O estudo de caso foi realizado na Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP/SEEC) com o intuito de avaliar a governança da gestão de pessoas. Embora não tenham avaliado a governança de toda a estrutura em rede do Sistema de Gestão de Pessoas do GDF em relação às práticas de gestão de pessoas, os autores concluíram que não foi viável a identificação de todas as características do modelo de governança. Os resultados evidenciaram a ausência de características associadas às boas práticas de governança, especialmente no mecanismo de liderança, tanto sob a perspectiva da alta administração quanto dos órgãos setoriais de gestão de pessoas, indicando uma oportunidade de avaliação da governança de toda rede.

Com isso, a presente pesquisa pretende congrega os estudos sobre governança, redes interorganizacionais e gestão de pessoas, avançando para uma análise mais aprofundada da Governança de Gestão de Pessoas sob a ótica de redes interorganizacionais. A proposta busca enriquecer a literatura especializada, uma vez que, conforme observado por Cirino *et al.* (2024), embora a governança em rede seja amplamente discutida na literatura, ainda existe uma carência de estudos empíricos, principalmente no Brasil. Para tanto, será utilizado o modelo de governança de gestão de pessoas adotado pelo TCU (2017), com a aplicação do Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas), que será adaptado para incluir a perspectiva de liderança de uma rede interorganizacional.

Para Milagres, Silva e Rezende (2020), a estrutura de governança é um elemento central em uma rede, desempenhando um papel fundamental na capacidade da rede de atingir seus objetivos. Esse aspecto ressalta a importância de um compromisso mais profundo dos gestores públicos em entender o funcionamento dessas redes, sobretudo referente à sua estrutura de governança. Compreender essa dinâmica permite que os administradores identifiquem melhor os mecanismos e práticas necessários para promover uma gestão eficaz e

orientada para resultados dentro das redes públicas. Os autores completam dizendo que este é um ponto que necessita da atenção dos gestores públicos envolvidos em redes e indica uma direção importante para futuros estudos.

Logo, essa proposta mostra-se factível pois o Decreto nº 39.736/2019, que instituiu a Política de Governança Pública e *Compliance* do DF, prevê em seu Art. 6º, inciso I, que é responsabilidade da alta administração implementar formas de acompanhamento de resultados, inclusive por meio do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) do TCU. Esse índice, mais especificamente o iGovPessoas, tem sido utilizado pelo TCU para mensurar a capacidade de órgãos de administração pública federal em implementar boas práticas de governança pública, sendo uma importante ferramenta de avaliação do nível de adoção de práticas de gestão de pessoas no setor público.

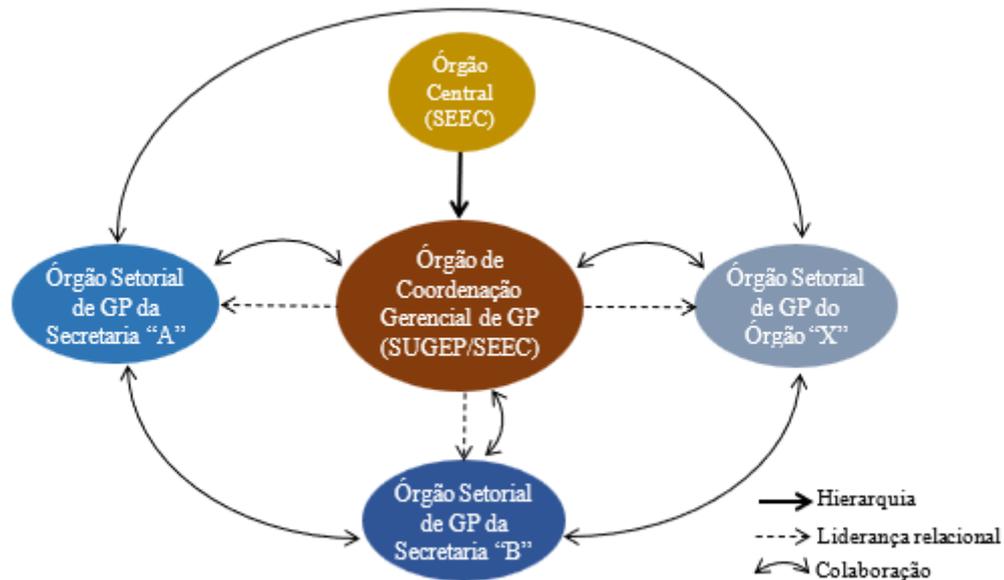
Em que pese a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) ter lançado o “Guia Prático para Implementação do Modelo de Governança Pública do Distrito Federal” (CGDF, 2024), cuja premissa é oferecer orientações teóricas e operacionais para auxiliar os órgãos e entidades na estruturação de mecanismos de governança, incluindo a “Governança de Pessoas” como um dos pilares da “Trilha de Aprendizagem em Governança”, o documento ainda não apresenta um modelo estruturado e sistematizado para avaliação específica da Governança de Gestão de Pessoas. Isso reforça a necessidade de os órgãos do GDF implementarem práticas de governança de gestão de pessoas, porém recorrendo a modelos já consolidados em outros órgãos públicos como referência.

A relevância desse estudo para a administração pública do DF reside no fato de que, embora a Política de Gestão de Pessoas tenha estabelecido regras e diretrizes que o gestor deve atentar na concretização das práticas de GP, ainda não foram avaliadas nem são monitoradas desde a publicação do primeiro decreto. Além disso, o Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) não dispõe de um modelo específico de governança de gestão de pessoas que possa ser utilizado como referência para essa avaliação. Dessa forma, a adoção do modelo do TCU justifica-se não apenas pela recomendação expressa no decreto distrital, mas também pela ausência de uma ferramenta equivalente no âmbito do TCDF. Logo, o modelo proposto permitirá identificar as

práticas que foram adotadas, além de apontar as oportunidades de melhorias.

E para contextualizar o termo “Sistema de Gestão de Pessoas” em uma abordagem contemporânea, será adotado daqui em diante a nomenclatura “Rede de Gestão de Pessoas”, conforme a Figura 1. Essa escolha se justifica uma vez que não existe relação hierárquica entre o Órgão de Coordenação Gerencial (SUGEP) e os Órgãos Setoriais de GP, conforme disposto no Art. 5º do Decreto nº 29.814/08.

Figura 1 – Representação da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.



Fonte: Art. 5º do Decreto nº 29.814/08 (Autoria própria, 2025).



?

2

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado em três seções, cada uma tratando de aspectos fundamentais relacionados ao tema central desta pesquisa: a governança. Inicialmente, apresenta-se uma análise histórica sobre a origem e evolução da governança, abordando os elementos que caracterizam o surgimento da governança pública.

Na segunda seção é apresentado o contexto da governança em rede, detalhando as particularidades que diferenciam esse modelo dos paradigmas tradicionais da administração pública. Discute-se a importância do mecanismo de liderança nas redes interorganizacionais e como os mecanismos se diferenciam da abordagem tradicional de governança.

Finalmente, a última seção aborda a governança de gestão de pessoas, enfatizando a necessidade de um modelo de governança específico para avaliar essa área no setor público, considerando as diretrizes do modelo do TCU (2017). Nesta parte, também se explora o papel crescente do *people analytics* como uma abordagem voltada à análise de dados de pessoal, cujo intuito é de subsidiar a tomada de decisão e fortalecer a capacidade estratégica da governança da área de gestão de pessoas.

2.1 DA GOVERNANÇA CORPORATIVA À GOVERNANÇA PÚBLICA: ORIGENS E EVOLUÇÃO

Para estabelecer o escopo desta pesquisa, é crucial realizar um breve levantamento histórico sobre as origens do tema central deste estudo, a governança, embora não exista um ponto específico na história corporativa que marque sua origem. Apesar de o termo ter ganhado destaque nas últimas décadas, suas origens podem ser rastreadas a diferentes períodos históricos e contextos geográficos (Pedroso Neto, 2021). A corrente majoritária, no entanto, considera que a governança começou a ganhar relevância a partir de práticas desenvolvidas no ambiente corporativo norte-americano, especialmente nas décadas que seguiram a expansão industrial e

financeira do século XX (Lund; Pollman, 2021; Nardes; Brites, 2021; Pedroso Neto, 2021).

Diversos autores apontam que a governança corporativa foi brevemente discutida pela primeira vez na obra de *Adolf A. Berle e Gardiner C. Means – “The Modern Corporation and Private Property”*, de 1932 –, ao abordar os primeiros movimentos de separação entre propriedade e gestão das empresas. No entanto, o tema só teria passado a ser estudado de forma mais aprofundada entre as décadas de 1970 e 1980, como um recurso para a resolução do “conflito de agência” (Beaudreau, 2019; Fernandes; Elias, 2022; Ferreira *et al.*, 2019; Freitas; Silva, 2021; Hedlund, *et al.*, 2021; Lund; Pollman, 2021; Mengarda *et al.*, 2024, Nardes; Brites, 2021).

A “Teoria da Agência”, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), explica que o conflito de agência acontece quando os proprietários (principal) delegam aos executivos (agente) o poder de tomar decisões sobre a empresa, o que pode resultar em divergências quanto ao que consideram ser o melhor para a organização. A governança, então, emerge como uma solução para estabelecer mecanismos de incentivo e controle que assegurem que os gestores cumpram os objetivos acordados e atuem de forma responsável (Fernandes; Elias, 2022; Freitas; Silva, 2021; Hedlund, *et al.*, 2021; Mengarda *et al.*, 2024). Assim, considera-se que a governança corporativa surgiu como uma tentativa de garantir a sustentabilidade das empresas e de proteger os interesses dos acionistas, prevenindo que os gestores priorizem ganhos pessoais e reduzindo as possibilidades de corrupção (Freitas *et al.*, 2022; Matias-Pereira, 2023).

A governança começou a se consolidar na Europa durante a década de 1990, especialmente no Reino Unido, com a publicação do Relatório *Cadbury* de 1992, em resposta às falhas corporativas da época. Este relatório é considerado pioneiro em estabelecer as melhores práticas de governança, apresentando explicitamente os princípios fundamentais da governança corporativa, entre os quais estão a transparência, a integridade e a *accountability* (Amorim; Oliveira, 2022; Macneil; Esser, 2022; Ribeiro, 2022; Roberts *et al.*, 2020). Uma das inovações mais influentes advindas do relatório foi a introdução do método *comply or explain* (cumprir ou explicar), que incentivou as empresas a aderirem às melhores práticas ou justificarem suas divergências. Esse modelo acabou inspirando outros países a adotarem princípios semelhantes, tornando-se um ponto de inflexão na evolução

da governança corporativa (Johnston, 2024; Macneil; Esser, 2022; Ribeiro, 2022).

Já a origem da “Governança Pública”, embora amplamente reconhecida como um movimento alinhado às práticas adotadas pelo setor privado, de acordo com Freitas *et al.* (2022) também estaria profundamente ligada ao desenvolvimento dos modelos de administração pública ao longo do século XX. Até o final da década de 1970, a gestão pública era, em grande maioria, baseada no modelo burocrático, focado na autoridade estatal, no rigor legalista e no controle hierárquico, onde pouco se discutia sobre transparência, prestação de contas e eficiência na gestão de recursos. No entanto, a partir da década de 1980, a crise fiscal e o avanço do neoliberalismo impulsionaram uma reavaliação desse modelo weberiano, especialmente em resposta a críticas sobre ineficiência e falta de transparência (Amorim; Oliveira, 2022; Bergamini; Souza, 2022; Freitas *et al.*, 2022; Wildberger; Gileá, 2020). Segundo Wildberger e Gileá (2020, p. 4), esse “anseio reformista” deu início à transição para abordagens voltadas para resultados da *New Public Management* (NPM), podendo também ser considerado o período da origem da Governança Pública (Fernandes; Elias, 2022; Freitas *et al.*, 2022; Matias-Pereira, 2023).

Assim, a governança pública ganhou destaque devido à crescente demanda por uma gestão que respondesse às necessidades dos cidadãos, gerando uma urgência por transparência, *accountability* e eficiência dos serviços públicos (Freitas *et al.*, 2022; Matias-Pereira, 2023). Amplamente debatida e aplicada ao setor privado, a governança foi gradativamente adaptada para o contexto governamental. Tendo inicialmente como inspiração o Relatório *Cadbury*, instituições internacionais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Federação Internacional de Contadores (IFAC), entre outras, passaram a publicar documentos e modelos que tiveram papel crucial na definição dos princípios da “boa governança” no setor público (Amorim; Oliveira, 2022; Fernandes; Elias, 2022; Guedes; Silva Júnior, 2021; Matias-Pereira, 2023; Nardes; Brites, 2021; Sales *et al.*, 2020).

O intuito dessas publicações era propiciar a melhoria da gestão dos recursos públicos e o enfrentamento de questões como a corrupção, a falta de credibilidade das organizações públicas e o conflito de agência (Guedes; Silva Júnior, 2021; Matias-Pereira, 2023;

Sales *et al.*, 2020). Nardes (2013) estabelece um paralelo entre a governança pública e a governança corporativa quando compara a sociedade aos acionistas (principal) e os gestores públicos ao alto escalão das empresas (agentes). Para o autor, a resolução do conflito de agência na governança pública está ligada ao objetivo de propiciar a criação de um ambiente seguro na administração pública (agente) que seja favorável à formulação e à implementação de políticas públicas que beneficiem a sociedade (principal).

No Brasil, a governança no setor público começou a ganhar força a partir de 1995, com a implementação, por Luiz Carlos Bresser Pereira – Ministro do extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado –, do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (Fernandes; Elias, 2022; Guedes; Silva Júnior, 2021). Essa iniciativa seguiu a tendência global de modernização administrativa, buscando incorporar práticas de gestão mais eficientes e transparentes. Um dos objetivos centrais do PDRAE era fortalecer a governança pública, no intuito de aprimorar a capacidade administrativa do Estado em governar com efetividade e eficiência, para atender de maneira mais adequada às demandas da sociedade (Cavalcante, 2020; Fernandes; Elias, 2022; Guedes; Silva Júnior, 2021; Vipievski Júnior; Tomporoski, 2023). No entanto, de acordo com Cavalcante (2020), a abordagem gerencial do PDRAE apresentava limitações para a plena implementação da governança pública. Embora promovesse a ampliação de redes e parcerias, aproximando-se da perspectiva colaborativa da governança, o plano também refletia influências do gerencialismo e da lógica de estado mínimo característicos da NPM (Cavalcante, 2020).

No entanto, a verdadeira ideia de governança pública não se trata de reduzir o papel do Estado, mas sim de ampliar seu protagonismo (Bertoncini; Presente, 2021). Nesse sentido, a administração pública deve atuar como articuladora e mobilizadora das partes interessadas, incentivando a ampla participação dos *stakeholders* na formulação das políticas públicas. Ao promover um ambiente colaborativo, a governança pública facilita o diálogo e a construção conjunta de soluções para problemas complexos, garantindo políticas mais sustentáveis e eficazes (Bertoncini; Presente, 2021; Martins; Marini, 2014). Dessa forma, a governança pública não se resume apenas a uma gestão eficiente, ao passo que deve promover uma colaboração ativa entre governo, setor privado e sociedade civil

para o alcance da efetividade governamental (Bertoncini; Presente, 2021; Pires; Gomide, 2016).

Nardes e Brites (2021) afirmam que a governança pública está além do ciclo de gestão – planejamento, execução, controle e ação. Segundo os autores, a governança, ao franquear aos administradores públicos as ferramentas de avaliação, direcionamento e monitoramento, reduz os conflitos entre as partes interessadas e proporciona o alinhamento das ações de gestão, buscando resultados que gerem valor público (Nardes; Brites, 2021). Ou seja, enquanto a gestão se encarrega de planejar a melhor forma de executar as diretrizes, implementar os planos e monitorar indicadores e riscos, a governança desempenha um papel direcionador, orientando esses processos por meio da definição das diretrizes fundamentadas em evidências e alinhadas aos interesses das partes envolvidas (TCU, 2020).

Ante a concepção de bem-estar e prosperidade da criação de valor público, a governança pública emergiu nos últimos anos como um “novo paradigma”, distinguindo-se tanto da administração pública burocrática quanto da NPM (Freitas *et al.*, 2022; Matias-Pereira, 2023; Martins; Marini, 2014; Wildberger; Gileá, 2020; Wallis; Gregory, 2009). Essa “Nova Governança Pública” (NPG) busca integrar e superar as limitações dos paradigmas anteriores, promovendo uma abordagem de colaboração em rede que é mais participativa, inclusiva, transparente e responsiva às necessidades da sociedade (Freitas *et al.*, 2022; Nardes; Brites, 2021).

Nessa perspectiva, pesquisas apontam que o principal instrumento que atualmente orienta os princípios e diretrizes para promover a boa governança na administração pública brasileira é o “Referencial Básico de Governança” (RBG), desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (Amorim; Oliveira, 2022; Fernandes; Elias, 2022; Teixeira; Gomes, 2019). Publicado pela primeira vez em 2013, o RBG enfatiza que a governança pública serve justamente para “aumentar e preservar o valor que o Estado entrega aos que o mantêm” (TCU, 2020, p. 14). Desde então, esse referencial tem sido amplamente adotado como parâmetro para diagnósticos de governança em mais de quinhentas organizações públicas. Além de orientar boas práticas, o RBG também inspirou a formulação do Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que estabeleceu a política de governança para a administração pública federal (TCU, 2020).

Pires, Caneppele e Cunha (2023) destacam que o TCU já publicou diversos documentos considerados fundamentais para o avanço da governança no setor público, além do RBG. Segundo os autores, esses materiais apresentam uma sólida fundamentação teórica, sendo baseados em artigos científicos e em códigos de melhores práticas de governança corporativa de instituições renomadas, como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a Federação Internacional de Contadores (IFAC) e o Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* (COSO). Eles também apontam que TCU já foi signatário de um protocolo de intenções com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), tendo assumido a liderança de um grupo de 12 países em um estudo internacional em 2014, voltado para a identificação de boas práticas de governança, reforçando seu compromisso com o fortalecimento da governança pública (Pires; Caneppele; Cunha, 2023).

Com isso, dada a importância para a governança do setor público brasileiro e a consistência dos estudos baseados no Referencial Básico de Governança, o conceito de “Governança Pública” adotado nesta pesquisa é o definido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), visto que coaduna com o estabelecido no Art. 2º, I, do Decreto nº 39.736/2019, que dispõe sobre a política de governança pública do DF. Logo, conforme preconizado pelo TCU, governança pública consiste na

“aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas” (TCU, 2020, p. 15).

2.2 A GOVERNANÇA EM REDE

Como relatado anteriormente, a Nova Governança Pública (NPG) surge como um novo modelo na administração pública que se distancia das limitações observadas nos modelos burocrático e da Nova Gestão Pública (NPM) (Matias-Pereira, 2023; Wildberger; Gileá, 2020). A administração burocrática tradicional – sendo altamente hierárquica e rígida –, e a NPM – que se baseia na eficiência e na lógica de mercado –, pecam significativamente em não promoverem a participação colaborativa e o engajamento das partes interessadas. Já a Nova Governança Pública, busca um equilíbrio, promovendo estruturas que

permitem tanto o controle quanto a inclusão, onde o governo não atua apenas como executor, mas também como facilitador e articulador das redes de cooperação (Fernandes; Elias, 2022; Martins; Marini, 2014; Matias-Pereira, 2023).

A articulação em rede também permite a criação de parcerias estratégicas que são essenciais para a governança pública em contextos em que os recursos são limitados e os conhecimentos estão dispersos. Dessa forma, o arranjo de governança em rede facilita a consolidação dos ambientes colaborativos de troca de experiências e a disseminação de práticas inovadoras (Milagres; Silva; Rezende, 2020; Wang; Ran, 2023). De acordo com Martins e Marini (2014), a governança pública é um processo integrado voltado para a geração de valor público sustentável, o que exige o fortalecimento das capacidades institucionais e a colaboração entre os envolvidos na coprodução de serviços e políticas públicas. Logo, para alcançar eficácia, a governança pública deve promover uma atuação em rede colaborativa, orientada e direcionada para a obtenção de resultados que beneficiem a sociedade (Martins; Marini, 2014; Wallis; Gregory, 2009).

Em sua pesquisa, Turcato, Bartz e Kelm (2018) destacam que a governança em rede é uma abordagem contemporânea que ganhou destaque acadêmico por sua capacidade de enfrentar problemas complexos, surgindo como uma alternativa às limitações dos modelos de governança tradicionais. Segundo os autores, essa forma de governança se diferencia por envolver a diversidade de atores da administração pública, que estabelecem relações de interdependência. Ao alinhar objetivos comuns e reduzir assimetrias de poder, a governança em rede quebra o paradigma das hierarquias organizacionais clássicas, adotando um estilo de liderança compartilhada, que deve buscar articular e facilitar a execução das ações por meio das relações de confiança (Turcato; Bartz; Kelm, 2018).

Cavalcante (2019) ilustra de forma comparativa as diferenças entre os paradigmas da Nova Gestão Pública (NPM) e da Pós-Nova Gestão Pública (Pós-NPM), que se refere à Governança Pública, conforme Quadro 1. Na NPM enfatiza-se a lógica do setor privado, com foco em eficiência, competitividade e contratos, enquanto na Pós-NPM busca-se uma abordagem mais colaborativa e holística, valorizando a confiança, reciprocidade e a profissionalização. Esse novo modelo Pós-NPM visa o fortalecimento da capacidade burocrática do estado e o envolvimento do cidadão como um parceiro ativo.

Quadro 1 – Diferenças entre NPM x Pós-NPM.

	NPM	PÓS-NPM (GOVERNANÇA PÚBLICA)
Foco	Cliente / Consumidor	Cidadão como parceiro
Fonte Inspiradora	Lógica do setor privado	Redes
Crenças Fundamentais	Eficiência Competitividade Contratos	Confiança Reciprocidade
Orientação Estratégica	Desagregação Competitividade Incentivos (pecuniários)	Visão holística e integrada Colaboração Profissionalização e inclusão
Visão do Estado	Superioridade do setor privado	Fortalecimento da capacidade burocrática

Fonte: traduzido de Cavalcante (2019, p. 210).

No paradigma da governança Pós-NPM, esse fortalecimento da burocracia pública se afasta da hierarquia tradicional ao promover uma estrutura baseada na colaboração, na reciprocidade e na confiança. Nesse modelo, os desafios enfrentados pelas redes interorganizacionais são tratados por meio de processos que valorizam as negociações e os acordos consensuais entre os envolvidos (Cavalcante, 2019; Cirino *et al.*, 2024; Moreira; Freire, 2020). Essa abordagem facilita a consolidação das redes, uma vez que é contínua e sustentada pela figura da liderança, que coordena ações e interações de forma integrada. Além disso, as formas de liderança nesse contexto são predominantemente multilaterais, fundamentadas em relações de cooperação, reforçando o papel colaborativo das redes (Moreira; Freire, 2020; Turcato; Bartz; Kelm, 2018; Saldanha *et al.*, 2020; Sanchez; Cário, 2020).

Freitas *et al.* (2022) destacam que no modelo de governança pública reconhece-se a importância da articulação em rede para o enfrentamento de problemas complexos, em contraponto com a NPM, que se concentra nas práticas intraorganizacionais. De acordo com os autores, redes interorganizacionais são definidas por conexões heterogêneas e interdependentes, ainda que cada ator mantenha sua autonomia. Essa interdependência surge porque nenhum ator consegue avançar de forma isolada; quando operam sozinhos,

enfrentam dificuldades para solucionar problemas, enquanto a colaboração coordenada facilita interações produtivas e favorece soluções eficazes (Freitas *et al.*, 2022; Saldanha *et al.*, 2020). Cirino *et al.* (2024) acrescentam que a governança em rede também se distingue dos paradigmas tradicionais por sua estrutura flexível e não hierárquica.

Na governança em rede, as interações são frequentemente institucionalizadas por meio de regras formais e informais, propiciando a criação de arenas de deliberação, jurisdições e procedimentos para decisões e ações conjuntas (Cirino *et al.*, 2024). Santos *et al.* (2025) reforçam que a Nova Governança Pública (NPG) fundamenta-se na Teoria das Redes, que enfatiza a interdependência e o compromisso entre os membros da rede, e na Teoria do Capital Social, que ressalta o papel da confiança e das relações interpessoais como elementos centrais para a cooperação. Essa perspectiva da governança pública inclusive está mais próxima do denominado Novo Serviço Público (NSP) – preconizado por Robert Denhardt e Janet Denhardt –, em que a dimensão política é reconhecida como essencial para a atuação estatal, promovendo a cidadania ativa, a deliberação coletiva e a coprodução de políticas públicas (Emmendoerfer *et al.*, 2024; Pereira; Correia, 2020).

Ao promover a descentralização e a atuação em redes colaborativas, o NSP rompe com a lógica gerencialista e com o economicismo da Nova Gestão Pública, fortalecendo a governança em rede como um processo de articulação entre Estado e as partes interessadas, voltado à escuta ativa, à transparência e à corresponsabilização (Brito; Barbosa; Bizarria, 2022; Fuel, 2024). Nesse modelo, a governança pública transcende os limites da eficiência operacional ao se constituir como um espaço de inovação democrática, no qual a criação de valor público se torna o objetivo central da administração, traduzido na geração de resultados que sejam socialmente relevantes, legitimados democraticamente e sustentáveis ao longo do tempo (Emmendoerfer *et al.*, 2024; Osborne *et al.*, 2022).

Além da estrutura de governança já estabelecida pela literatura especializada e pelo RBG do TCU (2020) – que apresenta os mecanismos de liderança, estratégia e controle –, Castro e Gonçalves (2014) e Cirino *et al.* (2024) tomaram como base o estudo de Albers (2010), sobre *Alliance Governance Systems*, para definição dos modelos de suas pesquisas de governança em rede aplicadas ao setor público. Considerando que as redes interorganizacionais não são entidades legais e consistem em organizações autônomas, em que os atores

governados são outras organizações, a aplicação da concepção tradicional de governança exige adaptações ao contexto das redes (Castro; Gonçalves, 2014; Cirino *et al.*, 2024).

A governança da rede tem como objetivo influenciar os gestores das organizações, incentivando-os a adotar comportamentos que sustentem os objetivos coletivos. Assim, o modelo de governança adotado por uma rede emerge de um processo de negociação entre os tomadores de decisão das organizações participantes, que avaliam os benefícios potenciais de sua participação. Nesse sentido, a governança de redes se configura como um modelo “supraorganizacional”, caracterizado pela centralização e formalização, com ênfase em mecanismos de “coordenação”, “monitoramento/controle” e “incentivos motivacionais” para alinhar os interesses das organizações envolvidas, conforme demonstrado na Figura 2 (Albers, 2010; Castro; Gonçalves, 2014).

Figura 2 – Sistema de Governança em Rede.



Fonte: Adaptado de Albers (2010) e Castro e Gonçalves (2014).

Cirino *et al.* (2024) apresentam os conceitos dos parâmetros de “estrutura” e “mecanismos” do sistema de governança em rede, adaptados de Albers (2010) para o contexto do setor público, sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Estrutura e Mecanismos de Governança em Rede.		
Dimensões	Parâmetro	Instrumento
Estrutura	Centralização	Coordenação das atividades dispersas dos membros para que o objetivo da rede seja alcançado.

	Formalização	Termos acordados de relacionamentos, regras e regulamentos.
Mecanismos Podem ser formais ou informais.	Coordenação	Suporte para os interesses coletivos. Natureza vertical, por meio de subordinações; ou horizontal, entre organizações públicas.
	Monitoramento/ Controle	Monitoramento e avaliação das ações coletivas. Podem ser formais ou informais.
	Incentivos (motivacionais)	Vantagens para a participação dos atores.

Fonte: Adaptado de Albers (2010) e Cirino et al. (2024).

2.2.1 A LIDERANÇA E OS MECANISMOS DA GOVERNANÇA EM REDE

Conforme relatado anteriormente, o Referencial Básico de Governança (TCU, 2020) estabelece que a adoção adequada das funções de governança – avaliação, direcionamento e monitoramento – depende da implementação eficaz de três mecanismos essenciais: liderança, estratégia e controle. O mecanismo de liderança refere-se às capacidades institucionais e comportamentais que garantem as condições necessárias para o exercício da boa governança. Já o mecanismo de estratégia abrange o direcionamento estratégico da organização, incluindo a gestão de riscos e o acompanhamento contínuo dos resultados para garantir o alinhamento com os objetivos estabelecidos. Por fim, o mecanismo de controle engloba práticas que promovem o controle das organizações públicas por parte de seus *stakeholders*, promovendo maior transparência e assegurando a *accountability* nos processos e ações realizadas (TCU, 2020; Weber; Bispo, 2024).

É interessante observar que os três mecanismos preconizados pelo TCU para a implementação da boa governança são permeados por práticas de liderança. Martins e Marini (2014, p. 44) afirmam que a “liderança figura como elemento número um no conjunto das qualidades e capacidades institucionais de governo”. Moreira e Freire (2020) sustentam que o controle sem uma coordenação da execução das atividades não garante um processo efetivo de governança. Por sua vez, Weber e Bispo (2024) destacam que a liderança, por ser exercida pela alta gestão e pelos conselhos superiores, é um mecanismo essencial que interfere nos demais, ao passo que essas lideranças são

responsáveis pelas decisões estratégicas e pela definição de estruturas e processos que garantem a eficácia da governança.

No contexto das redes interorganizacionais, o mecanismo de coordenação também assume uma importância fundamental, pois é por meio dele que gestores públicos conseguem articular e conduzir a colaboração entre diferentes atores e organizações (Albers, 2010; Cirino *et al.*, 2024). No entanto, a liderança na governança em rede não se limita à autoridade hierárquica, mas envolve a capacidade de influenciar, engajar e mobilizar os membros da rede em torno de objetivos comuns. Na governança em rede, para além da visão individualista da liderança, centrada no plano líder-liderado, é necessário desenvolver os aspectos relacionais da coordenação das redes (Albers, 2010; Cirino *et al.*, 2024; Craps *et al.*, 2019; Silva; Filippim; Sant'anna, 2020).

Wallis e Gregory (2009) apoiam seu estudo sobre liderança, valor público e governança afirmando que vários autores concordam sobre a necessidade de gestores públicos demonstrarem o que chamam de “liderança voltada para a criação de valor público” (*ibidem*, p. 258), destacando que essa liderança deve ser essencialmente exercida por meio de redes. Segundo os pesquisadores, para promover valor público, os gestores precisam assumir a responsabilidade de mobilizar redes, as quais podem ter a configuração vertical, atravessando hierarquias e fortalecendo o apoio dentro da própria organização, como uma configuração horizontal, que abrange múltiplas organizações e setores, onde os gestores colaboram com outros atores em redes de deliberação e execução. Nessas redes horizontais, a coordenação é apoiada nas relações e os gestores públicos podem alternar entre funções de liderança e apoio (Wallis; Gregory, 2009).

Turcato, Bartz e Kelm (2018) apresentam em sua pesquisa que, em um modelo de governança em redes, elementos como comunicação direta, desenvolvimento de compromisso, visão compartilhada e construção de laços de confiança são fatores fundamentais para o sucesso do processo colaborativo. Eles ainda explicam que, embora negociações “não assistidas” possam ocorrer, a maioria da literatura aponta que uma liderança facilitadora é essencial na governança das redes, para unir as partes interessadas, promover o engajamento, fomentar a confiança, facilitar o diálogo e explorar oportunidades de ganhos mútuos (*ibidem*, p. 9). Nesse sentido, a liderança mostra-se um mecanismo indispensável para o êxito de

qualquer estrutura de governança, uma vez que motiva e direciona pessoas e coordena processos organizacionais para o alcance dos resultados acordados (Caminha; Milagres, 2024; Moreira; Freire, 2020; Wallis; Gregory, 2009; Weber; Bispo, 2024).

A pesquisa de Craps *et al.* (2019) apresenta a importância da liderança relacional dentro do contexto de governança em rede, em que a complexidade das interações e a diversidade de participantes são elevadas. O artigo propõe uma abordagem que valoriza processos e práticas de interação, em vez de focar apenas em líderes individuais, destacando que a liderança não é um atributo exclusivo de um único ator, mas um fenômeno emergente das relações entre pessoas e organizações. Os autores identificaram que a perspectiva relacional é essencial para coordenar e conectar diferentes interesses e objetivos, facilitando a colaboração em redes onde não há uma hierarquia formada ou um comando centralizado. Dessa forma, o estudo evidencia que uma governança em rede eficaz depende de práticas de liderança que fomentem interações dinâmicas e adaptativas, permitindo que a rede funcione de maneira coesa e alinhada, mesmo diante de interesses diversos e problemas complexos.

Gao e Yu (2020), ao analisarem a resposta à pandemia da COVID-19 na China, identificaram que a gestão centralizada em Wuhan comprometeu a coordenação entre os setores governamentais, hospitais, organizações voluntárias e a sociedade. A liderança local foi criticada pela sua incapacidade de coordenar as múltiplas partes interessadas. Como consequência, para uma gestão eficiente da emergência de saúde pública, as autoridades tiveram que adotar um modelo de governança em rede e as lideranças passaram a agir como facilitadores e coordenadores, em vez de comandantes, criando plataformas para cooperação na gestão da crise. Os autores concluem que a liderança deve ser capaz de trabalhar além das fronteiras do sistema burocrático tradicional, no sentido de integrar diferentes atores e recursos. Essa coordenação baseada no relacionamento é fator essencial para garantir uma resposta mais ágil e eficaz para o enfrentamento dos desafios complexos (Gao; Yu, 2020).

Em seu estudo sobre a “Teoria da Liderança Relacional” (RLT), Uhl-Bien (2006) explora duas perspectivas principais: a abordagem baseada em entidades, que foca em atributos individuais e nas interações interpessoais; e a abordagem relacional, que vê a liderança como um processo de construção social e de interações contínuas e

interdependentes entre indivíduos e organizações (Kantovitz; Sant'Anna; Diniz, 2024; Lima *et al.*, 2019; Sant'Anna, 2021). A RLT considera que a liderança relacional se concentra em como a coordenação é construída por meio das dinâmicas sociais, promovendo uma nova forma de entender e praticar a liderança: ao invés ser vista como um traço ou atributo pessoal, a liderança é constituída como algo que se apoia em como as relações entre os envolvidos são formadas e exercidas (Kantovitz; Sant'Anna; Diniz, 2024; Mendes; Sant'anna; Diniz, 2021).

A liderança relacional se caracteriza principalmente pela colaboração e interdependência entre indivíduos e organizações, permitindo que os liderados sejam corresponsáveis e ativos, em vez de receptores passivos (Sant'Anna, 2021). Kantovitz, Sant'Anna e Diniz (2024) acrescentam que, nessa abordagem, valoriza-se a dimensão do contexto, podendo ser o organizacional ou o macro-contexto. Nas redes interorganizacionais, onde os atores governados são outras organizações e não indivíduos, a aplicação da abordagem relacional é mais propícia, pois as ações de cooperação nas redes ultrapassam o nível individual, alcançando dimensões organizacionais e sociais mais amplas (Craps *et al.*, 2019; Kantovitz; Sant'Anna; Diniz, 2024). Assim, a abordagem relacional da liderança torna-se essencial para a estruturação da governança em rede, pois facilita a complexa interação entre os diferentes níveis de atores, considerando que a ausência da liderança central pode levar a decisões ambíguas e à falta de responsabilidade, comprometendo a eficácia da rede (Craps; Brugnach, 2015; Craps *et al.*, 2019).

Mendes, Sant'anna e Diniz (2021) se basearam na Teoria da Liderança Relacional e nas dimensões “individual”, “organizacional” e “societal” da abordagem relacional, para a construção de seu instrumento de pesquisa, que analisou a relação entre modernidade organizacional e liderança relacional nas organizações. A dimensão individual refere-se à capacidade de inspirar e mobilizar competências, utilizando práticas e ferramentas que promovam o desenvolvimento do indivíduo em suas relações. Já a dimensão organizacional foca na criação de um ambiente de alta performance, maximizando a diversidade de competências e subjetividades, incluindo a sinergia entre estratégias, políticas de gestão e processos organizacionais. Por fim, a dimensão societal diz respeito à promoção de valores éticos e à coerência entre políticas e práticas organizacionais, considerando as diferentes partes interessadas (Sant'Anna; Nelson; Carvalho Neto, 2015).

O Quadro 3 apresenta a relação de indicadores utilizados pelos autores para a mensuração da escala de liderança relacional, por dimensão.

Quadro 3 – Dimensões e Indicadores de Escala de Liderança Relacional.	
Dimensão	Indicadores
Societal	Coerência entre valores organizacionais preconizados pelas lideranças e valores sociais.
	Coerência entre valores organizacionais e políticas de gestão adotadas.
	Coerência entre valores organizacionais e práticas de gestão implementadas.
	Coerência entre valores organizacionais e comportamento das lideranças.
	Comportamento das lideranças diante de diferentes stakeholders.
	Reputação das lideranças em meio aos públicos interno e externo.
	Comportamento das lideranças diante de mudanças no macroambiente de negócios.
	Atenção das lideranças quanto às agendas e questões relevantes aos diferentes públicos.
	Comportamento ético das lideranças
Organizacional	Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização.
	Há abertura das lideranças para ouvir as pessoas.
	Os resultados financeiros são o principal foco das ações das lideranças da organização.
	As lideranças da organização inspiram as pessoas à inovação.
	As lideranças da organização inspiram as pessoas ao exercício da cidadania.
	As lideranças da organização são orientadas a resultados.
	As lideranças da organização são orientadas ao controle.
	As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões.
	Tenho confiança nas lideranças da organização.
	Percebo uma grande distância entre mim e as lideranças da organização.

	Não concordo com a forma como a liderança é exercida na organização.
	O estilo das lideranças da organização é, no geral, conservador.
	O estilo das lideranças da organização é, no geral, arrojado e inovador.
	O estilo das lideranças da organização é, no geral, participativo.
	O estilo das lideranças da organização é, no geral, burocrático.
	A principal marca das lideranças da organização é o carisma.
	A principal marca das lideranças é o conhecimento da gestão do negócio.
	A principal marca das lideranças da organização é o conhecimento no campo jurídico.
	A principal marca das lideranças são suas relações com o mundo externo.
	Sinto-me controlado pelas lideranças da organização.
	As lideranças são consideradas “líderes” por serem os donos do negócio.
	O líder da organização é considerado como tal por ser o fundador.
	Não considero liderança um elemento importante na dinâmica da organização.
	As relações na organização são horizontalizadas.
Individual	Considero liderança uma competência importante ao exercício da minha profissão.
	Para mim, “liderar” é sinônimo de “mandar”.
	Liderança é um tema prioritário no desenvolvimento de minhas competências.
	Liderar é uma competência para pessoas diferenciadas.
	Sinto-me uma liderança na organização.
	Prefiro “comandar” a “obedecer”.
	Liderança, para mim, deriva de conhecimento técnico.
	Considero ser possível desenvolver a capacidade de liderança.
	Para mim, liderança é inata.
	Sinto facilidade em influenciar pessoas.
	Para mim, liderança é um traço pessoal.
	Não vejo como desenvolver liderança: “ou se é líder ou não se é”.

Liderança é algo que pode ser construído no dia a dia das relações.
Liderança está diretamente associada à posição hierárquica ocupada pelo indivíduo.
Gosto de tomar decisões.
Liderar é controlar.
Gosto de exercer o poder.
Sinto-me mais orientado a tarefas que a pessoas.
Em grupos, sempre tomo as iniciativas

Fonte: Mendes, Sant'anna e Diniz (2021).

Moreira e Freire (2020) realizaram uma revisão sistemática para identificar os mecanismos de governança empregados para o monitoramento e o controle das redes interorganizacionais, destacando que esses mecanismos devem estar claramente definidos e alinhados à estrutura de governança. Segundo as autoras, esse alinhamento é crucial para promover o compartilhamento de conhecimento, fortalecer as relações entre organizações e garantir a efetividade no alcance dos objetivos da rede. O estudo revelou que os mecanismos de monitoramento e controle da governança das redes se dividem em dois grupos principais: formais e informais; e ainda que há um consenso entre a maior parte dos autores de que ambos são complementares, sendo igualmente necessários para uma governança eficaz em redes interorganizacionais (Moreira; Freire, 2020).

De acordo com as autoras, os mecanismos formais são caracterizados pela formalização das relações entre os participantes da rede. Seu principal objetivo é reduzir os riscos envolvidos nas transações em rede, controlar o oportunismo, coordenar as expectativas e comportamentos das organizações da rede e evitar a dissolução de colaborações interorganizacionais. Já os mecanismos informais são caracterizados pelos relacionamentos, e não pela estruturação burocrática. Estabelecem procedimentos flexíveis baseados na confiança e cooperação dos partícipes, o que pode ser mais adequado especialmente quando a formalização se apresenta onerosa e difícil.

Para Albers (2010), os mecanismos de incentivo da governança em rede servem para apoiar as funções de coordenação e monitoramento. Segundo o autor, em geral, os incentivos são utilizados para assegurar o comportamento orientado para metas e a conformidade com o objetivo geral da rede, criando um ambiente em

que os membros optam voluntariamente por adotar ações que favoreçam o coletivo. Como as redes operam sem os benefícios da hierarquia tradicional, as organizações participantes concordam em renunciar a parte de sua autonomia para aderir a diretrizes e práticas que promovam o sucesso conjunto. Os incentivos podem assumir formas que desestimulam comportamentos oportunistas ou que distribuam os benefícios alcançados, motivando os membros a permanecerem engajados e comprometidos com os objetivos comuns da rede (Albers; 2010; Castro; Gonçalves, 2014).

O Quadro 4 relaciona, de forma exemplificativa e não-exaustiva, as estratégias que podem ser adotadas para cada tipo de mecanismo de monitoramento/controlado da governança em rede (Moreira; Freire, 2020).

Quadro 4 – Mecanismos de Monitoramento/Controle da Governança em Rede.		
MECANISMOS	CONCEITO	ESTRATÉGIAS
FORMAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizados pela formalização das relações. - Assumem a forma de sistemas de monitoramento, controles e relatórios. - Principal objetivo é reduzir os riscos das transações em rede, controlar o oportunismo, coordenar as expectativas e evitar a dissolução das colaborações. 	Contratos; Regulamentos, políticas e abordagens processuais; Controles administrativos; Procedimentos operacionais; Estruturas de comando; Reuniões regulares; Monitoramento comportamental; Hierarquias; Autoridade centralizada; Planejamento conjunto; Auditorias
INFORMAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizados por relacionamentos e não pela estruturação burocrática. - Estabelecem procedimentos flexíveis baseados na confiança e cooperação dos partícipes. - São os mecanismos mais utilizados, pois fomentam as relações e interações. 	Confiança; cooperação; contato pessoal e informal; reciprocidade e equidade; normas desenvolvidas com base em trocas sociais; compromisso; flexibilidade; autorregulação; normas e convenções baseadas na cultura informal; costumes e práticas; laços sociais; grupos colaborativos; acordos informais/verbais; rede de políticas informais; capital relacional; relações horizontais;

		rotinas colaborativas; alianças laterais
--	--	--

Fonte: Moreira e Freire (2020).

2.3 A GOVERNANÇA DE GESTÃO DE PESSOAS

No mundo organizacional, é amplamente reconhecido que, mesmo com tecnologias avançadas e transformações disruptivas, o capital humano permanece como o principal impulsionador dos resultados. Também é consenso que somente por meio de capacitação, motivação e lideranças constituídas é possível prover as equipes com as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e do valor público (Caminha; Milagres, 2024; Bergue, 2018, 2020; Wallis; Gregory, 2009).

Diante desse cenário, a área de gestão de pessoas, assume um papel estratégico nas organizações, sendo fundamental para o cumprimento das metas. As práticas de gestão de pessoas – que traduzem as políticas de gestão de pessoas em ações concretas e diretamente vivenciadas pelos colaboradores –, quando alinhadas à estratégia organizacional, promovem impactos positivos no comportamento, nas atitudes dos colaboradores e na qualidade de vida no trabalho (Cascaes; Juliani, 2022; Gaia; Silva, 2024b; Oliveira; Pérez-Nebra; Tordera, 2022; Sgarbossa, 2023). Para tanto, Bergue (2018) destaca que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser incorporadas de forma efetiva nas decisões da alta administração, pois reconhecer as pessoas como elemento central da organização é, antes de tudo, uma decisão política e não apenas técnica.

Nesse sentido, a gestão de pessoas torna-se fundamental para o desenvolvimento de lideranças comprometidas com os resultados. Para assegurar o alinhamento das expectativas das partes interessadas com as estratégias organizacionais, é crucial que os líderes apoiem e promovam valores que reforcem essas estratégias (Landim; Silva Neto, 2022). Apenas com uma equipe qualificada, motivada e bem liderada é possível alcançar os resultados esperados na governança pública (Caminha; Milagres, 2024). Para garantir resultados efetivos, as lideranças precisam reconhecer que os colaboradores são peças-chave para a eficácia organizacional, pois a forma como a gestão é conduzida impacta diretamente o desempenho da instituição. E sem uma liderança consolidada e legitimada, torna-se extremamente desafiador

avaliar, orientar e monitorar de forma eficaz o desempenho da gestão (Caminha; Milagres, 2024; Wallis; Gregory, 2009).

Com isso, para uma governança de gestão de pessoas eficaz, é essencial uma gestão de pessoas que transcenda o controle de cadastro e de folha de pagamento. A pesquisa de Domont e Vianna (2021) evidenciou que, quando a administração pública investe na qualificação das lideranças, adota a gestão por competências, realiza o dimensionamento da força de trabalho, estabelece indicadores e implementa a gestão de riscos, alcança maior eficiência em suas ações. Ao aplicar a governança na gestão de pessoas, a administração pública passa a contar com dados que permitem o aprimoramento de suas estratégias e a responsabilização daqueles que não atuam de forma satisfatória e de acordo com os termos e diretrizes determinados pela liderança. Os autores também destacam o papel fundamental do Tribunal de Contas da União (TCU) nesse processo, ao promover a disseminação de boas práticas de governança e orientar sobre como incorporá-las ao cotidiano da gestão de pessoas nos órgãos públicos.

No estudo de Landim e Silva Neto (2022), os autores afirmam que o alinhamento entre governança e gestão de pessoas ocorre quando a estratégia de gestão de pessoas é integrada e disseminada em todos os níveis da instituição, permitindo que colaboradores de diferentes áreas compreendam claramente as diretrizes, objetivos e planos estratégicos. Esse compartilhamento promove um entendimento comum das metas, fortalecendo o engajamento e o senso de pertencimento entre os colaboradores. Os pesquisadores concluem que todos os gestores devem se comprometer com a gestão e com a governança para gerar motivação e identificação com as práticas adotadas. Isto é, a governança deve ser exercida não somente pela alta administração, mas também por cada liderança, para garantir que a organização alcance os resultados pretendidos, agindo sempre no interesse público (Landim; Silva Neto, 2022).

Brancahão *et al.* (2022) informam que o relatório do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Análises e Tendências - Gestão de Pessoas (IBGC, 2020) destacou a importância do capital humano para a estratégia organizacional. Como consequência da pandemia do novo Coronavírus, o referido relatório ainda apontou a uma crescente demanda para que as organizações demonstrem de forma clara sua “responsabilidade social e seu comprometimento com a segurança física e mental dos colaboradores” (Brancahão *et al.*, 2022, p. 196). Em

sua pesquisa, os autores utilizaram o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) do TCU para subsidiar uma proposta de indicador de avaliação do nível de governança e gestão de pessoas do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), com o entendimento de que as pessoas representam o principal ativo das organizações, constituindo seu “capital intangível”. Eles concluem indicando que o estudo pode contribuir para a melhoria da administração pública, promovendo um maior compromisso com os colaboradores e, conseqüentemente, melhorando a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

Cascaes e Juliani (2022) utilizaram os resultados do levantamento de governança e gestão de pessoas realizado pelo TCU para identificar práticas de gestão de pessoas adotadas por Instituições Federais de Ensino (IFEs). Os autores destacam que as pesquisas sobre práticas de gestão de pessoas desenvolvidas em instituições de ensino têm apontado para uma relação entre as práticas adotadas e a qualidade dos serviços prestados. Eles observam que as práticas que promovem a motivação e a satisfação dos professores têm um impacto positivo no desempenho profissional. Em contrapartida, a ausência de programas de formação e preparação sucessória para cargos de gestão afeta negativamente o comprometimento desses profissionais com a missão institucional e o alinhamento com o planejamento estratégico das IFEs.

A pesquisa de Gaia e Silva (2024a) revelou que a governança de pessoas nas organizações públicas brasileiras ainda está em desenvolvimento, destacando a necessidade de implementar princípios e práticas que de liderança, estratégia e controle para aprimorar os processos organizacionais. Os autores ressaltam o papel fundamental do TCU nesse progresso, ao promove auditorias e orientações que incentivam a transição de uma gestão burocrática para um modelo mais transparente e orientado para resultados. Os autores concluem que a implementação da governança em gestão de pessoas permite à administração pública alocar seus talentos em áreas estratégicas, elevando a produtividade e o desempenho institucional. Por fim, é enfatizada a importância de investimentos contínuos na governança de gestão de pessoas no intuito de evoluir de uma cultura de gestão burocrática para um modelo transparente e participativo, alinhado às demandas cada vez mais complexas da sociedade (Gaia; Silva, 2024a).

Em outra pesquisa, Gaia e Silva (2024b) reafirmam o papel do TCU no incentivo à adoção de práticas de governança na gestão de pessoas no setor público, promovendo uma mudança cultural que inclui empreendedorismo, meritocracia, orientação para resultados, gestão de talentos, retenção de servidores e avaliação de desempenho. Os autores destacam que o TCU vem desenvolvendo uma abordagem de governança de gestão de pessoas adaptada ao setor público, que alinha as prioridades organizacionais com políticas e estratégias voltadas para as pessoas, buscando eficiência no uso de recursos e aprimorando o desempenho dos colaboradores para apoiar decisões com níveis de risco aceitáveis. Os autores ainda apontam que os dados dos levantamentos realizados pelo TCU mostram que, apesar de alguns avanços, ainda persistem desafios significativos, como falta de engajamento, lacunas de competências e desperdício de recursos, que podem impactar negativamente a administração pública e a confiança nas organizações.

Para Souza, Menezes e Oliveira (2024), a governança pública não pode se limitar ao acesso dos gestores aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, mas deve envolver também “a capacidade política da burocracia de agir no interesse público”. Os autores afirmam que a governança impacta significativamente nas práticas de gestão de pessoas, considerando que o servidor público é o “componente-chave” para o alcance dos resultados e das entregas dos serviços à sociedade. Nessa perspectiva, os autores apontam que TCU vem desenvolvendo um conceito de governança de gestão de pessoas na administração pública, alinhando as prioridades organizacionais às políticas e estratégias voltadas para as pessoas, com foco em resultados. Essa abordagem tem por objetivos o uso eficiente dos recursos, a melhora do desempenho, o apoio na tomada de decisões e a mitigação de riscos, com o intuito de fortalecer a prestação de contas e o combate à corrupção (Souza; Menezes; Oliveira, 2024; TCU, 2017).

No Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas, Acórdão 3023/2013-TCU/Plenário (TCU, 2013, p. 3), a Secretaria de Fiscalização de Pessoal (SEFIP) do TCU destaca a importância da governança em gestão de pessoas, definindo-a como um “componente fundamental da governança das organizações”, em que supervisão e liderança são exercidas para assegurar a aplicação eficaz das estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na realização dos objetivos organizacionais. O relatório também sugere que a boa governança de pessoas pode potencializar o valor do capital humano

das organizações públicas, promovendo uma utilização mais eficiente da força de trabalho e assegurando que os agentes públicos sejam geridos de maneira a atender aos interesses da sociedade com custos e riscos mínimos razoáveis (TCU, 2013).

Adaptado para a realidade do setor público brasileiro, o modelo norte-americano “*The Human Capital Assessment and Accountability Framework – HCAAF*” (OPM, 2005) foi adotado pelo TCU, em 2012, para avaliar a governança da gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF). No 1º ciclo de avaliação, 337 organizações da APF foram selecionadas para responder a um questionário elaborado pela equipe técnica de fiscalização da SEFIP. Esse questionário foi desenvolvido com base tanto no modelo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, quanto no HCAAF, utilizado internacionalmente para governança e gestão estratégica de pessoas em organizações públicas. Ele ainda passou pelo processo de revisão e validação, com a participação de especialistas do TCU, do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, do Conselho Nacional de Justiça, do Tribunal Superior Eleitoral e da Universidade de Brasília (TCU, 2013).

Inicialmente, o questionário era composto por 101 questões. No entanto, após a análise dos resultados do 1º ciclo de avaliação, foi constatado que, embora os itens apresentassem forte aderência à literatura científica, algumas práticas de gestão de pessoas estavam subavaliadas, enquanto outras apresentavam uma quantidade excessiva de itens. Com base na experiência adquirida no 1º ciclo, a equipe da SEFIP/TCU desenvolveu uma versão aprimorada do questionário para o 2º ciclo de avaliação, iniciado em 2016, que contou com a participação de 352 organizações públicas. De acordo com o Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas, Acórdão 358/2017-TCU/Plenário (TCU, 2017), após uma extensa revisão da literatura científica nacional e internacional, o questionário foi reformulado e validado, reduzindo-se para 96 questões organizadas em 16 fatores (práticas) – conforme ilustrado no Quadro 5 –, e cujas médias ponderadas constituem o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas).

Quadro 5 – Estrutura do Questionário de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas.

Fator (prática)	Número de itens (questões)
1. Liderança da Alta Administração	13
2. Planejamento Organizacional	4
3. Planejamento da Gestão de Pessoas	5
4. Planejamento da Força de Trabalho	9
5. Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica	6
6. Gestão da Liderança e Processo Sucessório	8
7. Treinamento e Desenvolvimento	8
8. Gestão do Conhecimento	2
9. Comunicação	5
10. Avaliação de Desempenho	7
11. Reconhecimento	2
12. Relações com os Colaboradores	4
13. Perfil Profissional e de Atividades	6
14. Recrutamento e Seleção	7
15. Retenção	4
16. Accountability	6
TOTAL	96

Fonte: TCU (2017).

Conforme o Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas, o modelo do iGovPessoas foi originalmente fundamentado na premissa de que a alta administração é a única responsável pelo estabelecimento dos processos de liderança, cujo objetivo é dirigir os esforços da organização para a obtenção de resultados em benefício da sociedade. Já os 15 demais fatores foram agrupados em componentes relacionados à atuação da gestão: “alinhamento estratégico”, “gestão da liderança e do conhecimento”, “cultura orientada para resultados”, “gestão de talentos” e “*accountability*”. A equipe da SEFIP/TCU definiu o padrão mínimo desejado de práticas para cada um dos 6

componentes e respectivos fatores, visando a promoção da boa governança de gestão de pessoas, conforme ilustrado no Quadro 6 (TCU, 2017).

Quadro 6 – Padrão de práticas.	
PRÁTICA	PADRÃO
Liderança da Alta Administração	A alta administração avalia, direciona e monitora a gestão de pessoas da organização.
Alinhamento Estratégico (4 fatores)	A organização possui capacidade de alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais.
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Organizacional 	A organização define a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo, com estabelecimento de estratégia para alcançá-los e desenvolvimento de hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades.
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento da Gestão de Pessoas 	A organização executa processo de planejamento específico para as funções de gestão de pessoas, visando dar suporte direto à implementação dos planos organizacionais.
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento da Força de Trabalho 	A organização identifica lacunas, em termos qualitativos e quantitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional, permitindo o planejamento de ações adequadas para atender às necessidades atuais e futuras identificadas
<ul style="list-style-type: none"> Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica 	A organização envolve profissionais da Unidade de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional, bem como promove a atuação deles como consultores internos nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas.
Gestão da Liderança e do Conhecimento (3 fatores)	A organização possui capacidade de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem.

<ul style="list-style-type: none"> Gestão da Liderança e Processo Sucessório 	<p>A organização seleciona, desenvolve e avalia seus gestores com base em perfis profissionais requeridos/desejados, assim como executa ações para garantir a disponibilidade de sucessores que apresentem esses perfis.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Treinamento e Desenvolvimento 	<p>A organização promove ações educacionais que contribuem para a melhoria contínua do desempenho de seus colaboradores e para o desenvolvimento dos perfis profissionais requeridos para a consecução da sua estratégia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Gestão do Conhecimento 	<p>A organização disponibiliza recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente, dando suporte à consecução da sua estratégia.</p>
<p>Cultura Orientada para Resultados (4 fatores)</p>	<p>A organização possui capacidade de manter uma força de trabalho de alto desempenho, por meio da utilização de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Comunicação 	<p>A organização realiza ações de troca de informações e ideias com os colaboradores, por meio de métodos ou canais específicos, visando diminuir incertezas, clarificar objetivos e envolver os colaboradores nas tomadas de decisão.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de Desempenho 	<p>A organização adota sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos e baixos níveis de desempenho;</p>
<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento 	<p>A organização executa ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais;</p>
<ul style="list-style-type: none"> Relações com os Colaboradores 	<p>A organização promove a cooperação e o bom relacionamento entre colaboradores, sindicatos, associações de classe e gestores com o objetivo de melhorar o clima organizacional, as condições de trabalho, o comprometimento e, conseqüentemente, o desempenho.</p>
<p>Gestão de Talentos (3 fatores)</p>	<p>A organização possui capacidade de reduzir lacunas de perfis profissionais, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com os perfis profissionais requeridos/desejados.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Perfil Profissional e de Atividades 	<p>A organização define os perfis profissionais requeridos/desejados para suas diversas ocupações, oferecendo aos colaboradores flexibilidade, autonomia e atividades desafiadoras.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e Seleção 	<p>A organização seleciona os colaboradores (externamente e internamente) de forma transparente e com base nas lacunas identificadas, em termos quantitativos e qualitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Retenção 	<p>A organização identifica as razões dos desligamentos voluntários e das movimentações de colaboradores entre suas unidades, utilizando essas informações no desenvolvimento de ações para reter talentos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Accountability</i> 	<p>A organização executa procedimentos que lhe permitam dar segurança razoável quanto à conformidade da gestão de pessoas com as normas vigentes, dar transparência acerca dos resultados alcançados e responsabilizar colaboradores pela gestão de pessoas.</p>

Fonte: TCU (2017).

Nos anos subsequentes, o iGovPessoas foi incorporado ao Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) nos ciclos de 2018 e 2021, e, posteriormente, ao Índice ESG – *Environmental, Social and Governance* (iESGo), no ciclo de 2024. Com essa integração aos índices mais amplos, o TCU optou por reduzir a quantidade de fatores do iGovPessoas para 6, assim como diminuir de forma significativa o número de itens (questões) utilizados para avaliar cada prática de gestão de pessoas, resultando em um total de apenas 17 questões para o ciclo de 2024 (TCU, 2024).

2.3.1 PEOPLE ANALYTICS

O *People Analytics* – análise de dados aplicada à gestão de pessoas – é uma abordagem emergente de gestão que utiliza dados de pessoal e análises descritivas e estatísticas para compreender, prever e otimizar o capital humano e vem ganhando espaço tanto no setor privado como no setor público como ferramenta de apoio à gestão de pessoas. Essa abordagem promove uma cultura organizacional orientada por dados, contribuindo para decisões mais transparentes e fundamentadas, essenciais para lidar com desafios complexos e promover uma gestão mais eficaz (Ali; Elias, 2023; Irigaray; Stocker, 2023;

Nobrega; Oliva; Kubo, 2021; Silva; Oliva; Kubo, 2019; Silva, 2022; Simoes; Prado; Ramos, 2022; Tursunbayeva *et al.*, 2021).

Yeung (2022) emprega o termo *New Public Analytics* (NPA) para designar um novo paradigma que se apresenta tanto em continuidade quanto como contraponto à *New Public Management* (NPM). De acordo com a autora, a NPA caracteriza-se por um movimento de projetos e programas de reforma no setor público que incorpora automação digital, tomada de decisões algorítmica e tecnologias orientadas por dados na administração pública e na prestação de serviços públicos em diversos países, a partir da década de 2010. O objetivo central desse paradigma emergente seria transformar a maneira como os dados são utilizados para otimizar processos e melhorar a eficiência e a transparência no setor público.

Para Nobrega, Oliva e Kubo (2021), o *Human Resource Analytics* (outro termo utilizado para *people analytics*) é uma ferramenta poderosa que facilita práticas de gestão de pessoas, considerando que sua aplicação permite a geração de *insights* sobre a dinâmica de trabalho, o capital humano e o desempenho de indivíduos e equipes. Segundo os autores, trata-se da aplicabilidade de preceitos evolutivos de *Business Intelligence* (BI) aplicados à gestão de pessoas. Suri e Lakhanpal (2022) complementam, apontando que o *people analytics* fortalece as práticas de gestão de pessoas ao possibilitar o alinhamento estratégico, garantindo que as decisões estejam alinhadas com os objetivos organizacionais. Hüllmann (2022) destaca que a aplicação dessa abordagem exige uma visão estratégica que leve em conta a gestão de dados e o impacto da análise na eficiência da organização. Rasmussen, Ulrich e Ulrich (2023) ampliam essa visão, ressaltando que, para ser eficaz, o *people analytics* deve não apenas servir aos profissionais de gestão de pessoas, mas também atender aos interesses de diversas partes interessadas, incluindo colaboradores e a alta administração.

Em um cenário em que os dados são considerados uma “moeda moderna”, um grande desafio para as organizações está em explorar de forma estratégica o vasto volume de dados sobre pessoas disponível, transformando-os em um diferencial competitivo (Gupta; Shaikh, 2018, p. 79). Segundo Gupta e Shaikh (2018), esse modelo orientado por dados do *people analytics* não apenas proporciona uma visão mais clara sobre o que está funcionando como também o que não está, o que possibilita uma melhor adequação das pessoas aos cargos, além de um

recrutamento e gestão de talentos mais eficientes. Eles concluem afirmando que os bons líderes devem basear suas decisões sobre pessoas não apenas na experiência, conselhos ou suposições, mas principalmente na coleta e análise sistemática de dados.

Garrido, Silveira e Silveira (2018) destacam que uma das dificuldades enfrentadas pelas organizações para a geração de valor é inovar de forma contínua, mantendo a qualidade de vida dos colaboradores. Com isso, o *people analytics* surge como uma solução para o alcance da sustentabilidade organizacional, ao promover decisões baseadas em dados, que não apenas elevam a confiabilidade dos resultados, mas também otimizam a gestão dos investimentos no capital humano. De acordo com os autores, o *people analytics* se consolida como uma estratégia de desenvolvimento de pessoas que é, ao mesmo tempo, rentável e humanizada. A correlação sinérgica entre pessoas, processos e competências, aliada às práticas de gestão de pessoas e algoritmos analíticos, permite que a gestão seja objetiva, estratégica e voltada ao desenvolvimento sustentável, trazendo benefícios para as organizações, os colaboradores e a sociedade como um todo (Garrido; Silveira; Silveira, 2018).

A pesquisa de Silva e Cortimiglia (2021) identifica os principais fatores críticos para o sucesso na implementação de práticas de *people analytics*. Entre os desafios apontados, destaca-se a necessidade de engajamento e valorização da análise de dados pela alta gestão, essencial para fomentar uma cultura de tomada de decisão orientada por dados. Outro fator crítico é superar a resistência à adoção do *people analytics* e o desenvolvimento de competências técnicas específicas entre os profissionais de gestão de pessoas, incluindo conhecimentos em estatística, análise de dados e domínio de ferramentas tecnológicas. Essa capacitação é fundamental para que as práticas de *people analytics* sejam plenamente integradas tanto pela equipe de gestão de pessoas quanto pelas lideranças, evitando que fiquem limitadas ao setor de tecnologia da informação.

Nesse contexto, a integração do *people analytics* à governança pública pode representar uma vantagem estratégica significativa para o setor público, ao viabilizar decisões mais precisas e fundamentadas em dados estatísticos no contexto da gestão de pessoas, com o respaldo da alta administração. Essa abordagem permite não apenas maior eficiência na alocação de recursos humanos, mas também mais transparência e *accountability* nos processos decisórios. Conforme

destacam Dias, Pedrosa e Calheiros (2022), a transformação digital impulsionada pelo uso de ferramentas analíticas tem o potencial de acelerar a capacidade de resposta das organizações públicas às demandas sociais, tornando-as mais ágeis, eficazes e alinhadas às necessidades da população.

Ali e Elias (2023) afirmam que a utilização de análise de dados de pessoal nas organizações públicas oferece uma melhor compreensão dos processos para a alocação e retenção de talentos, identificação de necessidades de capacitação e aprimoramento da gestão de desempenho. Como no setor público a perda de talentos pode afetar diretamente a continuidade e a qualidade dos serviços oferecidos, a capacidade de prever e mitigar a rotatividade de funcionários, por meio de algoritmos preditivos, permite que gestores implementem estratégias proativas de retenção e desenvolvimento de pessoal, garantindo a continuidade dos serviços (Ali; Elias, 2023). Os autores também enfatizam que o avanço do *people analytics* no setor público depende da integração contínua de novas tecnologias, com foco em conectar dados a políticas de gestão de pessoas. Pois, conforme concluem os autores, à medida que os servidores tomam conhecimento do uso de análise de dados de pessoal, é provável que aumentem as reivindicações por direitos de privacidade e transparência, intensificando a necessidade de uma governança consolidada e responsável no uso dos dados e tecnologias (Ali; Elias, 2023).

Cho, Choi e Choi (2023) destacam que no contexto do setor público, o impacto do investimento em *people analytics* é amplificado, uma vez que gestores públicos precisam equilibrar eficiência e responsabilidade ao lidar com o orçamento e atender às demandas dos cidadãos. Segundo os autores, entre as aplicações específicas no setor público estão o planejamento de pessoal para a ocupação adequada dos cargos públicos, a gestão de desempenho conforme estabelecido em legislações vigentes e o desenvolvimento de lideranças para o alcance do valor público. Eles concluem enfatizando que a adoção de *people analytics* no setor público exige uma atenção especial a questões de privacidade, segurança e ética dos algoritmos, levando sempre em conta a natureza pública e a necessidade de transparência das organizações governamentais.

É importante salientar que a coleta e análise de dados sobre servidores públicos enfrentam desafios éticos, especialmente no que

diz respeito à privacidade e ao uso responsável das informações. Bodie *et al.* (2016) ressaltam que a implementação do *people analytics* deve ser acompanhada de diretrizes rigorosas que protejam a privacidade dos colaboradores e previnam vieses discriminatórios. Segundo os autores, para que o potencial transformador do *people analytics* seja plenamente alcançado, é essencial incluir os colaboradores no processo, garantindo que compreendam as métricas utilizadas e que seus dados pessoais e identidade sejam preservados. Assim, a adoção de políticas de transparência e de segurança na gestão dos dados se torna fundamental para construir a confiança dos colaboradores e da sociedade em geral (Bodie *et al.*, 2016).

Em recente revisão integrativa sobre o tema, Wibowo, Anhara e Bela (2025) destacam que, embora o *people analytics* represente uma oportunidade promissora para transformar a gestão de pessoas por meio de decisões mais estratégicas e baseadas em evidências, sua adoção ainda enfrenta desafios significativos. Segundo os autores, a falta de competências analíticas na área de gestão de pessoas, as preocupações com ética e privacidade de dados, os altos custos iniciais de implementação e a resistência cultural nas organizações demonstram que a transição para uma abordagem orientada por dados exige mais do que investimentos em tecnologia. Os autores concluem que é fundamental que as organizações estejam preparadas para promover mudanças estruturais, capacitar os profissionais e adotar políticas de governança de dados robustas. Somente com uma estratégia integrada é possível superar essas barreiras e aproveitar plenamente o potencial do *people analytics* na construção de uma gestão de pessoas mais eficiente, transparente e centrada no colaborador.



3

3

METODOLOGIA

Esta seção detalha a metodologia que foi utilizada na pesquisa, contemplando a caracterização do estudo (natureza, recorte temporal e abordagem da pesquisa), caracterização do público-alvo, procedimentos de amostragem, coleta e análise dos dados por objetivo específico, bem como o instrumento que foi adaptado de TCU (2017).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo, ao propor um modelo de monitoramento da governança de gestão de pessoas no GDF com o intuito de avaliar o grau de adoção das práticas de gestão de pessoas estabelecidas no Art. 10 do Decreto 29.814/08, caracteriza-se como uma pesquisa teórico-empírica, de recorte transversal, caráter descritivo e natureza aplicada. Para atingir esse objetivo, o *Design Science Research* (DSR) foi adotado como a estratégia metodológica de pesquisa mais apropriada.

Godoi (2011) define a pesquisa teórico-empírica como um método que integra teoria e prática, utilizando a teoria para fundamentar e orientar a pesquisa empírica. A pesquisa teórico-empírica é especialmente útil nas ciências sociais aplicadas, pois promove uma compreensão abrangente entre o que é idealizado nos conceitos teóricos e o que se observa na prática.

Segundo Cozby (2011), estudos de corte transversal consistem na coleta de dados em um único momento no tempo, permitindo uma análise pontual das características de uma população. Para Zangirolami-Raimundo, Echeimberg e Leone (2018), o propósito desses estudos é obter dados confiáveis que, ao final da pesquisa, possibilitem a elaboração de conclusões sólidas e robustas, o que, no contexto desta pesquisa, permitiu uma avaliação precisa da situação atual da adoção das práticas de gestão de pessoas pelos órgãos do GDF que compõem a rede.

Quanto aos objetivos, ou propósitos, é do tipo descritiva e de natureza aplicada, pois segundo Gil (2023), esse tipo de pesquisa descreve as características de um fenômeno ou população e de

aplicação em uma situação específica. Para o autor, a maioria das pesquisas realizadas com objetivos profissionais são descritivas.

A estratégia metodológica adotada nesta pesquisa foi o *Design Science Research* (DSR), que permite não apenas a exploração, descrição ou explicação de fenômenos – como nos estudos de caso –, mas também o projeto e prescrição de soluções para problemas específicos, além da construção de artefatos. Isto é, enquanto o estudo de caso aprofunda a compreensão de fenômenos, o DSR vai além ao desenvolver soluções práticas (Dresch; Lacerda; Miguel, 2015; Lacerda *et al.*, 2013). Perez, Moura e Medola (2020) afirmam que, embora o DSR não seja uma abordagem recente, ainda é pouco conhecida como metodologia científica, mas vem despertando crescente interesse em áreas como engenharia e administração. Galvão, Madureira e Schneider (2024) destacam a ampla variedade de artefatos que podem ser desenvolvidos por meio do DSR, incluindo métodos, modelos, aplicativos, jogos, *frameworks*, laboratórios, entre outros.

Para Dresch, Lacerda e Miguel (2015), uma crítica recorrente aos estudos na área de gestão é o foco excessivo na compreensão dos fenômenos, com pouca ênfase no desenvolvimento de conhecimentos aplicáveis à resolução de problemas práticos. Nesse sentido, o DSR é altamente relevante para o campo prático, aplicável tanto na academia quanto nas organizações (Dresch; Lacerda; Miguel, 2015), mostrando-se, portanto, a metodologia mais adequada para esta pesquisa, que envolve a proposta de um painel de monitoramento.

Os passos para a condução do DSR desta pesquisa seguiram o método de Peffers *et al.* (2007) e adaptado por Dresch, Lacerda e Miguel (2015), conforme o Quadro 7, que apresenta os elementos indispensáveis para a condução do DSR.

Quadro 7 – Elementos essenciais para a adequada condução do DSR.	
Etapa	Descrição da Etapa
Problema	Deve ser relevante e formalmente explicitado.
Solução	O pesquisador deve evidenciar que não existe uma solução para o problema e deve propor soluções satisfatórias, não necessariamente ótimas.

Design e Desenvolvimento	O artefato que será utilizado para resolver o problema deve ser devidamente desenvolvido.
Avaliação	O artefato deve ser avaliado a fim de verificar se ele atende às especificações pré-determinadas. Inclui resultados de pesquisas de satisfação, feedback de usuários ou simulações.
Agregação de valor	É fundamental que a pesquisa possa contribuir para o avanço do conhecimento e para melhorar os sistemas organizacionais.
Comunicação	O pesquisador deverá comunicar “o que” foi feito na pesquisa e “como” foi realizado, na forma de dissertação, tese, artigo. Devem ser explicitadas as implicações da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Miguel (2015) e Peffers et al. (2007).

Em relação à abordagem, esta pesquisa utilizou métodos mistos, que integram abordagens qualitativas e quantitativas em uma única investigação (Molina-Azorín, 2012). De acordo com Molina-Azorín (2012), os métodos mistos apresentam vários propósitos, considerados as vantagens dessa abordagem, incluindo o “desenvolvimento”, em que os resultados de um método ajudam a desenvolver ou informar o outro método; e a “complementaridade”, na qual os resultados de um método esclarecem, aprimoram ou ilustram os resultados do outro. Além disso, essa abordagem permite avaliar a relevância prática dos resultados ao incluir os discursos dos profissionais da área, proporcionando uma visão mais contextualizada e aplicável (Molina-Azorín, 2012).

Nesta pesquisa, a abordagem qualitativa viabilizou a coleta de dados por meio de interações e discussões, possibilitando a adaptação do questionário do TCU (2017) ao contexto da Rede de Gestão de Pessoas do GDF. Além disso, a pesquisa documental foi utilizada como referência, por meio da análise comparativa de painéis de governança disponibilizados em sites de organizações públicas, funcionando como *benchmark* para a construção do protótipo do painel proposto. Esse método permitiu a obtenção de percepções, opiniões e experiências relacionadas ao tema investigado, revelando nuances e interpretações que poderiam não ser captadas com a mesma profundidade por abordagens quantitativas.

Já a abordagem quantitativa foi empregada para mensurar e analisar os dados numéricos, viabilizando uma avaliação objetiva e sistemática das variáveis relacionadas ao nível de adoção das práticas de gestão de pessoas pela rede. Essa etapa incluiu a aplicação do questionário adaptado do TCU (2017), garantindo que os resultados

fossem representativos e passíveis de generalização para o contexto estudado. Sendo assim, tanto os dados qualitativos com informações da pesquisa documental, como os dados quantitativos resultantes da aplicação do questionário também forneceram subsídios para a prototipação do artefato destinado ao monitoramento da governança da gestão de pessoas do GDF, contribuindo para sua estruturação com base em evidências concretas.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Esta pesquisa teve como foco o “Órgão de Coordenação Gerencial” da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, atualmente representado pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), vinculada à Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC), bem como os “Órgãos Setoriais” responsáveis pela gestão de pessoas nas Secretarias de Estado e Autarquias que integram a rede. Foram excluídas da análise as forças de segurança civil e militares custeadas pelo Fundo Constitucional do Distrito Federal, uma vez que são mantidas pela União.

Atualmente, a rede compreende 69 órgãos e entidades autárquicas que possuem estrutura própria de gestão de pessoas, conforme estabelecido pelo Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019, que regulamenta a organização da Administração Pública do Distrito Federal. A quantidade de cargos de direção e chefia das unidades de gestão de pessoas de cada órgão, apresentada no Quadro 8, foi extraída do Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) do GDF, cuja gestão é da SUGEP.

Quadro 8 – Relação de Órgãos/Entidades Autárquicas do GDF e Quantitativo de cargos de direção e chefia de gestão de pessoas.

Tipo de Órgão	Nome do Órgão	Quant. Cargos
1. Órgãos da Administração Direta	1. Casa Civil do Distrito Federal	8
	2. Secretaria de Estado de Administração Penitenciária do Distrito Federal	3

3. Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural do Distrito Federal	5
4. Secretaria de Estado de Atendimento à Comunidade do Distrito Federal	3
5. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Distrito Federal	1
6. Secretaria de Estado de Comunicação do Distrito Federal	3
7. Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal	5
8. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Renda do Distrito Federal	3
9. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Distrito Federal	5
10. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitação do Distrito Federal	8
11. Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal	14
12. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal	25
13. Secretaria de Estado de Esporte e Lazer do Distrito Federal	4
14. Secretaria de Estado de Governo do Distrito Federal	1
15. Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal	22
16. Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Distrito Federal	5
17. Secretaria de Estado da Mulher do Distrito Federal	4
18. Secretaria de Estado de Obras e Infraestrutura do Distrito Federal	3
19. Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística do Distrito Federal – DF Legal	4
20. Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal	28

	21. Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal	7
	22. Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade do Distrito Federal	3
	23. Secretaria de Estado de Turismo do Distrito Federal	3
	24. Vice-Governadoria do Distrito Federal	3
2. Órgãos Especializados	25. Controladoria-Geral do Distrito Federal	10
	26. Procuradoria-Geral do Distrito Federal	5
3. Órgãos Relat. Autôn.	27. Arquivo Público do Distrito Federal	1
	28. Jardim Botânico de Brasília	1
4. Autarquias	29. Departamento de Estradas de Rodagem – DER	12
	30. Departamento de Trânsito – DETRAN	6
	31. Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Distrito Federal – Brasília Ambiental.	4
	32. Serviço de Limpeza Urbana – SLU	5
5. Autarquias de Reg. Esp.	33. Agência Reguladora de Águas e Saneamento do Distrito Federal – ADASA	3
	34. Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores do Distrito Federal – INAS	1
	35. Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal – IPREV-DF	5
6. Admin. Regionais	36. Administração Regional do Plano Piloto – RA I	1
	37. Administração Regional do Gama – RA II	1
	38. Administração Regional de Taguatinga – RA III	1
	39. Administração Regional de Brazlândia – RA IV	1
	40. Administração Regional de Sobradinho – RA V	1
	41. Administração Regional de Planaltina – RA VI	1

42. Administração Regional do Paranoá – RA VII	1
43. Administração Regional do Núcleo Bandeirante – RA VIII	1
44. Administração Regional de Ceilândia – RA IX	1
45. Administração Regional do Guará – RA X	1
46. Administração Regional do Cruzeiro – RA XI	1
47. Administração Regional de Samambaia – RA XII	1
48. Administração Regional de Santa Maria – RA XIII	1
49. Administração Regional de São Sebastião – RA XIV	1
50. Administração Regional do Recanto Das Emas – RA XV	1
51. Administração Regional do Lago Sul – RA XVI	1
52. Administração Regional do Riacho Fundo I – RA XVII	1
53. Administração Regional do Lago Norte – RA XVIII	1
54. Administração Regional da Candangolândia – RA XIX	1
55. Administração Regional de Águas Claras – RA XX	1
56. Administração Regional do Riacho Fundo II – RA XXI	1
57. Administração Regional do Sudoeste/Octogonal – RA XXII	1
58. Administração Regional do Varjão – RA XXIII	1
59. Administração Regional do Park Way – RA XXIV	1
60. Administração Regional do SCIA – RA XXV	1
61. Administração Regional de Sobradinho II – RA XXVI	1
62. Administração Regional do Jardim Botânico – RA XXVII	1

63. Administração Regional do Itapoã – RA XXVIII	1
64. Administração Regional do SIA – RA XXIX	1
65. Administração Regional de Vicente Pires – RA XXX	1
66. Administração Regional da Fercal – RA XXXI	1
67. Administração Regional do Sol Nasc./Pôr do Sol – RA XXXII	1
68. Administração Regional de Arniqueira – RA XXXIII	1
69. Administração Regional de Arapoanga – RA XXXIV	1
TOTAL	257

Fonte: Decreto nº 39.610/2019. Posição: março/2025.

Como pode ser verificado, em março de 2025 o quantitativo de cargos de direção e chefia nas unidades de gestão de pessoas era de 257, valor que serviu como parâmetro para a definição da amostra utilizada nesta pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para demonstrar a relação entre os procedimentos de coleta e análise de dados e os objetivos específicos desta pesquisa, apresenta-se o Quadro 9, que consolida o método de pesquisa e os procedimentos adotados para o alcance de cada objetivo. Esse quadro sintetiza a abordagem metodológica, as técnicas de amostragem, o público-alvo, além das técnicas de coleta e análise de dados, evidenciando como cada etapa contribuiu para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Na sequência, os procedimentos metodológicos são descritos de forma detalhada, oferecendo uma visão mais aprofundada de cada etapa.

Quadro 9 – Matriz de Opções Metodológicas por Objetivo Específico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ABORDAGEM	MÉTODO	COLETA DE DADOS	PÚBLICO-ALVO	PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM	ANÁLISE DOS DADOS
Objetivo 1. Verificar o nível de adoção das práticas de GP pelos órgãos que compõem a rede.	Qualitativa	Levantamento	Grupo Focal	Servidores lotados no Órgão de Coordenação Gerencial	Amostragem não probabilística por julgamento	Análise temática
	Quantitativa	Levantamento	Questionário survey	Servidores lotados em Órgãos Setoriais de GP	Amostragem não probabilística por julgamento	Estatísticas descritivas
Objetivo 2. Avaliar a influência da liderança do Órgão de Coordenação Gerencial (SUGEP/SEEC) na adoção das práticas.	Quantitativa	Levantamento	Questionário survey	Servidores lotados em Órgãos Setoriais de GP	Amostragem não probabilística por julgamento	AFE e Regressão Linear
Objetivo 3. Propor um painel de	Qualitativa	Levantamento	Pesquisa documental	Organizações públicas com	Organizações públicas com	Análise documental (sites)

monitoramento do iGovPessoas da rede.			(benchmarking em sites)	sites de painel de governança	sites disponíveis na internet	
	Quantitativa	N/A	Planilha extraída do questionário eletrônico	Servidores lotados em Órgãos Setoriais de GP	N/A	BI

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com o objetivo de propor um modelo de monitoramento da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, foi utilizado o Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas (Figura 3), empregado nos anos de 2013 e 2016 pelo TCU (2017) para avaliar o nível de adoção de práticas de governança e de gestão de pessoas por órgãos da administração pública federal. Esse modelo foi adaptado para possibilitar a avaliação da “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas do GDF”, que é exercida pelo Órgão de Coordenação Gerencial da rede (SUGEP).

É importante esclarecer que para a presente pesquisa, optou-se por utilizar o modelo do ciclo de 2016 (TCU, 2017), que mantém os 16 fatores originais organizados em 6 componentes, considerando que para os ciclos seguintes o TCU reduziu a quantidade de fatores (práticas) avaliados. Essa decisão foi tomada para garantir uma avaliação mais abrangente da governança e gestão de pessoas no GDF, preservando a riqueza de informações e a especificidade analítica que o modelo original oferece, o que é especialmente relevante para o contexto investigado neste estudo. Também vale informar que o questionário aplicado no ciclo de 2016 foi validado por meio da Análise de Componentes Principais (PCA), o que reforça sua confiabilidade e consistência ao avaliar os fatores de governança e gestão de pessoas.

Figura 2 – Framework de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas.



Fonte: Adaptado de TCU (2017)

Para alcançar o objetivo específico 1, que consiste em verificar o nível de adoção das práticas de gestão de pessoas (GP) pelos órgãos que compõem a rede, a pesquisa foi estruturada em duas etapas metodológicas complementares. Inicialmente, adotou-se uma abordagem qualitativa, conduzida por meio de um grupo focal

presencial com servidores lotados no Órgão de Coordenação Gerencial. Essa etapa teve como finalidade a adaptação das questões do Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (2017), originalmente associadas ao fator “Liderança da Alta Administração”, para refletirem o novo fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas do GDF”. Esse ajuste foi essencial para garantir que o modelo contemplasse as especificidades da governança em rede no âmbito distrital.

Com o questionário adaptado, passou-se à segunda etapa, de natureza quantitativa, por meio da aplicação de um questionário *survey* aos servidores lotados nos Órgãos Setoriais de Gestão de Pessoas. Essa abordagem permitiu mensurar objetivamente o nível de adoção das práticas de governança e gestão de pessoas na rede, utilizando estatísticas descritivas para a análise dos dados. Além de atender ao primeiro objetivo, essa etapa possibilitou também a avaliação do objetivo específico 2, que buscou compreender a influência da liderança do Órgão de Coordenação Gerencial na adoção das práticas de GP. Para isso, foram utilizadas técnicas estatísticas multivariadas adequadas para a análise relacional dos dados, permitindo identificar padrões e associações entre o papel da liderança e o grau de implementação das práticas nos diferentes órgãos setoriais.

E para atender ao objetivo específico 3, que consiste em propor um painel de monitoramento do iGovPessoas da rede, foi realizada uma abordagem metodológica mista. Primeiramente, conduziu-se uma pesquisa documental para identificar boas práticas e *benchmarking* de painéis de governança já implementados por outras organizações públicas. Essa análise teve como base informações disponíveis em fontes oficiais e portais institucionais. Em seguida, utilizou-se uma abordagem quantitativa, na qual foram extraídas informações da base de dados do questionário eletrônico, possibilitando a consolidação de indicadores que subsidiaram a prototipação do painel. O cruzamento desses dados e a utilização de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) permitem a visualização dinâmica do nível de adoção das práticas de gestão de pessoas na rede, oferecendo um instrumento de monitoramento da governança.

Os procedimentos adotados para a condução do grupo focal, para a aplicação do questionário e para a realização da pesquisa documental e da prototipação serão detalhados nas seções seguintes. Serão apresentados os critérios de seleção dos participantes, a

estruturação das perguntas e os métodos de análise de dados utilizados em cada uma dessas etapas. As abordagens metodológicas adotadas buscaram garantir rigor e coerência na coleta e interpretação dos dados, assegurando que os resultados obtidos refletissem a realidade da governança e gestão de pessoas da rede.

Por fim, cumpre salientar que será realizada a caracterização da amostra obtida por meio do questionário, com o objetivo de identificar o perfil dos respondentes quanto à formação acadêmica, tempo de experiência profissional, ocupação de cargos, sexo e faixa etária. Essas informações são importantes para contextualizar os resultados obtidos e verificar possíveis associações entre as características sociodemográficas dos participantes e a confiabilidade dos resultados alcançados sobre o nível de adoção das práticas de governança e gestão de pessoas pelos órgãos que compõem a Rede de Gestão de Pessoas do GDF.

3.3.1. GRUPO FOCAL

Considerando a necessidade de adaptar os 13 itens originais do componente “Liderança” da escala de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (2017) ao contexto da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, foi conduzido um grupo focal com profissionais das principais áreas técnicas de gestão de pessoas da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), Órgão de Coordenação Gerencial responsável pela governança da rede. Essa etapa foi fundamental para garantir que os itens refletissem as atribuições específicas da liderança da rede, respeitando as particularidades da governança de gestão de pessoas no contexto distrital.

O grupo focal, realizado de forma presencial em 13/12/2024, com início às 14h30 e duração de 2h08min, seguiu um roteiro semiestruturado, promovendo um debate baseado em perguntas norteadoras sobre a liderança da rede. Para garantir a representatividade dos participantes e a qualidade das discussões, adotou-se a técnica de amostragem não probabilística por julgamento, selecionando-se 10 servidores de carreira com mais de cinco anos de experiência na área de gestão de pessoas. Os participantes foram convidados pessoalmente, um a um, por atuarem no mesmo órgão que a pesquisadora.

A reunião foi previamente agendada por meio de aplicativo de mensagens instantâneas (*WhatsApp*), com definição de data, horário e local (Apêndice 1), garantindo a disponibilidade dos participantes. Além disso, informações sobre os perfis profissionais foram solicitadas que fossem encaminhadas por e-mail antes do encontro, assegurando a diversidade de expertises dentro do grupo. Todos os servidores selecionados consentiram em participar do grupo focal e autorizaram a gravação do encontro para posterior análise dos dados.

O grupo foi composto por servidores de diferentes unidades, sendo dois servidores da Assessoria da SUGEP, dois da área de gestão de projetos estratégicos, dois da área de gestão de carreiras e concursos, dois da área de estruturas administrativas e dois da área de cadastro e folha de pagamento. Entre as funções exercidas, quatro eram chefes de unidades; dois eram coordenadores; e quatro assessores especiais. Quanto à formação, três servidores possuem mestrado e sete possuem especialização. Em relação à experiência, nove participantes têm mais de 10 anos de atuação na área, enquanto um possui mais de 5 anos de experiência na área.

O roteiro do grupo focal (Apêndice 2), apresentado nos primeiros 30 minutos da reunião, foi estruturado da seguinte forma: (i) apresentação da pesquisa, contendo a contextualização, objetivo, Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas (TCU, 2017) e referencial teórico a ser utilizado como parâmetro para adaptação do modelo (Albers, 2010; Moreira; Freire, 2020; Mendes; Sant'anna; Diniz, 2021); (ii) apresentação dos 13 itens (questões) que compõem o fator original "Liderança da Alta Administração"; (iii) questões norteadoras para o grupo focal e discussão.

O modelo de mecanismos de governança em rede, adaptado de Albers (2010) e Cirino *et al.* (2024), foi utilizado como referencial teórico para o grupo focal, conforme apresentado no Quadro 10. Para o mecanismo de "Coordenação", foram utilizados os indicadores de Escala de Liderança Relacional (ELR), de Mendes, Sant'anna e Diniz (2021), especificamente nas dimensões "societal" e "organizacional", consideradas mais adequadas para analisar as relações entre organizações (Mendes; Sant'anna; Diniz, 2021). Já para os mecanismos "Monitoramento/Controle" e "Incentivos", foram utilizadas as estratégias "formais" e "informais" propostas por Moreira e Freire (2020). E além da literatura citada, o Art. 7º do Decreto nº 29.814/08, que estabelece as competências do Órgão de Coordenação Gerencial,

também foi considerado na formulação das questões relacionadas à liderança da rede.

Quadro 10 – Referencial teórico para construção das questões de “Lideranças da Rede de Gestão de Pessoas”.

Dimensões	Parâmetro	Instrumentos	Autores/Referências
Mecanismos	Coordenação	Liderança Relacional	Dimensões “societal” e “organizacional” dos indicadores de ELR Mendes, Sant’anna e Diniz (2021) e Art 7º do Decreto 29.814/08.
	Monitoramento/ Controle	Formais e Informais	Moreira e Freire (2020) e Art 7º do Decreto 29.814/08.
	Incentivos (motivacionais)	Formais e Informais	Moreira e Freire (2020) e Art 7º do Decreto 29.814/08.

Fonte: Adaptado de Albers (2010) e Cirino et al. (2024).

A análise foi conduzida em duas etapas complementares. A primeira ocorreu durante o grupo focal, contando com a participação ativa dos integrantes na discussão e adaptação das questões. A segunda etapa envolveu a transcrição detalhada do conteúdo gravado, realizada posteriormente por meio da *Whisper AI*, uma ferramenta de inteligência artificial de código-aberto especializada na transcrição de áudio para texto.

Para análise dos dados coletados da transcrição, foi utilizada a técnica de análise temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2006). Essa abordagem qualitativa se destaca por sua flexibilidade, permitindo que pesquisadores, mesmo em estágios iniciais da investigação, identifiquem e interpretem significados sem a necessidade de um embasamento metodológico altamente complexo. O foco principal dessa técnica é a identificação de “padrões de significado” a partir dos dados empíricos, possibilitando uma interpretação estruturada das informações coletadas (Braun; Clarke, 2006; Dias; Mishima, 2023).

Essa técnica permitiu a identificação e interpretação de padrões recorrentes nas discussões das questões norteadoras, possibilitando uma análise aprofundada das percepções dos participantes sobre a liderança na Rede de Gestão de Pessoas do GDF. A partir dessa análise,

foi possível não apenas adaptar itens existentes, mas também identificar lacunas conceituais e propor novas questões que refletem as especificidades do modelo de governança em rede. Dessa forma, o instrumento de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (2017) foi ajustado para capturar com maior precisão os desafios e práticas da governança em rede, garantindo que os aspectos relevantes à liderança fossem contemplados de maneira adequada. O resultado desse processo é apresentado na comparação do antes e depois das questões no Quadro 11.

Quadro 11 – Comparativo entre os itens do fator “Liderança” x “Liderança da Rede”.		
Questões originais do fator “Liderança” (Questionário TCU)	Questões resultantes para o fator “Liderança da Rede” (Grupo Focal)	Adaptações realizadas
1. Define corpo colegiado (ex. comitê, conselho), órgão ou colaborador externo à Unidade de Gestão de Pessoas formalmente responsável por auxiliá-la na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas.	1. A SUGEP presta suporte de consultoria e outras formas de aproximação formais (ex. reuniões periódicas/regulares), para o direcionamento e monitoramento da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.	Questão desmembrada: foi retirado o termo “avaliação”, considerando que o item 3 do questionário resultante do grupo focal já apresenta o termo “avalia”. Incluído os mecanismos formais de monitoramento e controle de Moreira e Freire (2020).
-	2. A SUGEP promove mecanismos de aproximação informais (ex.: grupos de trocas de experiências, articulação entre os participantes) para facilitar a colaboração dos membros da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.	Questão desmembrada: desmembramento do item 1 do questionário do TCU, para incluir os mecanismos informais de monitoramento e controle de Moreira e Freire (2020).
2. Define política que oriente o planejamento da força de trabalho na organização.	4. A SUGEP define política que oriente o planejamento da força de trabalho no complexo administrativo distrital.	Questão adaptada: incluído o termo “complexo administrativo distrital”, pois a política definida pela SUGEP é para todo GDF e não

		apenas para um órgão específico.
3. Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores.	5. A SUGEP define política para avaliação de desempenho formal e individual dos servidores do GDF.	Questão adaptada: retirado o termo “colaboradores” e substituído pelo termo “servidores do GDF” para melhor entendimento do item.
4. Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores.	6. A SUGEP define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores (ocupantes de cargos de direção e chefia) do GDF.	Questão adaptada: incluído o termo “ocupantes de cargos de direção e chefia” para melhor entendimento do item.
5. Define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão.	8. A SUGEP define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações dos cargos das unidades de gestão de pessoas dos órgãos do GDF.	Questão adaptada: incluído o termo “cargos das unidades de gestão de pessoas dos órgãos do GDF”, pois a SUGEP possui competência regimental para atuar somente na sucessão de cargos de gestão de pessoas.
6. Avalia o cumprimento das políticas de gestão de pessoas.	3. A SUGEP avalia o cumprimento das políticas de gestão de pessoas (Decreto nº 29.814/08 e Decreto nº 39.468/18) por parte da Rede de Gestão de Pessoas do GDF	Questão adaptada: adaptação para abranger o desmembramento do item 1 do questionário resultante do GF (retirando o termo “avaliação” daquele item), dessa forma optou-se por renumerá-la para item 3.
7. Acompanha os principais indicadores de desempenho das funções de gestão de pessoas.	9. A SUGEP acompanha os principais indicadores de desempenho das funções das unidades de gestão de pessoas dos órgãos do GDF.	Questão adaptada: incluído o termo “unidades de gestão de pessoas dos órgãos do GDF” para melhor entendimento do item.
8. Atua quando as metas estratégicas de gestão de pessoas não são alcançadas.	10. A SUGEP atua quando as metas estratégicas da Rede de Gestão de Pessoas do GDF não são alcançadas.	Questão adaptada: incluído o termo “Rede de Gestão de Pessoas do GDF” para melhor entendimento do item.

<p>9. Adota código de ética, detalhando os comportamentos esperados e os comportamentos vedados, prevendo sua aplicação aos colaboradores e gestores da organização.</p>	<p>-</p>	<p>Questão excluída: não é da competência regimental da SUGEP estabelecer, adotar e promover o código de ética do servidor público do GDF.</p>
<p>10. Estabelece no código de ética sanções para colaboradores e gestores em caso de descumprimento.</p>	<p>-</p>	<p>Questão excluída: não é da competência regimental da SUGEP estabelecer, adotar e promover o código de ética do servidor público do GDF.</p>
<p>11. Promove ações de divulgação do código de ética para os colaboradores e gestores.</p>	<p>-</p>	<p>Questão excluída: não é da competência regimental da SUGEP estabelecer, adotar e promover o código de ética do servidor público do GDF.</p>
<p>12. Recebe, por meio de canais diretos, e trata denúncias de desvios de conduta referentes a gestores e colaboradores da própria organização.</p>	<p>-</p>	<p>Questão excluída: a competência é das unidades de ouvidoria ligadas ao gabinete de cada órgão.</p>
<p>13. Aprova plano de auditoria interna que contemple a avaliação de riscos relacionados a gestão de pessoas.</p>	<p>-</p>	<p>Questão excluída: a competência é das unidades de controle interno ligadas ao gabinete de cada órgão.</p>
<p>-</p>	<p>7. A SUGEP promove ações de desenvolvimento de competências, capacitação e aperfeiçoamento de servidores das áreas de gestão de pessoas do GDF.</p>	<p>Questão incluída: compreende o Art. 7º, VII, do Decreto nº 29.814/2008 e o indicador societal “atenção das lideranças quanto às agendas e questões relevantes aos diferentes públicos” da ELR de Mendes, Sant’anna e Diniz (2021).</p>

-	11. A SUGEP estabelece estratégias para que os processos de gestão de pessoas possam conduzir os órgãos do GDF para o alcance de suas metas e missões institucionais.	Questão incluída: compreende o Art. 7º, II, do Decreto nº 29.814/2008 e o indicador societal “coerência entre valores organizacionais e práticas de gestão adotadas” da ELR de Mendes, Sant’anna e Diniz (2021).
-	12. A SUGEP demonstra abertura para ouvir as sugestões e demandas dos membros da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, promovendo um ambiente participativo.	Questão incluída: compreende o indicador organizacional “há abertura das lideranças para ouvir as pessoas” da ELR de Mendes, Sant’anna e Diniz (2021).
-	13. A SUGEP inspira os membros da Rede de Gestão de Pessoas do GDF a propor e implementar inovações nas práticas de gestão de pessoas.	Questão incluída: compreende o indicador organizacional “as lideranças da organização inspiram as pessoas à inovação” da ELR de Mendes, Sant’anna e Diniz (2021).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esse quadro apresenta a comparação entre as questões originais do componente “Liderança” do instrumento de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (2017) e as questões resultantes do grupo focal, adequadas ao contexto da Rede de Gestão de Pessoas do GDF. O processo de adequação envolveu diferentes modificações nos itens originais e criação de novos, visando refletir com maior precisão a dinâmica da liderança em rede.

Durante a etapa de discussão do grupo focal – conduzida por questões norteadoras elaboradas para orientar os participantes –, foi decidido coletivamente pela exclusão de cinco das treze questões originais por abordarem temas não compatíveis com as competências regimentais do Órgão de Coordenação Gerencial (SUGEP). As outras oito questões foram adaptadas em consenso pelo grupo, sendo registradas em um *flipchart* à medida que eram acordadas entre os participantes, mantendo-se a essência original dos itens, porém com ajustes textuais para melhor expressar o papel da liderança da rede e aprimorar a compreensão dos enunciados.

Posteriormente, a transcrição da gravação – que teve duração de 1h38min e resultou em um corpus de 12.098 palavras –, permitiu uma análise detalhada das falas dos participantes. Identificou-se, então, a necessidade de se desmembrar uma das oito questões adaptadas, originando dois itens distintos para contemplar diferentes dimensões do conceito original, totalizando nove questões. Adicionalmente, com base na análise temática da transcrição, quatro novos itens foram incluídos para abranger aspectos específicos da governança em rede anteriormente não contemplados. Assim, embora a quantidade total de questões tenha permanecido em 13, houve significativo aprimoramento qualitativo, assegurando que as questões reflitam com maior precisão as particularidades da liderança no contexto da rede.

Essa abordagem garantiu que as adaptações refletissem não apenas os critérios técnicos do instrumento original, mas também as especificidades do contexto institucional do GDF, conforme percebido pelos profissionais da área. Dessa forma, o grupo focal não apenas validou os ajustes realizados, como também permitiu a incorporação de aspectos relevantes à realidade do governo distrital, fortalecendo a adequação do instrumento ao ambiente de governança da gestão de pessoas no setor público do DF.

3.3.2. QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

Seguindo para as técnicas de abordagem quantitativa, após a adaptação das questões relativas ao fator “Liderança”, os demais itens do instrumento de “Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas” do TCU (2017) foram enquadrados de acordo com as práticas de gestão de pessoas estabelecidas no Art. 10 do Decreto Distrital 29.814/08. Esse alinhamento permitiu a adequação dos fatores de avaliação do questionário aplicado ao referido normativo, conforme demonstrado na coluna 1 do Quadro 12.

Quadro 12 – Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas.				
Decreto 29.814/08	Etapa	Componentes	Fatores (práticas)	Nº Itens (questões)
Art. 7º	Avaliação, Direcionamento	Liderança	Liderança da Rede de Gestão de Pessoas	13

	e Monitoração da Gestão			
Art.10, I e IV	Planejamento	Alinhamento Estratégico	Planejamento Organizacional	4
			Planejamento da Gestão de Pessoas	5
			Planejamento da Força de Trabalho	9
			Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica	6
Art.10, III	Execução	Gestão da Liderança e do Conhecimento	Gestão da Liderança e Processo Sucessório	8
			Treinamento e Desenvolvimento	8
			Gestão do Conhecimento	2
Art.10, II	Execução	Cultura Orientada para Resultados	Comunicação	5
			Avaliação de Desempenho	7
			Reconhecimento	2
			Relações com os Colaboradores	4
Art.10, VI	Execução	Gestão de Talentos	Perfil Profissional e de Atividades	6
			Recrutamento e Seleção	7
			Retenção	4
Art.10, V	Avaliação de Resultados	Accountability	Accountability	6
Total de Itens (questões)				96

Fonte: Adaptado de TCU (2017).

Dessa forma, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, desenvolvido na plataforma *LimeSurvey*, escolhida por permitir o controle de acesso por meio de chaves individuais. Essa funcionalidade possibilitou maior segurança e rastreabilidade na aplicação da pesquisa.

O instrumento foi estruturado em nove seções, conforme Apêndice 3, organizadas de forma lógica para facilitar o preenchimento

pelos respondentes. A primeira seção exibiu uma apresentação ao questionário, incluindo um *link* para *download* de um arquivo PDF com instruções detalhadas sobre como preencher o instrumento (Apêndice 4). As seis seções subsequentes corresponderam aos componentes do modelo de “Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas”, com 96 questões mensuradas com escala do tipo *Likert* de cinco pontos, organizadas de acordo com o demonstrado acima no Quadro 12.

Para a seção referente ao componente “Liderança”, a escala de menção utilizada foi definida a partir da discussão do grupo focal, em que os participantes decidiram por uma adaptação em relação à escala do instrumento do TCU (2017). Na versão original, a escala foi aplicada como ferramenta de autoavaliação da liderança. No entanto, nesta pesquisa as questões foram reformuladas para avaliar a liderança relacional da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, ou seja, a liderança exercida por uma unidade externa, caracterizando uma relação interorganizacional. Diante dessa mudança de foco, foi adotada uma escala do tipo *Likert*, em que os respondentes indicaram seu grau de concordância com as afirmações, variando de 1 (“Discordo Totalmente”) a 5 (“Concordo Totalmente”).

Nos demais componentes da “Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas”, manteve-se a escala original, que mensura o grau de adoção das práticas pelo órgão: 1 para “Não adota a prática”, 2 para “Pretende adotar a prática”, 3 para “Adota em menor parte a prática”, 4 para “Adota em parte a prática” e 5 para “Adota em grande parte ou integralmente a prática”. Conforme mencionado anteriormente, as instruções para o correto preenchimento do questionário estavam disponíveis para *download* por meio do *link* inserido na seção de apresentação.

Já a oitava seção do questionário foi dedicada à coleta de informações sobre o perfil do respondente, abrangendo questões fechadas sobre ocupação de cargo de direção ou chefia, órgão de lotação, formação acadêmica, tempo de experiência na área, entre outras. Por fim, a última seção incluiu uma questão aberta, que permitiu aos participantes expressarem suas percepções sobre a liderança exercida pelo Órgão de Coordenação Gerencial (SUGEP), oferecendo contribuições qualitativas que permitiram complementar a análise quantitativa dos dados.

Importa informar que o questionário foi anônimo; no entanto, para fins de controle e balanceamento amostral, foram distribuídas 10 chaves de acesso para cada um dos 69 órgãos e entidades autárquicas pesquisados. Além disso, antes da aplicação definitiva, foi conduzido um pré-teste para validação do questionário, no qual quatro chaves de acesso foram previamente enviadas a servidores lotados no Órgão de Coordenação Gerencial, garantindo a adequação do instrumento antes de sua aplicação nos Órgãos Setoriais.

Os participantes do pré-teste registraram suas observações por meio do aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*, permitindo um retorno ágil e direto sobre a adequação do questionário. Todas as sugestões recebidas referiam-se a ajustes nas terminologias empregadas no instrumento, sendo prontamente incorporadas para tornar o questionário mais preciso e alinhado à realidade organizacional do GDF. Essas adequações foram essenciais para aprimorar a clareza do questionário, assegurando maior coerência e aderência à linguagem adotada na administração pública distrital, além de facilitar a compreensão dos respondentes.

Dentre os principais apontamentos, destacou-se a necessidade de explicitar, ao longo de todo o questionário, que o Órgão de Coordenação Gerencial é a Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), vinculada à Secretaria de Economia do DF (SEEC). Além disso, recomendou-se a substituição de alguns termos utilizados no questionário original do TCU (2017), que estão em desuso, por expressões mais contemporâneas e aderentes ao contexto atual da administração pública. Um exemplo é a sugestão da troca do termo “RH” por “gestão de pessoas”, visando refletir a evolução da área e sua abordagem estratégica dentro das organizações.

Em conformidade com a orientação do TCU (2017) aplicada ao governo federal, buscou-se garantir o envolvimento de um número mínimo de servidores dos Órgãos Setoriais de gestão de pessoas para a avaliação das práticas adotadas. Preferencialmente, os respondentes deveriam ocupar ou ter ocupado cargos de direção, chefia ou substituição na área de gestão de pessoas, assegurando que possuíssem experiência no tema. Com isso, para esta pesquisa, estabeleceu-se um critério mínimo de participação dos servidores lotados nessas áreas, fundamentado no quantitativo de 257 cargos de direção e chefia existentes nos Órgãos Setoriais, conforme apresentado anteriormente no Quadro 8.

Dessa forma, para determinar a amostra mínima necessária para a pesquisa, recorreu-se à IA generativa ChatGPT *Plus 4o* para aplicar a fórmula de cálculo amostral em populações finitas (Agranonik; Hirakata, 2011). Foram considerados um nível de confiança de 95%, uma margem de erro de 5% e uma distribuição heterogênea da população ($p = 0,5$), assegurando um tamanho de amostra conservador.

O cálculo foi realizado por meio da seguinte equação, apresentada no estudo de Agranonik e Hirakata (2011):

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) \cdot N}{(e^2 \cdot (N - 1)) + (Z^2 \cdot p \cdot (1 - p))}$$

Em que:

- d) n é o tamanho mínimo da amostra;**
- e) N corresponde ao tamanho da população;**
- f) Z é o valor crítico da distribuição normal do nível de confiança adotado (para 95%, $Z = 1,96$);**
- g) p indica a proporção esperada da população que possui a característica estudada;**
- h) e refere-se à margem de erro.**

Com base nessa fórmula, o cálculo resultou em uma amostra mínima de 155 respondentes, garantindo que os dados coletados fossem estatisticamente representativos conforme os parâmetros estabelecidos. Além disso, ainda com o auxílio da mesma versão do ChatGPT, realizou-se uma estratificação proporcional da amostra mínima por órgão, considerando uma categorização segundo o porte das unidades de gestão de pessoas: Pequeno (P) = 2, Médio (M) = 3 e Grande (G) = 5, definida a partir da quantidade de cargos de direção e chefia existentes em cada Órgão Setorial. Nos casos em que as unidades possuíam apenas 1 cargo de direção/chefia, o cargo de substituição foi incluído na estratificação proporcional. Ressalta-se que essa distribuição considerou o quantitativo de 10 chaves de acesso enviadas para cada órgão, no intuito de manter uma amostra balanceada.

Para atingir esse quantitativo mínimo de 155 respondentes, o questionário permaneceu disponível por 26 dias corridos, por abranger o feriado de carnaval, sendo aplicado no período de 24/02/2025 a 21/03/2025. E a fim de conseguir a adesão dos servidores, o *link* e as

chaves de acesso à pesquisa foram enviados por meio de processos SEI com Ofício da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (Apêndice 5), produzidos entre os dias 18/02/2025 e 21/02/2025 e enviados individualmente para todos os 69 órgãos objetos dessa pesquisa no dia 24/02/2025, destacando a relevância da participação dos Órgãos Setoriais no estudo. A listagem dos 69 processos SEI enviados a cada órgão encontra-se no Apêndice 6.

No dia 13/03/2025, oito dias antes do encerramento do prazo, verificou-se que 29 órgãos ainda não haviam respondido à pesquisa. Diante disso, iniciou-se um contato telefônico com esses órgãos, reforçando a importância da participação. Além disso, no dia 20/03/2025, faltando apenas um dia para o encerramento da coleta de dados, foi encaminhado um novo ofício (Apêndice 7) a 10 Órgãos Setoriais que ainda não haviam respondido à pesquisa, enfatizando novamente a necessidade de engajamento e incentivando a participação dos servidores.

Após a data inicialmente estabelecida para encerramento da pesquisa, uma unidade de gestão de pessoas que ainda não a havia respondido solicitou, no dia 26/03/2025, uma extensão do prazo, apresentando justificativa devidamente registrada por meio de ofício. Considerando que a análise dos dados ainda não estava em estágio avançado, decidiu-se pela concessão de prazo adicional de um dia para a resposta ao questionário, avaliando-se que o benefício proporcionado pela inclusão de novas respostas superaria eventuais transtornos relacionados ao reinício da análise dos resultados.

A combinação dessas estratégias resultou em uma adesão final de 279 pessoas lotadas nas unidades de gestão de pessoas, sendo que em sua grande maioria – 241 respondentes –, composta por ocupantes de cargos de direção/chefia ou por substitutos. Esse número superou a amostra mínima estabelecida de 155 respondentes, garantindo assim a representatividade estatística necessária para o estudo.

E dos 69 Órgãos Setoriais oficiados a participarem, apenas 2 não responderam à pesquisa (0 respostas), sendo eles: Secretaria de Estado de Educação do DF e Administração Regional do Setor de Indústria e Abastecimento (SIA), conforme verifica-se no Quadro 13. Essa quantidade de 67 Órgãos Setoriais respondentes corresponde a uma taxa de resposta de aproximadamente 97,1%, o que indica uma boa adesão e reforça a validade dos resultados obtidos.

Quadro 13 – Amostra mínima proporcional e quantidade de respostas por Órgão Setorial

Nome do Órgão	Categ.	Quant. Cargos	Amost. Min.	Quant. Resp. (N)
Resp. (N)				
1. Casa Civil do DF	M	8	3	9
2. Secretaria de Estado de Administração Penitenciária do DF	P	3	2	1**
3. Secretaria de Estado da Agricultura, Abast. e Des. Rural do DF	P	5	2	5
4. Secretaria de Estado de Atendimento à Comunidade do DF	P	3	2	2
5. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF	P	1	2*	4
6. Secretaria de Estado de Comunicação do DF	P	3	2	2
7. Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do DF	P	5	2	6
8. Secretaria de Estado de Desenv. Ec., Trabalho e Renda do DF	P	3	2	7
9. Secretaria de Estado de Desenv. Social do DF	P	5	2	5
10. Secretaria de Estado de Desenv. Urbano e Habitação do DF	M	8	3	7
11. Secretaria de Estado de Economia do DF	G	14	5	7
12. Secretaria de Estado de Educação do DF	G	25	5	0
13. Secretaria de Estado de Esporte e Lazer do DF	P	4	2	9
14. Secretaria de Estado de Governo do DF	P	1	2*	6
15. Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do DF	G	22	5	9
16. Secretaria de Estado do Meio Ambiente do DF	P	5	2	5
17. Secretaria de Estado da Mulher do DF	P	4	2	8

18. Secretaria de Estado de Obras e Infraestrutura do DF	P	3	2	3
19. Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística do DF	P	4	2	6
20. Secretaria de Estado de Saúde do DF	G	28	5	6
21. Secretaria de Estado de Segurança Pública do DF	M	7	3	8
22. Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade do DF	P	3	2	2
23. Secretaria de Estado de Turismo do DF	P	3	2	4
24. Vice-Governadoria do DF	P	3	2	5
25. Controladoria-Geral do DF	M	10	3	9
26. Procuradoria-Geral do DF	P	5	2	10
27. Arquivo Público do DF	P	1	2*	1**
28. Jardim Botânico de Brasília	P	1	2*	6
29. Departamento de Estradas de Rodagem – DER	G	12	5	6
30. Departamento de Trânsito – DETRAN	P	6	2	10
31. Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do DF	P	4	2	7
32. Serviço de Limpeza Urbana – SLU	P	5	2	3
33. Agência Reguladora de Águas e Saneamento do DF – ADASA	P	3	2	1**
34. Instituto de Assist. à Saúde dos Servidores do DF – INAS	P	1	2*	1**
35. Instituto de Previdência dos Servidores do DF – IPREV	P	5	2	4
36. Administração Regional do Plano Piloto – RA I	P	1	2*	1**
37. Administração Regional do Gama – RA II	P	1	2*	1**
38. Administração Regional de Taguatinga – RA III	P	1	2*	1**
39. Administração Regional de Brazlândia – RA IV	P	1	2*	4

40. Administração Regional de Sobradinho – RA V	P	1	2*	5
41. Administração Regional de Planaltina – RA VI	P	1	2*	3
42. Administração Regional do Paranoá – RA VII	P	1	2*	1**
43. Administração Regional do Núcleo Bandeirante – RA VIII	P	1	2*	3
44. Administração Regional de Ceilândia – RA IX	P	1	2*	1**
45. Administração Regional do Guará – RA X	P	1	2*	1**
46. Administração Regional do Cruzeiro – RA XI	P	1	2*	2
47. Administração Regional de Samambaia – RA XII	P	1	2*	6
48. Administração Regional de Santa Maria – RA XIII	P	1	2*	3
49. Administração Regional de São Sebastião – RA XIV	P	1	2*	2
50. Administração Regional do Recanto Das Emas – RA XV	P	1	2*	2
51. Administração Regional do Lago Sul – RA XVI	P	1	2*	8
52. Administração Regional do Riacho Fundo I – RA XVII	P	1	2*	2
53. Administração Regional do Lago Norte – RA XVIII	P	1	2*	5
54. Administração Regional da Candangolândia – RA XIX	P	1	2*	3
55. Administração Regional de Águas Claras – RA XX	P	1	2*	3
56. Administração Regional do Riacho Fundo II – RA XXI	P	1	2*	4
57. Administração Regional do Sudoeste/Octogonal – RA XXII	P	1	2*	1**
58. Administração Regional do Varjão – RA XXIII	P	1	2*	4

59. Administração Regional do Park Way – RA XXIV	P	1	2*	1**
60. Administração Regional do SCIA – RA XXV	P	1	2*	9
61. Administração Regional de Sobradinho II – RA XXVI	P	1	2*	1**
62. Administração Regional do Jardim Botânico – RA XXVII	P	1	2*	2
63. Administração Regional do Itapoã – RA XXVIII	P	1	2*	7
64. Administração Regional do SIA – RA XXIX	P	1	2*	0
65. Administração Regional de Vicente Pires – RA XXX	P	1	2*	1**
66. Administração Regional da Fercal – RA XXXI	P	1	2*	1**
67. Administração Regional do Sol Nasc./Pôr do Sol – RA XXXII	P	1	2*	1**
68. Administração Regional de Arniqueira – RA XXXIII	P	1	2*	2
69. Administração Regional de Arapoanga – RA XXXIV	P	1	2*	4

Fonte: Elaborado pela autora (2025). *Para os Órgãos Setoriais que possuíam apenas 1 cargo de direção ou chefia, foi incluído o cargo de substituição para a amostra mínima. **Os Órgãos Setoriais que não alcançaram a amostra mínima realizaram as devidas justificativas nos processos enviados.

É importante destacar que, dos 67 Órgãos Setoriais que participaram da pesquisa, apenas 16 não alcançaram a amostra mínima pretendida. No entanto, todos esses órgãos apresentaram justificativas formais nos processos encaminhados, sendo a maioria relacionada a afastamentos legais dos ocupantes dos cargos ou à ausência de substitutos indicados para responder ao questionário. Por outro lado, 42 órgãos superaram a amostra mínima estabelecida, evidenciando um elevado engajamento dessas unidades. Os demais 9 órgãos, atingiram exatamente a amostra mínima definida. Esses resultados reforçam ainda mais a representatividade da pesquisa, asseverando a qualidade das análises produzidas.

Após o encerramento do período de coleta de dados, as respostas obtidas por meio do questionário foram utilizadas, conforme previsto no primeiro objetivo específico, para avaliar o nível de adoção das práticas de gestão de pessoas pelos Órgãos Setoriais respondentes integrantes da rede. Para tanto, adotou-se a escala adaptada do Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas), desenvolvida pelo TCU (2017), atribuindo-se pesos para cada menção possível com o intuito de classificar o estágio de adoção das práticas, conforme demonstrado no Quadro 14. Essa mesma lógica de pontuação foi aplicada aos itens formulados no Grupo Focal para mensurar o construto “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”, cuja escala de resposta variou de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”.

Quadro 14 – Menções e pesos adotados					
Componentes	Menções e pesos				
Práticas de Gestão de Pessoas	Não adota a prática = 0,2	Pretende adotar a prática = 0,4	Adota em menor parte a prática = 0,6	Adota em parte a prática = 0,8	Adota em grande parte ou integralmente a prática = 1,0
Liderança	Discordo Totalmente = 0,2	Discordo Parcialmente = 0,4	Não concordo nem discordo = 0,6	Concordo Parcialmente = 0,8	Concordo Totalmente = 1,0

Fonte: Adaptado de TCU (2017).

Considerando que todas as questões do questionário relacionadas aos componentes de gestão de pessoas foram de preenchimento obrigatório, foi possível calcular a média geral das respostas fornecidas para cada um dos itens avaliados. A partir dessas médias, cada organização foi classificada quanto ao seu estágio de capacidade na adoção das práticas, conforme descrito no Quadro 15. Esses estágios variam do nível “Inexistente” ao nível “Avançado”, permitindo a identificação objetiva das práticas em que os órgãos apresentam maiores “Oportunidades de Melhoria”. Importa destacar que essa mesma métrica foi aplicada ao componente de liderança, assegurando a uniformidade na mensuração dos dados e possibilitando sua representação em gráficos padronizados no painel proposto.

Quadro 15 – Estágios de adoção das práticas (iGovPessoas)

Componentes	Estágio	Intervalo	Oportunidade de Melhoria
Práticas de Gestão de Pessoas	Inexistente	0,2	X
	Inicial	> 0,2 a 0,4	X
	Emergente	> 0,4 a 0,6	X
	Intermediário	> 0,6 a 0,8	-
	Avançado	> 0,8 a 1,0	-
Liderança	Discordo Totalmente	0,2	X
	Discordo Parcialmente	> 0,2 a 0,4	X
	Não concordo nem discordo	> 0,4 a 0,6	X
	Concordo Parcialmente	> 0,6 a 0,8	-
	Concordo Totalmente	> 0,8 a 1,0	-

Fonte: Adaptado de TCU (2017).

A partir dos estágios de adoção atribuídos pelos respondentes a cada item e da aplicação dos respectivos pesos, foi possível calcular o indicador de “Oportunidade de Melhoria”, que representa, em termos percentuais nos gráficos apresentados nos resultados, a proporção de órgãos situados nos estágios “Inexistente”, “Inicial” e “Emergente”. Diferentemente do modelo original do TCU (2017), que utiliza a dicotomia entre capacidades “satisfatórias” e “insatisfatórias”, a proposta adotada nesta pesquisa optou por uma abordagem analítica e construtiva, ao incorporar a categorização por “Oportunidade de Melhoria” nos estágios de adoção das práticas inferiores (Inexistente, Inicial e Emergente). Essa adaptação permite uma leitura mais orientada à ação da liderança central, favorecendo a formulação de estratégias específicas para o aperfeiçoamento contínuo das práticas, sem estigmatizar os Órgãos Setoriais que estão em estágios iniciais.

A mesma lógica de mensuração do indicador de “Oportunidade de Melhoria” foi aplicada ao componente de liderança, com o objetivo de evidenciar ao Órgão de Coordenação Gerencial quais práticas demandam maior atenção para o fortalecimento da governança da rede. Ao utilizar essa abordagem, buscou-se fornecer subsídios baseados em evidências para a formulação de ações estratégicas

voltadas à qualificação da liderança exercida na Rede de Gestão de Pessoas do GDF, promovendo uma visão propositiva e orientada a mudanças.

Em seguida, para verificar se os 13 itens definidos no Grupo Focal eram adequados para medir o construto “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”, optou-se por aplicar a técnica estatística multivariada de Análise Fatorial Exploratória (AFE). Segundo Hair *et al.* (2009, p. 102), a AFE é uma técnica de análise de interdependência cujo objetivo principal é “definir a estrutura inerente entre as variáveis analisadas”. Complementarmente, Matos e Rodrigues (2019, p. 9) ressaltam que essa técnica é particularmente apropriada para as Ciências Humanas e Sociais, devido à sua capacidade de “mensurar fenômenos que não são diretamente observáveis”.

Antes da realização efetiva da AFE, é necessário avaliar pressupostos estatísticos para assegurar que os dados sejam apropriados para essa técnica. Inicialmente, deve-se avaliar a adequação do tamanho da amostra. Hair *et al.* (2009, p. 108) recomendam que uma amostra mínima contenha “pelo menos 50 observações”, sugerindo idealmente a proporção de dez observações para cada variável a ser analisada, o que implicaria em uma amostra mínima de 130 respostas. Considerando que, nesta pesquisa, foram obtidas 279 respostas, esse número superou a proporção recomendada, indicando que o tamanho amostral foi plenamente adequado para o procedimento estatístico adotado.

Ao iniciar as análises utilizando o *software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, com vistas a assegurar maior rigor metodológico, realizou-se a verificação da normalidade das distribuições de todos os itens referentes aos fatores de governança e gestão de pessoas do instrumento. Dessa forma, aplicaram-se os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, cujos resultados apresentaram valores de $p < 0,05$ para todos os 96 itens do questionário, indicando que as distribuições se afastam significativamente da normalidade (Field, 2009).

Na sequência, foram analisados outros pressupostos essenciais à AFE utilizando o SPSS. Especificamente, foram aplicados o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* e o teste de esfericidade de *Bartlett* para verificar se as variáveis analisadas apresentavam correlações suficientes que justifiquem a utilização da AFE (Hair *et al.*, 2009). O teste KMO

mede o grau de adequação da amostra para a análise fatorial, sendo que valores próximos de 1 indicam alta adequação (Hair *et al.*, 2009). Já o teste de esfericidade de *Bartlett* tem o objetivo de testar se a matriz de correlação é significativamente diferente de uma matriz identidade, devendo apresentar significância estatística ($p < 0,05$) para assegurar a viabilidade da aplicação da AFE (Hongyu, 2018; Matos; Rodrigues, 2019).

Na extração dos fatores, optou-se pelo método de Análise dos Componentes Principais (PCA) – por ser mais tolerante a violações da normalidade –, e adotando o critério de *Kaiser*, que recomenda a retenção apenas dos fatores cujos autovalores sejam superiores a 1,0 (Hair *et al.*, 2009). O resultado da PCA utilizando o método de rotação *Varimax*, indicou a existência de apenas um fator para o construto “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”. O valor de comunalidade das variáveis utilizado como parâmetro foi de $>0,50$, que, de acordo com a literatura majoritária, é o valor mínimo para a que a variância comum seja considerada adequada (Hair *et al.*, 2009; Matos; Rodrigues, 2019).

Por fim, a confiabilidade interna da escala foi avaliada por meio do Alfa de *Cronbach*, garantindo a consistência interna dos itens agrupados no fator. Foi verificado se o valor era superior a 0,7 como indicativo de uma confiabilidade satisfatória, conforme os critérios estabelecidos na literatura (Hair *et al.*, 2009; Hongyu, 2018). Com os resultados dos testes aplicados e com a avaliação das cargas fatoriais, foi possível concluir que a estrutura fatorial resultante assegura que a adaptação da escala reflete adequadamente o construto teórico subjacente à “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”. A descrição detalhada dos resultados da Análise Fatorial Exploratória é apresentada no capítulo de resultados desta dissertação.

A análise quantitativa do fator de liderança prosseguiu com a aplicação de técnicas estatísticas descritivas, envolvendo o cálculo de medidas como frequência, média e desvio padrão. Essas medidas permitiram caracterizar as respostas dos órgãos participantes, facilitando a identificação de padrões relevantes para a pesquisa. Considerando que os testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* aplicados aos 13 itens do fator indicaram a ausência de distribuição normal, conforme já mencionado, optou-se pela utilização de métodos estatísticos não paramétricos nas análises subsequentes.

Nesse contexto, foi selecionado o teste de *Kruskal-Wallis* para a comparação de médias entre grupos, por se tratar da técnica mais

adequada para a análise de variáveis que não atendem ao pressuposto de normalidade e que envolvem a comparação de três ou mais grupos independentes (Field, 2009). Ao ser verificado um resultado estatisticamente significativo, aplicou-se o pós-teste de *Dunn* para realizar comparações pareadas (*pairwise*) entre os grupos, permitindo identificar especificamente entre quais pares de grupos ocorreram diferenças significativas na percepção sobre a liderança da rede (Field, 2009).

Em seguida, foi realizada a análise temática, proposta por Braun e Clarke (2006), aplicada à questão aberta do questionário, como no processo realizado no resultado do grupo focal. Para apoiar esta etapa, utilizou-se o ChatGPT como ferramenta auxiliar na categorização das respostas – conforme preconizado em Silva *et al.* (2024) –, adotando-se dez categorias sugeridas pela ferramenta com base na identificação de padrões e conteúdos recorrentes nas manifestações dos participantes. Dos 279 respondentes, 171 responderam à questão aberta. De cada resposta foi possível identificar mais de uma categoria temática possível, o que resultou em 409 itens qualitativos. Essa estratégia contribuiu para refinar os achados relacionados aos 13 itens do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”, ao incorporar percepções qualitativas que evidenciaram nuances, complementaridades e contradições relevantes ao tema.

Ainda, a combinação da análise qualitativa da questão aberta com a análise das questões fechadas permitiu uma compreensão mais abrangente da percepção sobre a liderança da rede. Ao cruzar, por meio da triangulação metodológica, os resultados qualitativos, obtidos pela categorização das respostas abertas, com os achados quantitativos, foi possível ampliar e validar a interpretação dos dados (Montezano, 2022; Zappellini; Feuerschütte, 2015). Essa abordagem possibilitou a identificação de congruências e divergências entre as percepções expressas livremente pelos respondentes e as avaliações feitas nas questões fechadas, destacando aspectos que poderiam ter passado despercebidos em análises unicamente quantitativas (Marcondes; Brisola, 2014). Dessa forma, a triangulação garantiu maior profundidade na análise do construto, favorecendo uma compreensão ainda mais fundamentada sobre a liderança da rede.

Após a condução das análises relativas à percepção dos respondentes sobre o fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”, procedeu-se à investigação do segundo objetivo específico desta

pesquisa, que consiste em avaliar a influência da liderança do Órgão de Coordenação Gerencial sobre a adoção das práticas de gestão de pessoas pelos Órgãos Setoriais. Para tanto, foram realizados quinze modelos de regressão linear simples, adotando-se como variável independente o índice médio do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas” e, como variáveis dependentes, os índices médios dos demais quinze fatores de gestão de pessoas que compõem o instrumento de avaliação. O propósito dessa análise foi verificar se a percepção sobre a atuação da SUGEP como instância coordenadora da rede exerce influência estatisticamente significativa sobre o grau de adoção das práticas de gestão de pessoas em suas diversas dimensões.

Entretanto, antes da aplicação da regressão, foi necessário realizar a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para cada um dos 15 fatores, a fim de validar a estrutura dos escores médios que foram utilizados como variáveis dependentes no modelo. A AFC seguiu os mesmos critérios estatísticos adotados na validação do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”, incluindo a verificação da adequação amostral pelo teste KMO, a significância da matriz de correlação por meio do teste de esfericidade de *Bartlett*, o critério de retenção de fator único com autovalor superior a 1,0 e a análise das comunalidades, além da avaliação das cargas fatoriais e da confiabilidade interna por meio do Alfa de *Cronbach* (Apêndice 8).

Em seguida, os modelos de regressão foram estimados por meio do método *Enter* e para cada modelo, foram examinados os seguintes parâmetros: coeficientes de determinação (R^2), que indica o percentual da variância explicada pela variável independente; o coeficiente de regressão padronizado (Beta), que permite avaliar a intensidade da relação entre as variáveis; os valores de significância ($p < 0,05$), que validam estatisticamente os modelos estimados; e os intervalos de confiança para os coeficientes, com 95% de confiança (Hair *et al.*, 2009). Adicionalmente, foram avaliadas as estatísticas de colinearidade, por meio dos indicadores Tolerância e Fator de Inflação da Variância (VIF), que em todos os modelos apresentaram valores de Tolerância = 1 e de VIF = 1, indicando ausência de multicolinearidade (Hair *et al.*, 2009).

Para verificar a independência dos resíduos, foi analisado o teste de *Durbin-Watson*, cujos valores, em todos os modelos, permaneceram dentro da faixa de referência de 1,5 a 2,5, sugerindo a inexistência de autocorrelação residual (Field, 2009). Também foi verificado o cumprimento dos pressupostos da regressão linear, por meio das

estatísticas de resíduos (mínimo, máximo, média e desvio padrão), bem como dos gráficos de dispersão dos resíduos padronizados em relação aos valores previstos (Hair *et al.*, 2009). De forma geral, os gráficos indicaram distribuição aleatória dos resíduos ao longo da reta, sugerindo homocedasticidade e ausência de padrões sistemáticos de erro, o que reforça a adequação dos modelos estatísticos adotados. Em alguns casos específicos, observou-se leve tendência à heterocedasticidade, sem, contudo, comprometer significativamente a validade dos resultados, devido a regularidade dos valores alcançados dos demais pressupostos.

Dessa forma, os modelos estimados apresentaram rigor estatístico permitindo testar se a liderança exercida pela SUGEP influencia a adoção das práticas de gestão de pessoas pelos Órgãos Setoriais. Aliada à análise descritiva das médias do fator de liderança e à análise qualitativa da pergunta aberta, essa etapa analítica contribuiu de maneira relevante para o entendimento do papel da liderança central na adoção das práticas e na consolidação da governança de gestão de pessoas da rede.

3.3.2.1. PERFIL DA AMOSTRA DOS PARTICIPANTES DO QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

Para apresentar o perfil dos 279 respondentes do questionário de uma forma visualmente organizada, optou-se por agrupá-los de acordo com o Tipo de Órgão (Quadro 16), considerando a classificação estabelecida no Decreto nº 39.610/2019, em vez de exibí-los por órgão específico, principalmente para não expor os Órgãos Setoriais participantes. Essa forma de apresentação por tipo de organização segue a mesma metodologia adotada em TCU (2017, p. 10) e contribui para uma exposição adequada dos dados, permitindo uma boa compreensão das características gerais dos participantes da pesquisa.

Quadro 16 – Amostra por Tipo de Órgão.

Tipo de Órgão	Amostra (N)
1. Órgãos da Administração Direta	126
2. Órgãos Especializados da Administração Direta	19
3. Órgãos Relativamente Autônomos da Administração Direta	7

4. Autarquias	26
5. Autarquias de Regime Especial	6
6. Administrações Regionais	95
TOTAL	279

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A vinculação funcional dos respondentes revela que a maior parte da amostra é composta por servidores efetivos de carreira, com 224 respondentes (80,28%), conforme apresentado no Quadro 17, em contraste com apenas 35 respondentes (12,54%) que não possuem vínculo efetivo com a administração pública distrital e 20 pessoas que preferiram não responder.

Quadro 17 – Vinculação Funcional da Amostra por Tipo de Órgão.						
Tipo de Órgão	Efetivo		Não Efetivo		Não resp.	N
1. Órgãos da Adm. Direta	102	80,95%	15	11,90%	9	126
2. Órgãos Especializados	18	94,74%	1	5,26%	-	19
3. Órgãos Rel. Autônomos	4	57,14%	3	42,86%	-	7
4. Autarquias	21	80,77%	2	7,69%	3	26
5. Autarquias de Reg. Especial	6	100,00%	0	0,00%	-	6
6. Administrações Regionais	73	76,84%	14	14,74%	8	95
TOTAIS	224	80,28%	35	12,54%	20	279

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essa predominância de servidores efetivos na amostra é significativa, especialmente considerando o contexto da pesquisa, que aborda práticas de gestão de pessoas cuja implementação e sustentabilidade dependem diretamente da atuação continuada de profissionais com vínculo estável na administração pública. Esse perfil predominante de servidores efetivos reforça a relevância dos resultados obtidos, dado o conhecimento acumulado e a experiência desses profissionais nas rotinas e desafios da gestão pública local.

A análise da distribuição da amostra em relação à ocupação de cargos comissionados na área de gestão de pessoas nos órgãos

(Quadro 18) revela uma concentração significativa de respondentes em cargos de direção/chefia ou de substitutos, fator que também confere maior robustez e credibilidade aos resultados da pesquisa.

Quadro 18 – Distribuição da Amostra em Cargos Comissionados por Tipo de Órgão.							
Tipo de Órgão	Dir./Chefia		Assess./Subist.		Sem Cargo		N
1. Órgãos da Adm. Dir.	80	63,49%	39	30,95%	7	5,56%	126
2. Órgãos Especializados	12	63,16%	7	36,84%	-	0,00%	19
3. Órgãos Rel. Autôn.	6	85,71%	1	14,29%	-	0,00%	7
4. Autarquias	16	61,54%	6	23,08%	4	15,38%	26
5. Autarq. de Reg. Esp.	5	83,33%	1	16,67%	-	0,00%	6
6. Administ. Regionais	38	40,00%	30	31,58%	27	28,42%	95
TOTAIS	157	56,27%	84	30,11%	38	13,62%	279

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

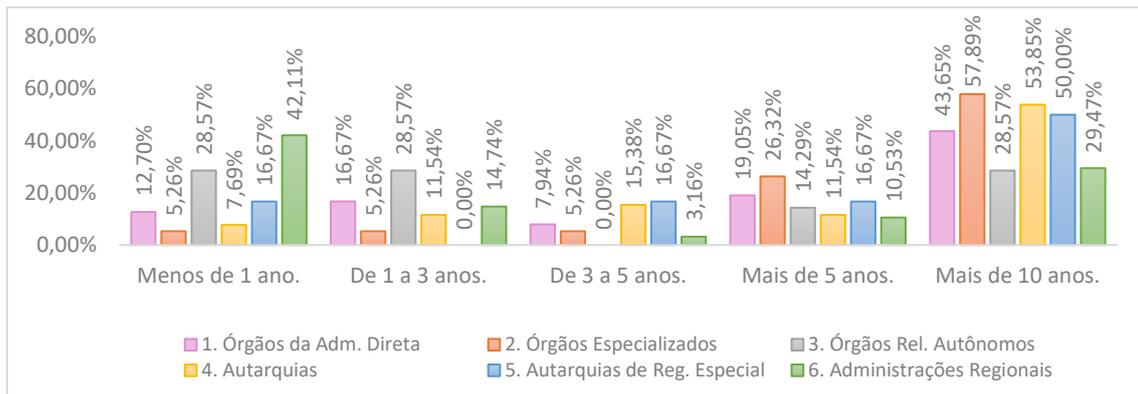
Do total dos 279 respondentes, a maior parcela é composta por servidores que ocupam ou já ocuparam cargos de direção ou chefia na área de gestão de pessoas, totalizando 157 pessoas (56,27%), seguido pelos ocupantes de cargos de assessoramento ou de substituição, com 84 servidores (30,11%). Por outro lado, apenas 38 respondentes (13,62%) afirmaram não ocupar nem nunca ter ocupado cargos de direção, chefia ou substituição, indicando que a maioria dos participantes possui experiência direta na gestão estratégica de pessoas.

Ao analisar por tipo de órgão, observa-se que essa tendência se mantém nos diferentes grupos analisados, havendo inclusive casos em que nenhum participante declarou não ter ocupado algum desses cargos (0,00%). No entanto, especificamente no caso das Administrações Regionais, observa-se uma proporção mais elevada de respondentes sem cargo ou experiência prévia em cargos de chefia ou substituição (28,42%), o que reflete as particularidades estruturais dessas unidades, caracterizadas por equipes enxutas e número reduzido de cargos de chefia e assessoramento.

Na análise do tempo de experiência dos respondentes na área de gestão de pessoas, a fim de evitar distorções decorrentes das

diferenças no tamanho das amostras entre os grupos de órgãos, os dados foram apresentados em termos percentuais dentro de cada categoria organizacional (Figura 4). Considerando o total de participantes da pesquisa, 62 (22,22%) declararam possuir menos de 1 ano de experiência, 41 (14,70%) entre 1 e 3 anos, 19 (6,81%) entre 3 e 5 anos, 44 (15,44%) mais de 5 anos e 113 (40,50%) afirmaram ter mais de 10 anos de atuação na área.

Figura 3 – Experiência dos Respondentes por Faixas de Anos.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Observa-se que a maioria dos respondentes possui experiência significativa na área, com destaque para a faixa de “Mais de 10 anos”. Nos Órgãos da Administração Direta, 43,65% dos respondentes possuem mais de 10 anos de experiência, enquanto 19,05% possuem entre 5 e 10 anos, o que totaliza mais de 62% dos respondentes com experiência superior a 5 anos. Nos Órgãos Especializados, esse padrão é ainda mais acentuado: 57,89% dos respondentes possuem mais de 10 anos de experiência, e 26,32% entre 5 e 10 anos.

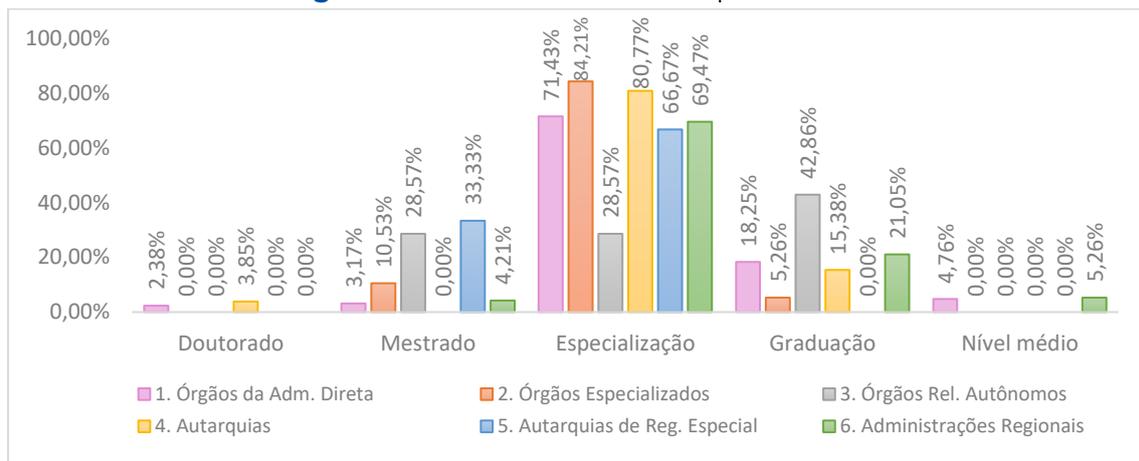
Nas Autarquias, em geral, essa tendência de distribuição entre os níveis de experiência também se manteve. Contudo, no caso das Autarquias de Regime Especial, é importante destacar a limitação para inferências isoladas, em razão do número reduzido de respondentes (N=6). Já nos Órgãos Relativamente Autônomos, os respondentes estão mais distribuídos entre os diferentes níveis de experiência, com predominância nas faixas inferiores a 3 anos.

Nas Administrações Regionais, embora o grupo com “Mais de 10 anos” ainda seja representativo (29,47%), observa-se uma concentração expressiva na faixa “Menos de 1 ano”, que representa 42,11% dos respondentes nesse tipo de órgão – a maior proporção dessa faixa entre todas as categorias de órgãos analisadas. Esse dado pode ser explicado

pela alta rotatividade de pessoal nesses órgãos, frequentemente associada a mudanças de natureza política, ainda que os cargos de chefia das áreas de pessoal nas Administrações Regionais sejam privativos de servidores efetivos, conforme estabelecido pelo Decreto nº 38.094, de 28 de março de 2017 (Lima, 2025). Essa característica estrutural evidencia a necessidade de políticas de gestão de pessoas que promovam maior estabilidade e continuidade das ações nessas unidades.

A análise da escolaridade dos respondentes (Figura 5) também demonstra que a amostra tem boa qualificação, considerando que a Especialização (pós-graduação *lato sensu*) é a formação mais recorrente, sendo mencionada por 199 respondentes, o que equivale a 71,33% do total. Esse padrão se mantém em quase todos os tipos de órgão, com destaque para os Órgãos Especializados, onde 84,21% dos respondentes possuem esse nível de escolaridade.

Figura 4 – Escolaridade dos Respondentes.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No caso dos Órgãos Relativamente Autônomos, observa-se que, embora a proporção de respondentes com Especialização seja menor (28,57%), o percentual de servidores com Mestrado é equivalente, também alcançando 28,57%. Essa distribuição indica uma presença equilibrada entre esses dois níveis de pós-graduação, e, quando considerados em conjunto, mais da metade dos respondentes desse grupo apresenta formação acadêmica em nível de especialização ou mestrado.

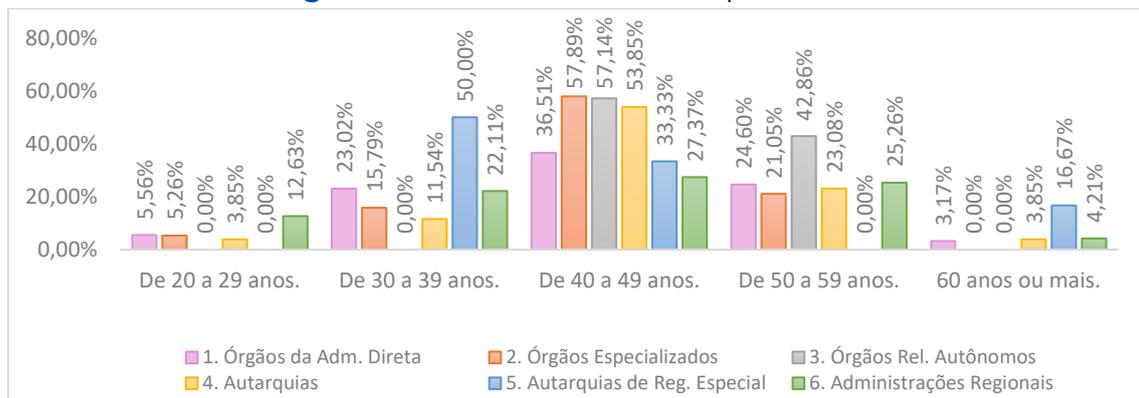
Reforçando a boa qualificação dos respondentes, 75 pessoas (26,88%) afirmaram possuir formação específica na área de gestão de pessoas, sendo as formações mais citadas os cursos de “MBA em Gestão

de Pessoas”, “Especialização em Gestão de Pessoas” e “Tecnólogo em Gestão de Pessoas”. Também foram mencionadas formações correlatas, como “Psicologia Organizacional”, “Administração com ênfase em Gestão de Pessoas”, “Gestão Pública com foco em RH” e outras especializações em políticas públicas com aplicação em gestão de pessoas.

A análise da faixa etária dos 279 respondentes revelou uma concentração significativa nas faixas intermediárias de idade, refletindo um perfil experiente e com tempo de atuação profissional relevante. A maior parte dos participantes está na faixa de 40 a 49 anos, com 103 respondentes (36,92%), seguida pela faixa de 50 a 59 anos, que reúne 68 respondentes (24,37%), e pela faixa de 30 a 39 anos, com 59 respondentes (21,15%). As faixas etárias mais jovens (20 a 29 anos) representam uma parcela menor da amostra, com apenas 21 respondentes (7,53%), e os servidores com 60 anos ou mais somam apenas 10 participantes (3,58%). Além disso, 18 respondentes (6,45%) preferiram não informar sua faixa etária.

Ao considerar o tipo de órgão, observa-se que a predominância de faixas etárias intermediárias (30 a 59 anos) se repete de forma consistente, o que reforça o perfil experiente dos participantes (Figura 6). A presença expressiva de servidores entre 40 e 59 anos – que juntos somam 61,29% da amostra – é particularmente relevante para o tema da pesquisa, uma vez que esses profissionais tendem a apresentar um tempo significativo de experiência profissional.

Figura 5 – Faixa de Idade dos Respondentes.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quanto ao sexo, observou-se que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, com 166 participantes (59,5%), seguida por 91 respondentes do sexo masculino (32,61%). Um total de 22 participantes

(7,89%) se identificaram com outro sexo ou preferiram não informar. Essa tendência da prevalência de mulheres na amostra se mantém em todos os grupos de órgãos analisados e nos cargos de direção e chefia (58,6%), refletindo a composição majoritariamente feminina da área de gestão de pessoas, segundo informações de instituições que realizam análises do mercado de trabalho do Brasil¹ e do mundo^{2 3}.

3.3.3. PESQUISA DOCUMENTAL E PROTÓTIPO

Por fim, para atender ao terceiro objetivo desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa documental de *benchmarking* em painéis (*dashboards*) de organizações públicas disponíveis na internet. Essa etapa teve como propósito identificar boas práticas e referências que pudessem subsidiar o desenvolvimento do protótipo do artefato “Painel de Governança de Gestão de Pessoas do GDF”.

Entre os dias 02/03/2025 e 09/03/2025 foi realizada a pesquisa nas ferramentas de busca *Google* e *ChatGPT* utilizando os parâmetros “painel de governança”, “painel de gestão de pessoas”, “painel de pessoal”, “painel estatístico de pessoal”, “painel+iGG”, e “painel+iESGo”. As buscas retornaram diversos resultados, incluindo *links* diretos para *dashboards* de organizações públicas, bem como páginas institucionais e de agências de notícias governamentais que apenas faziam menção à existência de painéis, sem disponibilizá-los de forma efetiva.

Após uma análise mais criteriosa dos resultados obtidos, foram selecionados 19 painéis que, de fato, apresentavam conteúdos relacionados à governança pública, à gestão de pessoas ou a dados estatísticos de pessoal. Ou seja, a seleção desses 19 painéis considerou não apenas aspectos estruturais e visuais, mas também critérios de pertinência temática, relevância das informações disponibilizadas e o potencial desses em contribuir com os objetivos específicos da presente pesquisa.

Com o intuito de complementar esse levantamento, no dia 11/03/2025 foi realizada uma consulta em um grupo de *WhatsApp* denominado “*People Analytics BR*”, composto majoritariamente por

¹ <https://site.mentoring.com/vc/mulheres-sao-maioria-em-cargos-de-gestao-de-rh/>

² <https://datausa.io/profile/soc/human-resources-managers>

³ <https://www.linkedin.com/pulse/why-hr-has-less-men-more-women-olivegreen-consulting>

profissionais vinculados ao setor público. Na ocasião, solicitou-se aos participantes que compartilhassem sugestões de painéis relacionados à temática da pesquisa. Como resultado, foram indicados quatro *links* adicionais que ainda não tinham sido encontrados, os quais também foram incluídos na amostra. Dessa forma, no total, foram selecionados para a amostra 23 painéis que são identificados como instrumentos de governança, gestão de pessoas ou que apresentam dados estatísticos de pessoal de organizações de forma pública.

A metodologia adotada para a análise dos painéis selecionados consistiu na identificação, categorização e avaliação sistemática de seus conteúdos e funcionalidades. Para operacionalizar essa análise de maneira estruturada, foi desenvolvido e aplicado um instrumento próprio denominado “Instrumento de *Benchmarking* de Painéis de Governança de Órgãos Públicos” (Apêndice 9). Esse instrumento fundamentou-se em boas práticas a serem consideradas na criação de um painel de governança, oferecendo parâmetros claros para a avaliação qualitativa dos painéis.

Cabe destacar que a construção metodológica desse instrumento teve como referência o estudo realizado por Malkani *et al.* (2024), o qual identificou 15 atributos de *design* considerados imprescindíveis em painéis de monitoramento no contexto da saúde. Inspirada nessa abordagem, a presente pesquisa considerou atributos de *design* de painéis que compreendem especificidades relacionadas à governança pública.

Desse modo, o instrumento *benchmarking* proposto contemplou 23 itens de avaliação, inferidos dos próprios atributos dos painéis analisados, organizados em oito dimensões analíticas: i) abrangência dos indicadores apresentados, ii) nível de detalhamento dos dados apresentados, iii) conformidade com normas e regulamentos vigentes, iv) interatividade e usabilidade da interface dos painéis, v) frequência de atualização das informações, vi) transparência e acessibilidade dos dados, vii) vinculação a objetivos estratégicos das organizações e viii) oferta de recursos adicionais que facilitem o entendimento e a utilização dos painéis.

A dimensão relacionada à “Abrangência dos Indicadores” analisou se o painel contempla múltiplas áreas da governança. Além disso, foi observado se os dados permitem comparações internas ou com outras instituições e se estão organizados em séries históricas que

possibilitam o acompanhamento da evolução temporal dos indicadores. No que se refere ao “Nível de Detalhamento”, foi considerado se os dados são apresentados de forma agregada e se há também desagregação por unidade ou setor específico.

A “Conformidade com Normas e Regulamentos” foi outra dimensão analisada, uma vez que é importante que painéis de informações públicas devem se alinhar a dispositivos legais ou às recomendações técnicas dos órgãos de controle. Nesse sentido, foram avaliadas a aderência do painel a esses referenciais e a explicitação dos normativos utilizados como base para a estrutura de governança apresentada.

A “Interatividade e a Usabilidade” do painel também foram examinadas, considerando-se a existência de filtros por unidade administrativa, ano ou indicador; a presença de gráficos interativos e dashboards dinâmicos; a facilidade de navegação; e a inclusão de *rankings* e classificações que promovam maior compreensão e posicionamento institucional. Já a “Frequência de Atualização” avaliou se os dados são disponibilizados em tempo real ou são atualizados periodicamente.

A dimensão de “Transparência e Acessibilidade” contemplou aspectos relacionados à clareza e abertura dos dados. Foram observadas a presença de metadados explicativos sobre os indicadores, a descrição da metodologia utilizada para o cálculo dos dados e a possibilidade de exportação das informações em formatos abertos, como CSV ou XLSX, o que favorece a análise por parte dos cidadãos.

Quanto à “Vinculação a Objetivos Estratégicos”, buscou-se identificar se o painel está integrado a políticas e práticas institucionais, se os indicadores dialogam com metas organizacionais e se há menção a medidas corretivas ou iniciativas de melhoria a partir dos resultados apresentados. Por fim, a categoria de “Recursos Adicionais” avaliou a disponibilização de informações complementares, como a identificação do setor ou equipe responsável pela manutenção do painel, canais de contato para esclarecimentos e *links* para documentos normativos e guias de governança.

Foram descartados da análise completa os *dashboards* que apresentavam exclusivamente dados estatísticos de pessoal, sem qualquer componente associado à governança institucional. A presença de dados estatísticos, ainda que relevantes, não atendia aos

critérios estabelecidos no instrumento de *benchmarking*, que requer a conexão entre informação e processos de governança. Dessa forma, a aplicação integral do instrumento proposto foi realizada em apenas 10 dos 23 painéis da amostra, os quais apresentavam efetivamente conteúdos voltados à governança no setor público, sendo que a relação completa desses painéis e as avaliações realizadas estão disponíveis no Apêndice 10.

Esse diagnóstico forneceu subsídios para a construção do protótipo proposto nesta pesquisa, oferecendo referências empíricas e assinalando pontos importantes a serem considerados no *design* e na usabilidade de painéis de monitoramento. A partir dessa análise, o desenvolvimento do protótipo foi orientado por parâmetros que visam promover maior coerência entre dados apresentados e estratégia institucional, facilitar a interpretação das informações e apoiar efetivamente a tomada de decisão pelos gestores, fortalecendo assim a governança pública.

Com isso, o protótipo do artefato foi desenvolvido utilizando a ferramenta de *Business Intelligence* Microsoft Power BI, reconhecida por sua capacidade analítica e por proporcionar uma interface dinâmica e intuitiva. A estruturação do protótipo fundamentou-se nos dados coletados no questionário aplicado aos Órgãos Setoriais da rede e pelos resultados obtidos na aplicação do iGovPessoas. A forma como o protótipo foi construído possibilitou a avaliação do estágio atual de adoção das práticas de gestão de pessoas nos órgãos analisados, permitindo que o painel ofereça um panorama detalhado da realidade institucional, por meio da análise das oportunidades de melhoria.

E cumprindo a fase de “Avaliação” do *Design Science Research* (DSR), o protótipo foi submetido ao crivo técnico do subsecretário da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), no dia 18/04/2025. Cumpre informar, por fim, que o protótipo foi totalmente aprovado quantos às funcionalidades propostas, o que atesta sua pertinência e aplicabilidade prática para a governança de gestão de pessoas do GDF.



4

4

RESULTADOS

A apresentação dos resultados desta pesquisa está organizada em subseções de acordo com os três objetivos específicos definidos no estudo. Inicialmente, são apresentados os achados referentes ao nível de adoção das práticas de gestão de pessoas pelos órgãos que compõem a Rede de Gestão de Pessoas do GDF, com base na autoavaliação dos itens constantes no questionário aplicado, os quais integram os componentes de gestão de pessoas do modelo de “Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas” (TCU, 2017), conforme detalhado na seção de metodologia.

Com base nos estágios de adoção atribuídos a cada item por parte dos respondentes, foi possível calcular o indicador de “Oportunidade de Melhoria”, que agrega percentualmente os órgãos que estão nos estágios “Inexistente”, “Inicial” e “Emergente”. Esse indicador permitiu identificar, em cada fator avaliado, os pontos mais críticos que exigem atenção prioritária, a fim de subsidiar o Órgão de Coordenação Gerencial na formulação de estratégias de governança orientadas à indução de melhorias na rede.

Na sequência, é apresentada a análise relativa ao segundo objetivo específico, que buscou avaliar a influência da liderança do Órgão de Coordenação Gerencial na adoção das práticas de gestão de pessoas pelos Órgãos Setoriais. Essa análise foi conduzida a partir da percepção dos respondentes sobre o fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”, complementada pela interpretação das respostas à questão aberta. Adicionalmente, foram realizadas regressões lineares simples entre o fator de liderança e os demais fatores da escala, com base nos escores médios validados, a fim de verificar a existência e a intensidade da relação entre a liderança exercida pela SUGEP e a efetivação das práticas pelas unidades de gestão de pessoas dos órgãos.

Por fim, a última subseção apresenta o protótipo do Painel de Monitoramento do iGovPessoas da Rede de Gestão de Pessoas, desenvolvido com base nas análises de oportunidade de melhoria por fator. O painel foi concebido como uma ferramenta de apoio à governança da rede, possibilitando a visualização integral dos

resultados da autoavaliação, o que facilita o acompanhamento contínuo das práticas adotadas pelos órgãos e orienta a tomada de decisão de forma mais estratégica e fundamentada em evidências.

4.1 NÍVEL DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PELA REDE

Esta subseção aborda os resultados referentes ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que consiste em avaliar o nível de adoção das práticas de gestão de pessoas – estabelecidas no Art. 10 do Decreto nº 29.814/08 –, pelos Órgãos Setoriais que integram a Rede de Gestão de Pessoas do GDF. Cabe lembrar que dos 69 órgãos convidados a participar deste estudo, 67 responderam ao questionário, correspondendo a uma taxa de resposta de aproximadamente 97%.

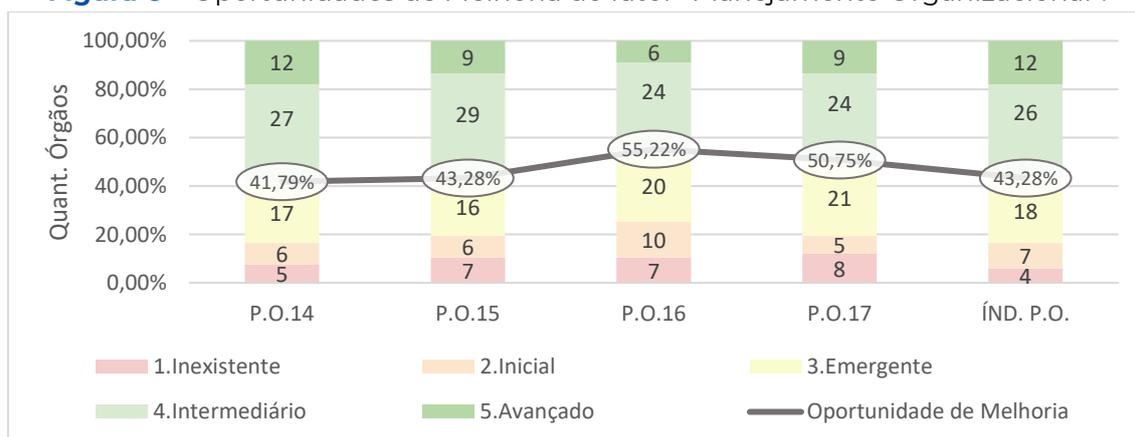
Os resultados aqui apresentados buscam fornecer à governança da rede um diagnóstico detalhado, destacando as oportunidades de melhoria, bem como indicando as práticas que já se encontram relativamente consolidadas. Ressalta-se que os órgãos participantes não serão ranqueados por estágio de adoção das práticas tampouco comparados entre si, pois o objetivo central da análise é fornecer evidências que subsidiem ações voltadas ao monitoramento das práticas que precisam ser acompanhadas com mais atenção, ao enfrentamento das fragilidades identificadas e ao fortalecimento da própria governança, promovendo uma gestão de pessoas mais efetiva e integrada.

Para iniciar a análise desses resultados, faz-se necessário recapitular brevemente o modelo de “Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas”, em que os 16 fatores (práticas) avaliados são organizados em dois blocos: i) o componente de governança, representado exclusivamente pelo fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”; e ii) os componentes de gestão de pessoas, formados pelas demais 15 práticas avaliadas. Assim, os resultados apresentados nesta subseção concentram-se nos fatores vinculados aos componentes de gestão de pessoas, autoavaliados por meio dos itens 14 a 96 do questionário, com o objetivo de verificar o nível de adoção das práticas pelos órgãos respondentes.

4.1.1. COMPONENTE DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O componente “Alinhamento Estratégico” busca avaliar a capacidade das organizações de articular suas políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais estabelecidas (TCU, 2017). Esse componente é composto por quatro fatores (práticas), sendo o primeiro deles o “Planejamento Organizacional”, que se destacou como o mais bem autoavaliado entre os 15 fatores dos componentes de gestão de pessoas. Essa avaliação é confirmada pelos valores de oportunidade de melhoria apresentados na Figura 7, nos quais o Índice de Planejamento Organizacional foi o único a se manter abaixo da marca de 50% (43,28%) dentre todos os demais índices, sinalizando uma percepção relativamente mais consolidada sobre as práticas desse fator em comparação aos demais.

Figura 6 – Oportunidades de Melhoria do fator “Planejamento Organizacional”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As quatro questões que compõem esse fator (P.O.14 a P.O.17) tratam da existência de planejamento estratégico, da divulgação do plano estratégico aos colaboradores, bem como da avaliação dos resultados em relação às metas estabelecidas (TCU, 2017). Embora os resultados demonstrem certa maturidade nesse conjunto de práticas, ainda se observa que parte considerável dos órgãos se posiciona em estágios inferiores de adoção. Por exemplo, as práticas de divulgação do planejamento estratégico (item 16) e de avaliação de seus resultados (item 17) apresentaram os maiores valores de oportunidade de melhoria dentro do fator (55,22% e 50,75%, respectivamente), indicando que a divulgação interna e os mecanismos de acompanhamento do planejamento estratégico ainda são fragilidades comuns nos órgãos pesquisados.

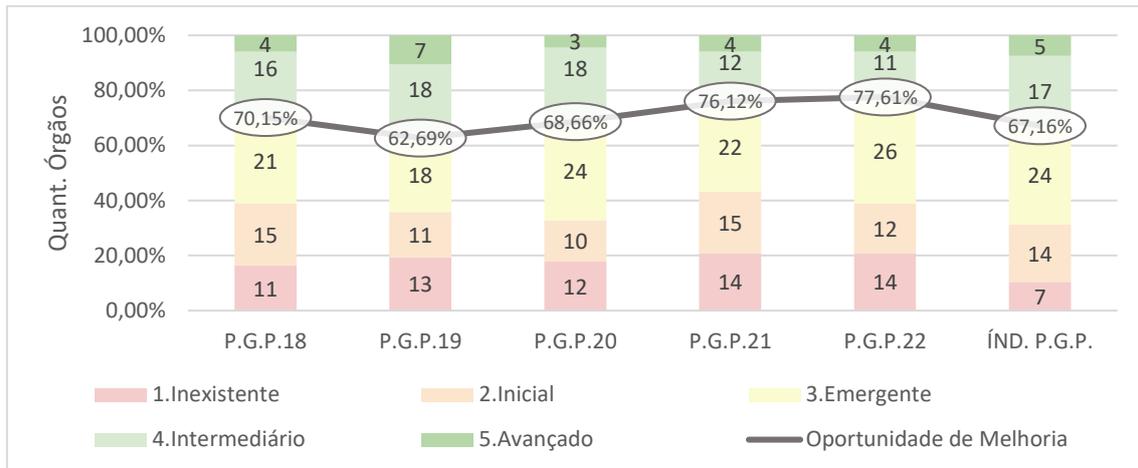
Por outro lado, o fato de uma parcela expressiva dos órgãos já se encontrar nos estágios “Intermediário” ou “Avançado” para a maioria dos itens sinaliza que há avanços importantes nessa dimensão, especialmente no que se refere à formalização dos planos e ao alinhamento dos objetivos institucionais. Tais resultados são positivos do ponto de vista da governança, pois demonstram que o planejamento organizacional já está presente em muitas das instituições analisadas, ainda que sua implementação completa – com foco em comunicação e avaliação – ainda demande maior atenção.

Conforme ressaltam Garcia *et al.* (2021), é de suma importância que os mecanismos de gerenciamento de risco e comunicação com as partes interessadas estejam explicitamente contemplados nos documentos de planejamento estratégico, de modo que sejam incorporados à cultura organizacional e cumpram sua função de aproximar os colaboradores dos objetivos institucionais, superando a mera formalidade de constarem como instrumentos de governança.

O próximo fator analisado é o “Planejamento da Gestão de Pessoas”, que tem por finalidade avaliar se as organizações desenvolvem processos estruturados e específicos para o planejamento das funções da área de pessoal, de forma a assegurar o alinhamento com os objetivos estratégicos institucionais (TCU, 2017). Esse fator é composto pelos itens 18 a 22 (P.G.P18 a P.G.P22), que abrangem desde a elaboração de planos específicos de gestão de pessoas até a definição de metas e a avaliação de resultados por função.

Conforme apresentado na Figura 8, esse fator apresentou um índice de oportunidade de melhoria maior que o fator anterior, com 67,16% dos órgãos se posicionando nos níveis mais baixos de adoção das práticas. Esse dado revela que a maior parte das organizações avaliadas ainda não estrutura adequadamente o planejamento da área de gestão de pessoas ou o faz de maneira pouco formalizada, comprometendo a capacidade institucional de integrar as ações de pessoal às estratégias organizacionais de médio e longo prazo.

Figura 7 – Oportunidades de Melhoria do fator “Planejamento da Gestão de Pessoas”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise individual dos itens revela que os menores desempenhos foram observados nas questões 21 e 22, que tratam, respectivamente, da definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para as funções de gestão de pessoas (76,12% de oportunidade de melhoria) e da avaliação dos resultados alcançados em relação ao que foi previamente planejado (77,61%). Esses resultados sugerem que a definição de indicadores e que o monitoramento e a mensuração de desempenho ainda são práticas pouco consolidadas nos órgãos, refletindo uma lacuna na cultura de resultados e de *accountability*.

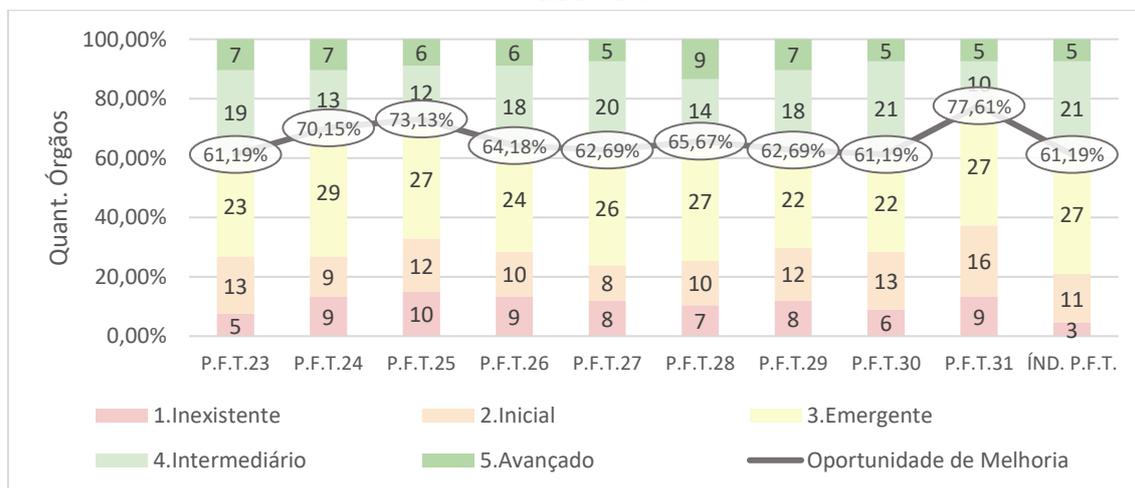
De maneira geral, esses resultados apontam para um cenário em que o planejamento da gestão de pessoas ainda se encontra em estágio incipiente em grande parte da rede, o que enfraquece a capacidade de resposta da área de pessoal diante das necessidades das organizações. Conforme destacado pelo Tribunal de Contas da União no Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas (TCU, 2017), a ausência de um planejamento estruturado, com definição de indicadores e mecanismos de avaliação, limita significativamente a efetividade das políticas de gestão de pessoas e, por consequência, o desempenho institucional. Além disso, o TCU ressalta que um planejamento de gestão de pessoas consolidado contribui para a estabilidade das práticas adotadas, dificultando alterações abruptas e ingerências derivadas de mudanças de governo.

Caminha e Milagres (2024) relatam que o fator em questão foi autoavaliado como estando em nível aprimorado na Universidade Federal do Tocantins (UFT). A investigação realizada pelos autores

confirmou essa avaliação, uma vez que a instituição conta com um processo de planejamento estruturado para toda a instituição, apoiado por um sistema informatizado que permite o monitoramento contínuo das ações planejadas. Esse sistema gera automaticamente os percentuais de execução de cada ação e disponibiliza painéis de acompanhamento para os gestores, o que, segundo os pesquisadores, contribui para a efetividade na execução dos planejamentos institucionais. Assim, os resultados encontrados em campo confirmaram a aderência entre a prática observada e a avaliação reportada no relatório de autoavaliação do TCU (Caminha; Milagres, 2024).

O fator “Planejamento da Força de Trabalho”, avaliado por meio das questões 23 a 31 (P.F.T.23 a P.F.T.31), investiga se os órgãos desenvolvem práticas para identificar, de forma qualitativa e quantitativa, as lacunas existentes entre a força de trabalho atual e a necessária para o alcance de seus objetivos institucionais (TCU, 2017). O índice de oportunidade de melhoria desse fator foi de 61,19% (Figura 9), indicando que mais da metade dos órgãos ainda carece de processos consolidados para o adequado dimensionamento da força de trabalho, comprometendo o alinhamento entre demanda e estrutura funcional.

Figura 8 – Oportunidades de Melhoria do fator “Planejamento da Força de Trabalho”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

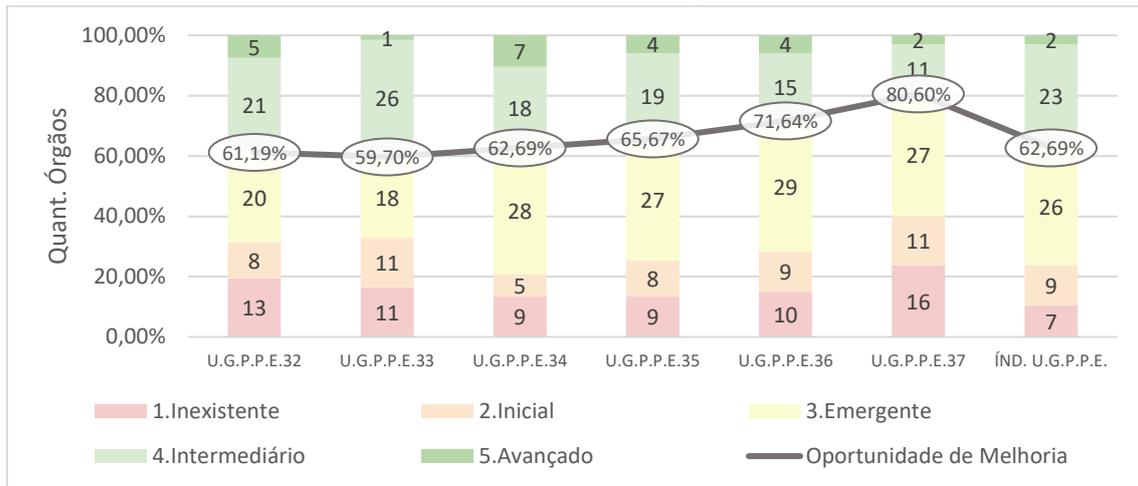
As maiores fragilidades identificadas concentram-se nas questões 24, 25 e 31, que tratam da utilização de procedimentos técnicos para definir e atualizar o quantitativo necessário de pessoal e a definição de metas para redução dos *gaps* entre os perfis profissionais apresentados e os requeridos. Esses itens apresentaram os maiores

percentuais de oportunidade de melhoria do fator, ficando todos acima dos 70%. Isso sugere que, mesmo onde existe algum tipo de dimensionamento, este não necessariamente segue critérios técnicos nem é revisado de maneira periódica, o que compromete a eficiência alocativa de pessoal. A falha no estabelecimento de metas para redução das lacunas de perfis profissionais, em especial, revela um possível desencontro estrutural entre o capital humano disponível e as competências necessárias para o desempenho das funções, fragilidade importante a ser trabalhada pela governança da rede.

Segundo Rocha *et al.* (2024), embora a seleção de servidores públicos seja predominantemente realizada por meio de concurso público, a incorporação da gestão por competências ao processo de dimensionamento da força de trabalho é indispensável para garantir que os perfis profissionais atendam às necessidades organizacionais presentes e futuras. Ainda de acordo com os autores, essa abordagem possibilita a identificação de lacunas de competências, a antecipação de impactos decorrentes da saída de servidores experientes e a definição de ações voltadas à qualificação, retenção e sucessão funcional.

O último fator deste componente é “Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica”, avaliado pelos itens 32 a 37 (U.G.P.P.E.32 a U.G.P.P.E.37), os quais verificam o grau de inserção das unidades de gestão de pessoas nos processos de planejamento organizacional e suas atuações como parceiras estratégicas das demais áreas das organizações (TCU, 2017). A média geral de oportunidade de melhoria para este fator foi de 62,69% (Figura 10), o que evidencia que, embora algumas práticas possam estar com bom encaminhamento, o protagonismo estratégico da área de gestão de pessoas ainda é uma realidade distante em boa parte dos órgãos.

Figura 9 – Oportunidades de Melhoria do fator “Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos itens mostra que a maior fragilidade está na questão 37, que trata da realização de *benchmarking* em boas práticas de gestão de pessoas no ambiente externo, com 80,60% de oportunidade de melhoria – o maior percentual entre todas as questões analisadas até aqui. Esse dado revela uma baixa institucionalização de práticas voltadas à busca ativa por trocas interinstitucionais e aprendizagem externa.

Silva, Almeida e Ribaski (2021), ao identificarem que a Universidade de Brasília (UnB) destina grande parte de seu orçamento à folha de pessoal, realizaram um estudo de *benchmarking* que comparou práticas de governança entre diversas universidades federais, com base no levantamento realizado pelo TCU. Os resultados do estudo indicaram que, de modo geral, as instituições de ensino superior precisam intensificar seus esforços na implementação de medidas efetivas de gestão de riscos relacionados à força de trabalho. A análise revelou que a descontinuidade de atividades estratégicas, decorrentes de problemas na gestão de pessoal, constitui um risco relevante, evidenciado pelas comparações realizadas entre as universidades.

Já as questões 34 a 36, que tratam da definição de perfis requeridos para a área de gestão de pessoas, identificação de lacunas e execução de ações para mitigá-las, apresentaram percentuais de oportunidade de melhoria que variam de 62,69% a 71,64%, sugerindo fragilidades na própria gestão interna das unidades. Isso demonstra a necessidade de fortalecer processos de capacitação, planejamento de

carreira e desenvolvimento institucional nos Órgãos Setoriais, como etapa essencial para que essas áreas assumam, de fato, um papel estratégico nas organizações públicas distritais.

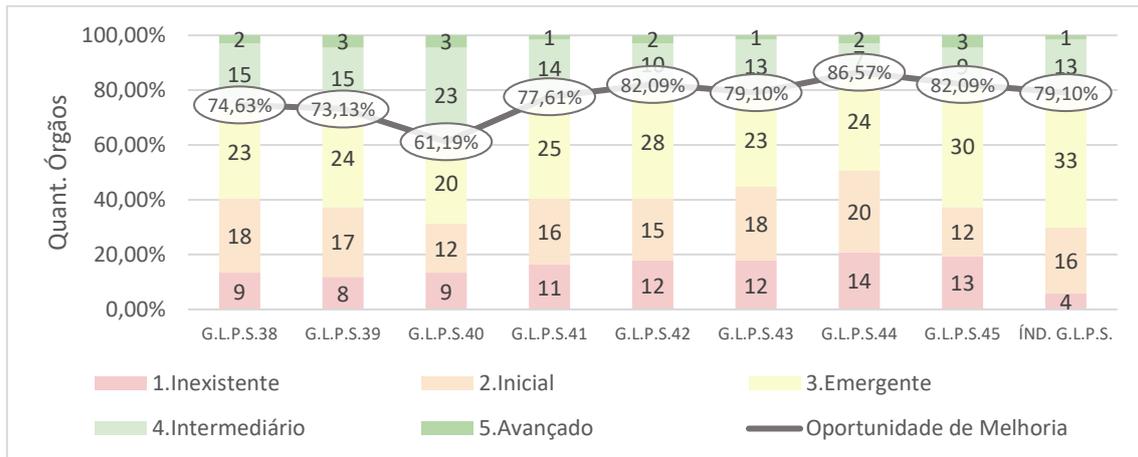
Lima e Freitas (2022) destacam que a Gestão de Pessoas deixou de ser vista como um setor isolado, tornando-se essencial para o planejamento estratégico das organizações, por atuar diretamente no desenvolvimento de estratégias voltadas para resultados, tanto para as instituições quanto para seus colaboradores. Pois, segundo os autores, a área de gestão de pessoas não se limita mais às questões operacionais, sendo também fator de sucesso das organizações, ao contribuir na promoção do alinhamento entre objetivos institucionais e necessidades dos colaboradores.

4.1.2. COMPONENTE DE GESTÃO DA LIDERANÇA E DO CONHECIMENTO

O componente “Gestão da Liderança e do Conhecimento” investiga a capacidade de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem (TCU, 2017). Esse componente é composto por 3 fatores (práticas), que serão detalhados a seguir.

O primeiro fator “Gestão da Liderança e Processo Sucessório” foi avaliado pelos itens 38 a 45 (G.L.P.S.38 a G.L.P.S.45) e apresentou um índice de oportunidade de melhoria bastante elevado, de 79,10%, conforme pode ser verificado na Figura 11, indicando fragilidades significativas na forma como os órgãos da rede tratam a preparação e o desenvolvimento de lideranças. Esse fator afere se os órgãos realizam a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de seus gestores com base em perfis profissionais previamente definidos, além de verificar se são adotadas ações voltadas à formação de sucessores aptos a ocupar funções de liderança (TCU, 2017).

Figura 10 – Oportunidades de Melhoria do fator “Gestão da Liderança e Processo Sucessório”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

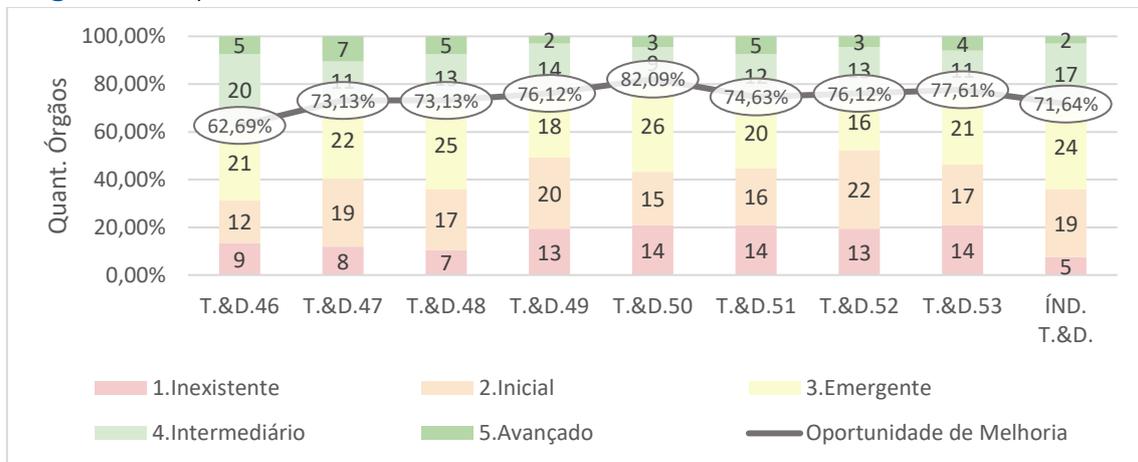
A análise dos itens revela que as maiores deficiências estão concentradas nas práticas relacionadas à oferta de programas de formação específicos para diferentes níveis de liderança e à avaliação de desempenho de gestores (itens 42 e 45, com 82,09% de oportunidade de melhoria) e à definição de metas individuais alinhadas às metas organizacionais (item 44, com 86,57%). Esses resultados evidenciam que a cultura de gestão de desempenho e desenvolvimento baseada nas competências dos ocupantes de cargos de direção e chefia ainda é pouco estruturada, podendo afetar a efetividade da governança institucional e a responsabilização pela entrega de resultados (Vilhena; Martins, 2022).

Além disso, a baixa incidência de ações voltadas à formação de sucessores qualificados (item 41, com 77,61% de oportunidade de melhoria) revela um ponto fraco relevante na estratégia de continuidade da liderança nos órgãos. Isso demonstra a percepção de que as práticas de sucessão são incipientes e desarticuladas, o que pode comprometer a perenidade das ações institucionais e acarreta riscos de descontinuidade administrativa (Vieira; Santos, 2021).

O fator “Treinamento e Desenvolvimento”, avaliados por meio dos itens 46 a 53 (T.&D.46 a T.&D.53), apresentou um índice de oportunidade de melhoria de 71,64% (Figura 12), sinalizando que a maioria dos órgãos pesquisados ainda se encontra nos estágios iniciais de adoção dessas práticas. Esse fator busca avaliar se os órgãos implementam ações de T&D voltadas à melhoria contínua do desempenho dos servidores, bem como ao desenvolvimento dos perfis

profissionais necessários à execução de suas estratégias institucionais (TCU, 2017).

Figura 11 – Oportunidades de Melhoria do fator “Treinamento e Desenvolvimento”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos dados demonstra baixas iniciativas de desenvolvimento de servidores como um todo, destacando-se poucas realizações de ações educacionais voltadas à formação com base em necessidades futuras, buscando mitigar riscos (item 53, com 77,61% de oportunidade de melhoria) e ao desenvolvimento de programas específicos para atividades críticas que não são de gestão (item 50, com 82,09%) – este último com o maior percentual de oportunidade de melhoria do fator. Tais resultados sugerem que ainda há fragilidades relevantes quanto à integração e à qualificação estratégica da força de trabalho, especialmente nos processos de indução e de fortalecimento de áreas-chave.

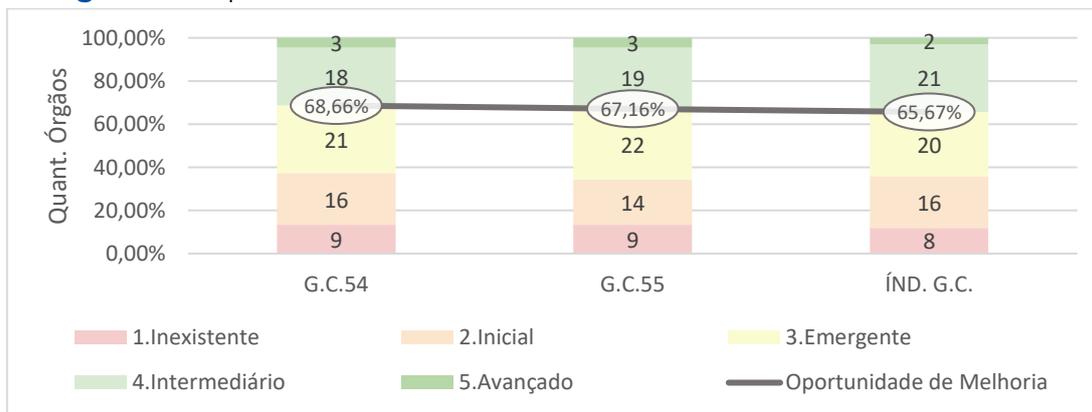
Além disso, observa-se que aspectos relacionados à avaliação das ações educacionais e ao uso dos resultados para retroalimentar os processos de capacitação (itens 51 e 52, com 74,63% e 76,12%, respectivamente) também demandam atenção por parte da governança da rede. Isso evidencia uma limitação na incorporação de mecanismos de monitoramento e avaliação contínua, fundamentais para a efetividade das políticas de desenvolvimento. A ausência ou baixa utilização desses instrumentos para o desenvolvimento de competências compromete a aprendizagem organizacional e reduz a capacidade de aprimorar as ações com base em evidências (Ferreira; Baêta, 2022). Em pesquisa realizada por Samico e Montezano (2025) junto a 26 Secretarias de Estado do DF revelou que apenas quatro

aplicavam modelos estruturados de gestão por competências, o que coaduna com os achados aqui evidenciados.

Mesmo a questão que obteve o menor valor de oportunidade de melhoria do fator – o item 46, que trata sobre a identificação das necessidades de capacitação com base na avaliação de desempenho –, ainda apresentou um percentual elevado, 62,69%, o que indica que, de maneira geral, o planejamento e a execução das ações de capacitação não estão ancorados em processos sistemáticos de diagnóstico, planejamento e avaliação. Assim, os dados indicam que a área de treinamento e desenvolvimento ainda carece de institucionalização e alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações, o que pode representar uma barreira para a consolidação de práticas de gestão de pessoas orientadas ao desempenho (Guessser; Ensslin; Petri, 2023).

O terceiro e último fator deste componente é “Gestão do Conhecimento”, avaliado pelas questões 54 e 55 (G.C.54 e G.C.55) e que mensura se as organizações disponibilizam recursos para documentação e compartilhamento de conhecimentos (TCU, 2017). Apesar de o fator ser composto por apenas dois itens, os resultados apontam um cenário de fragilidades. O índice de oportunidade de melhoria foi de 65,67% (Figura 13), o que indica que a maioria dos órgãos ainda se encontra em estágios iniciais de adoção das práticas que se referem à institucionalização de ações voltadas à captura, disseminação e reaproveitamento do conhecimento organizacional.

Figura 12 – Oportunidades de Melhoria do fator “Gestão do Conhecimento”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos itens mostra que 68,66% dos órgãos apresentam oportunidade de melhoria na execução de processos formais de gestão do conhecimento, como a documentação e o compartilhamento

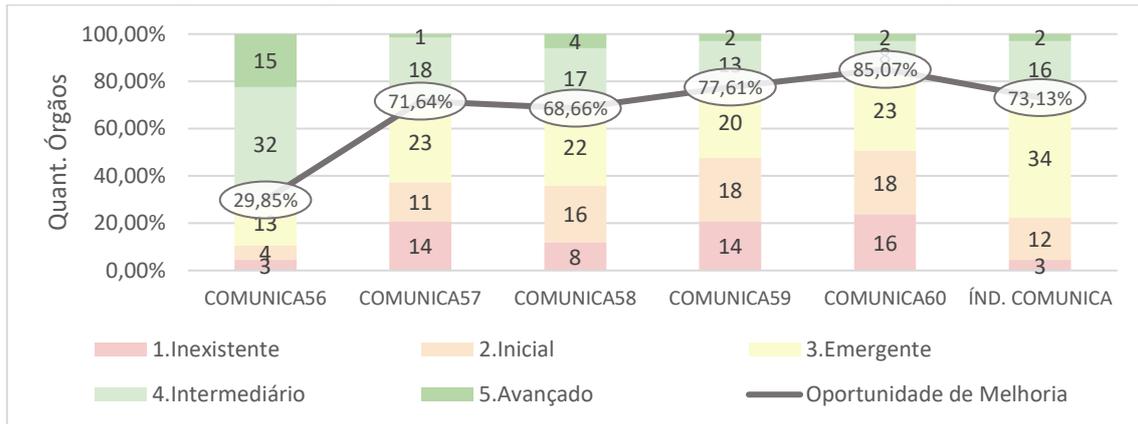
sistemático de saberes internos (item 54), e 67,16% carecem de ações voltadas à orientação ou educação da força de trabalho sobre a importância da difusão do conhecimento (item 55). Tais resultados sugerem que, embora o tema possa ter visibilidade nos órgãos, sua aplicação prática ainda não está implantada nas rotinas da maioria deles.

Alves e Campos (2021) destacam que, ainda que as organizações contem com sistemas informatizados para apoiar a gestão do conhecimento, esse recurso por si só não garante a efetividade do processo. A confiança dos indivíduos em compartilhar suas experiências e aprendizados é um fator determinante para o sucesso da iniciativa. Sem um ambiente organizacional que estimule a abertura e a segurança para o compartilhamento, o conhecimento tende a não ser transmitido. Para os autores, a precariedade de mecanismos de gestão do conhecimento gera a disseminação de informações irrelevantes, compromete a memória institucional e torna as organizações mais vulneráveis à perda de conhecimento em situações de rotatividade ou aposentadoria. Assim, promover a gestão do conhecimento não é apenas uma ação desejável, mas uma necessidade estratégica de governança para garantir a continuidade das atividades organizacionais (Alves; Campos, 2021).

4.1.3. COMPONENTE DE CULTURA ORIENTADA PARA RESULTADOS

O componente “Cultura Orientada para Resultados” busca mensurar a capacidade das organizações de promover um ambiente de alto desempenho (TCU, 2017). O primeiro fator analisado desse componente é o de “Comunicação”, que se refere aos mecanismos utilizados pelas organizações para assegurar a circulação eficiente de informações e o diálogo entre gestão e servidores (TCU, 2017). Esse fator foi mensurado por meio das questões 56 a 60 do questionário (COMUNICA56 a COMUNICA60), tendo apresentado um índice agregado de oportunidade de melhoria de 73,13%, conforme ilustrado na Figura 14.

Figura 13 – Oportunidades de Melhoria do fator “Comunicação”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos dados revela que a única questão com percepção majoritariamente positiva foi o item 56, relativa à divulgação ampla de informações de interesse dos colaboradores, com apenas 29,85% de oportunidade de melhoria – o menor valor dentre todos os itens analisados dos componentes de gestão de pessoas. Isso sugere que a comunicação unidirecional (*top-down*) tem sido efetivamente praticada na grande maioria dos órgãos pesquisados. Esse item é um bom indicativo de controle de que a pesquisa foi respondida com coerência e atenção por parte dos participantes, pois reflete uma prática comum e reconhecida no cotidiano dos órgãos públicos distritais, que se utilizam dos canais de intranet e e-mails institucionais para comunicação com os servidores.

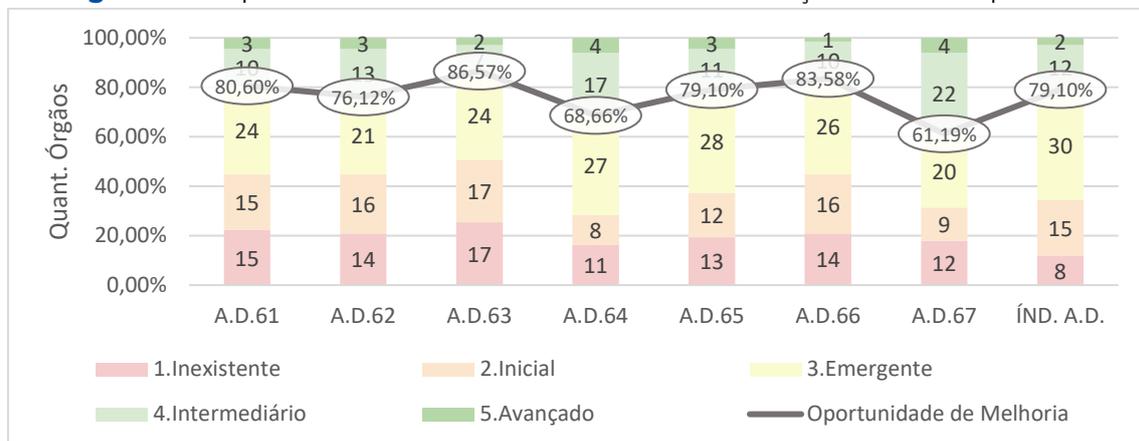
Entretanto, os demais itens, que envolvem participação ativa e escuta institucional, apresentaram altos percentuais de oportunidade de melhoria: item 57 (71,64%), item 58 (68,66%), item 59 (77,61%) e item 60 (85,07%). Esses resultados indicam que há um expressivo déficit na adoção de práticas que promovam o engajamento dos servidores, como a valorização de sugestões, a devolutiva sobre propostas recebidas, a avaliação da satisfação quanto ao nível de participação e a realização de pesquisas institucionais. A baixa institucionalização dessas práticas afeta o desenvolvimento de uma cultura organizacional participativa e voltada para resultados.

Segundo Videira e Salmázio (2023), o comprometimento organizacional pode ser compreendido como um vínculo afetivo estabelecido entre os colaboradores e a organização, fortalecido por uma comunicação organizacional inclusiva, que valorize a escuta e o diálogo. Já em contextos em que a comunicação assume uma

abordagem meramente informativa, limitada à transmissão unilateral de informações, os vínculos tendem a ser sustentados por obrigações formais ou pela simples necessidade de permanência. Nesse sentido, a comunicação organizacional deve ultrapassar o papel informativo e assumir uma função estratégica de promoção de interação e a escuta ativa com foco no alinhamento entre as necessidades dos servidores e os objetivos institucionais (Videira; Salmázio, 2023).

O fator “Avaliação de Desempenho”, composto pelos itens 61 a 67 (A.D.61 a A.D.67) e que investiga se as organizações possuem avaliação do desempenho vinculado aos resultados (TCU, 2017), apresentou um índice elevado de oportunidade de melhoria (79,10%), conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 14 – Oportunidades de Melhoria do fator “Avaliação de Desempenho”.



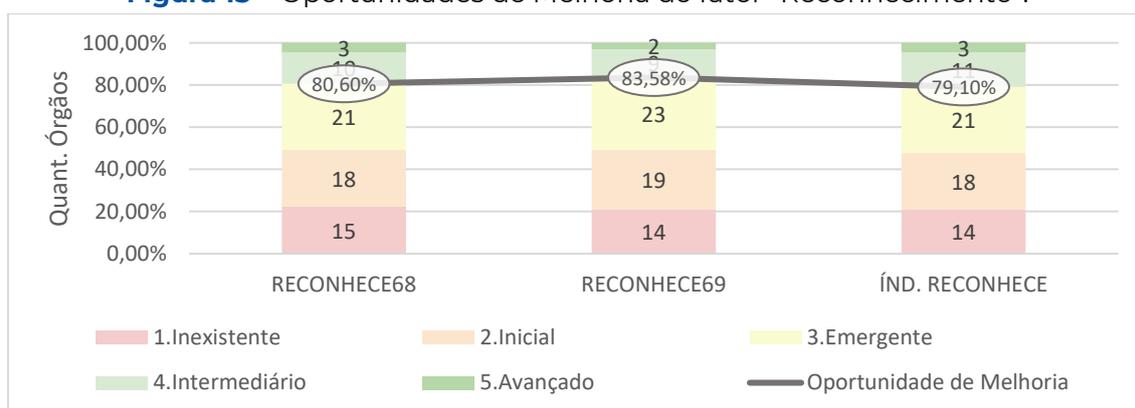
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise detalhada dos itens revela que todas as sete questões obtiveram percentuais de oportunidade de melhoria superiores a 60%, sendo os itens 61, 63, 65 e 66 os mais críticos, com índices entre 79% e 86%. Esses resultados indicam que aspectos fundamentais da avaliação de desempenho, como o alinhamento entre metas individuais e organizacionais, o acompanhamento contínuo do desempenho por meio de encontros regulares, a devolutiva estruturada dos resultados (*feedback*) e a utilização da avaliação como subsídio para o desenvolvimento dos servidores ainda não estão consolidados. Em particular, a questão 63, que trata do acompanhamento periódico entre avaliador e avaliado, apresentou o maior percentual (86,57%), apontando uma deficiência relevante na condução processual da avaliação que deve ser observada com cuidado pela governança da rede.

Em seu estudo, Ferreira e Baêta (2022) destacam a importância de que as avaliações de desempenho no setor público sejam conduzidas com base nas competências específicas associadas a cada cargo. Essa abordagem possibilita uma avaliação mais precisa da atuação dos servidores durante a execução de suas atividades. Além disso, segundo os autores, facilita a identificação de eventuais *gaps* de competências, permitindo que sejam adequadamente solucionados por meio de capacitações direcionadas às reais necessidades dos servidores e dos órgãos, retroalimentando todo o modelo, pontos que devem ser observados pela liderança da rede.

O fator “Reconhecimento”, avaliado pelas questões 68 e 69 (RECONHECE68 e RECONHECE69), têm como objetivo aferir se os órgãos da rede adotam práticas de valorização dos servidores pautadas no desempenho e alinhadas às metas organizacionais. Conforme demonstra a Figura 16, esse fator apresentou um dos mais elevados índices de oportunidade de melhoria, alcançando 79,10%.

Figura 15 – Oportunidades de Melhoria do fator “Reconhecimento”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das duas questões mostra que tanto a execução de práticas de reconhecimento por desempenho (item 68), quanto o estabelecimento de regras claras e transparentes para esse reconhecimento (item 69), foram avaliadas de forma bastante semelhante pelos respondentes, com oportunidades de melhoria de 80,60% e 83,58%, respectivamente. Esses resultados indicam que, além de serem pouco praticadas, as ações de reconhecimento existentes carecem de normatização e critérios objetivos que assegurem sua legitimidade.

De acordo com o Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas (TCU, 2017), apenas 15% das organizações públicas

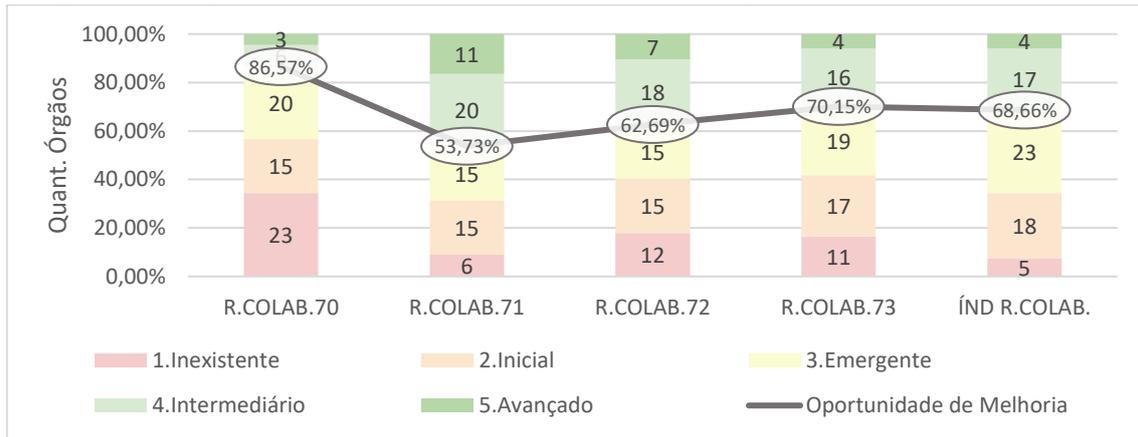
federais avaliadas naquele ano haviam alcançado o estágio aprimorado no fator “Reconhecimento”, resultado que guarda semelhança com os achados desta pesquisa. Aquele relatório aponta que, em razão das limitações legais impostas ao regime remuneratório dos servidores públicos, muitos órgãos deixam de investir em ações de reconhecimento, ainda que haja alternativas não financeiras plenamente viáveis.

Entre os exemplos destacados está o reconhecimento público, que pode ser realizado sem impacto orçamentário, como por meio de elogios formais ou menções honrosas, fortalecendo o sentimento de pertencimento e valorização. Nesse sentido, o relatório reforça que uma das premissas mais consolidadas na área do comportamento organizacional é a de que reforços positivos estão associados à elevação do desempenho individual e ao engajamento dos colaboradores com os objetivos da organização (TCU, 2017).

Alinhado aos resultados identificados nesta pesquisa, Bichett e Vargas (2020) destacaram que, embora diversos fatores possam influenciar a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, o reconhecimento e a valorização profissional destacam-se como aspectos determinantes tanto na motivação quanto na desmotivação dos servidores públicos. Esses autores enfatizam que estratégias que contemplem o reconhecimento efetivo das necessidades pessoais e profissionais dos servidores resultam em maior comprometimento e satisfação no trabalho, o que contribui para a melhoria do desempenho organizacional, constituindo-se, assim, como um fator que deve ser tratado com atenção pela governança da rede.

O último fator do componente é “Relações com os Colaboradores”, avaliado por meio das questões 70 a 73 (R.COLAB.70 a R.COLAB.73), apresentou um índice de oportunidade de melhoria de 68,66%, conforme demonstrado na Figura 17. Esse fator busca examinar se existe estímulo à colaboração e o relacionamento harmonioso entre colaboradores, gestores e demais partes interessadas, com o propósito de aprimoramento do clima organizacional, do engajamento e, como resultado, do desempenho geral.

Figura 16 – Oportunidades de Melhoria do fator “Relações com os Colaboradores”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Entre os itens avaliados, a maior fragilidade foi observada na questão 70, que trata da realização de reuniões com sindicatos e associações de classe para tratar de assuntos de interesse dos servidores, com 86,57% de oportunidade de melhoria, a maior do fator. Esse dado revela uma significativa lacuna na institucionalização do diálogo com representações coletivas, o que pode comprometer a construção de relações de confiança e cooperação no ambiente organizacional, assunto em que deve ser dada a devida atenção pela governança da rede.

Por outro lado, a menor oportunidade de melhoria foi identificada na questão 71, sobre a existência de programas de qualidade de vida no trabalho, com 53,73%, sugerindo que parte expressiva dos órgãos já implementa de forma considerável iniciativas nessa direção. No entanto, esse resultado ainda precisa ser interpretado com cautela pela governança da rede, pois a avaliação da efetividade desses programas (questão 72) apresenta uma taxa de oportunidade de melhoria de 62,69%, indicando que o monitoramento de resultados ainda é pouco praticado.

O Relatório do TCU (2017), aponta para esse fator que a adoção de práticas de gestão de pessoas no setor público precisa estar diretamente relacionada à análise dos resultados alcançados. Quando, por exemplo, não há essa avaliação dos programas de qualidade de vida, corre-se o risco de as ações não atingirem seus objetivos, comprometendo a transparência, o controle e podendo resultar no uso ineficiente dos recursos públicos. Domont e Vianna (2021) e Reis *et al.* (2022) ressaltam que a manutenção de um clima organizacional saudável e de um ambiente de confiança, aliados a uma cultura que

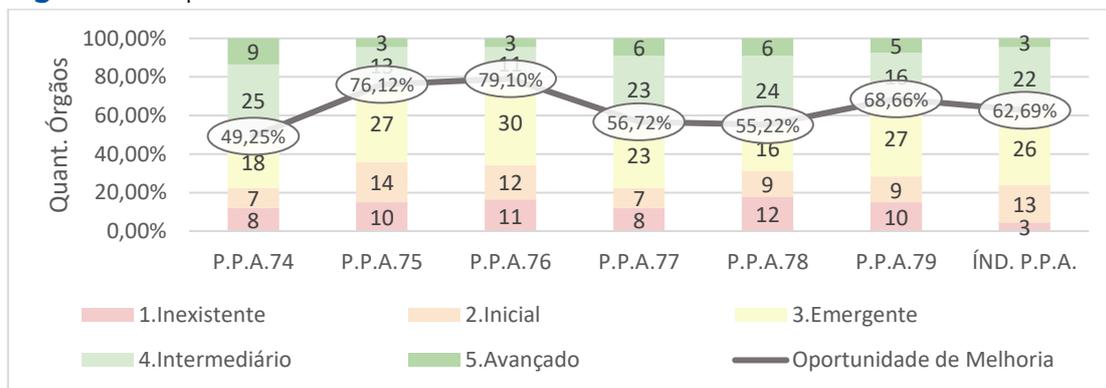
valorize os servidores, colabora para a retenção de talentos, o fortalecimento do desempenho, o aumento do engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, para a entrega mais eficiente de resultados.

Enfim, a questão 73, que aborda ações de sensibilização interna sobre respeito à diversidade, obteve um valor de 70,15% de oportunidade de melhoria. Esse dado aponta para a necessidade de se intensificar as iniciativas inclusivas e de promoção da equidade no serviço público distrital. Souza, Menezes e Oliveira (2024) concluíram em seu estudo sobre governança de gestão de pessoas que programas voltados à diversidade e inclusão representam áreas que demandam atenção prioritária, evidenciando que há desafios em sua implementação prática no setor público. Segundo os autores, esses obstáculos reforçam a necessidade de aprimorar os mecanismos de governança, de modo a fortalecer as políticas institucionais e, conseqüentemente, impulsionar o desenvolvimento dos servidores.

4.1.4. COMPONENTE DE GESTÃO DE TALENTOS

O componente “Gestão de Talentos” verifica se as organizações realizam ações de atração, desenvolvimento e retenção de servidores com os perfis profissionais requeridos. O primeiro fator desse componente é “Perfil Profissional e de Atividades”, mensurado pelas questões 74 a 79 (P.P.A.74 a P.P.A.79), que avaliam se os órgãos definem os perfis profissionais desejados de acordo com a complexidade das tarefas (TCU, 2017). Com índice de oportunidade de melhoria de 62,69% (Figura 18), esse fator apresenta desempenho moderado, apontando para a existência de iniciativas com aplicações parciais, mas com outras ainda carentes de maior consolidação.

Figura 17 – Oportunidades de Melhoria do fator “Perfil Profissional e de Atividades”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O item mais bem avaliado dentro do fator foi a questão 74, que trata da utilização de grupos de trabalho temporários para projetos ou tarefas prioritárias, registrando uma oportunidade de melhoria de apenas 49,25%. De fato, é comum nos órgãos distritais a constituição de grupos de trabalho e comissões para execução de atividades com caráter temporário, especialmente em demandas que envolvem múltiplas áreas do conhecimento ou exigem atuação intersetorial, como nos processos de contratações e aquisições públicas. Esse tipo de arranjo contribui para a mobilização de competências diversas, o que pode aumentar a eficiência e a qualidade das entregas institucionais no âmbito distrital.

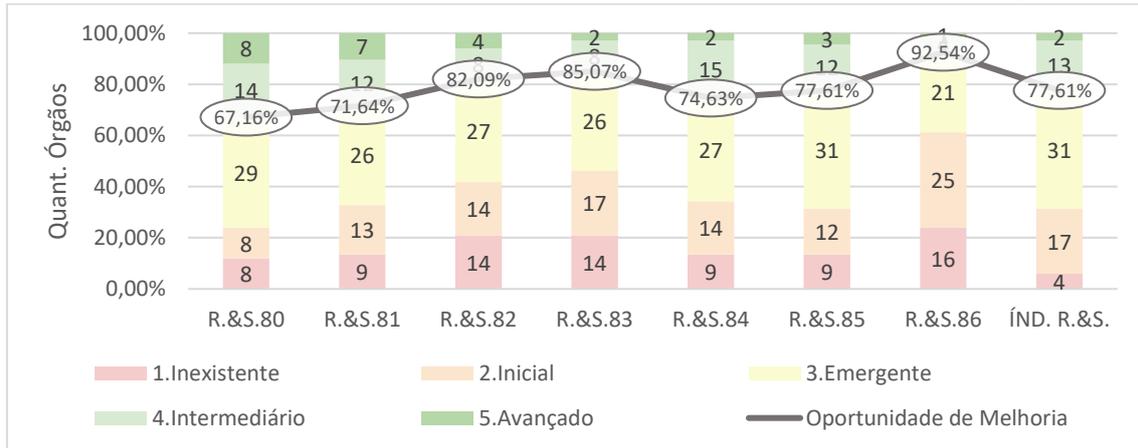
Também se destacam, com resultados medianos, as questões relacionadas à autonomia no trabalho (item 77, com 56,72%) e à oferta de tarefas desafiadoras (item 78, com 55,22%). Esses aspectos são fundamentais para estimular a motivação, o engajamento e a inovação (Saldanha; Cruz, 2022), e os resultados sugerem que, embora já existam práticas nesse sentido em alguns órgãos respondentes, ainda há margem significativa para evolução em uma perspectiva de maior aderência às estratégias de valorização profissional e modernização da força de trabalho.

Por outro lado, as maiores fragilidades concentram-se nos itens 75, 76 e 79, que tratam, respectivamente, da definição de perfis profissionais requeridos para as lotações nas organizações (76,12%), do exame da compatibilidade entre esses perfis e as estratégias institucionais (79,10%) e da flexibilidade de jornada de trabalho de acordo com as atividades realizadas (68,66%). Esses altos percentuais de oportunidade de melhoria indicam que ainda são incipientes os esforços voltados ao mapeamento e à integração estratégica dos perfis profissionais nos órgãos pesquisado. Segundo Pereira, Andrade e Piffer (2025), a falta de metodologias baseadas em competências, de capacitações continuadas e de um ambiente organizacional adequado impactam negativamente a efetividade da gestão de talentos, a ocupação de vagas e a capacidade dos órgãos em direcionar o desenvolvimento dos servidores para objetivos institucionais de longo prazo.

O fator “Recrutamento e Seleção”, medido pelas questões 80 a 86 (R.&S.80 a R.&S.86), apresentou um índice de oportunidade de melhoria de 77,61%, conforme demonstrado na Figura 19. Esse fator tem

como objetivo aferir se os órgãos realizam processos de seleção alinhados às necessidades estratégicas, baseando-se na identificação de lacunas entre os perfis existentes e os desejados (TCU, 2017). Os resultados revelam fragilidades significativas em todas as etapas do processo, desde a definição documentada de perfis profissionais até a movimentação interna de colaboradores com base em critérios técnicos.

Figura 18 – Oportunidades de Melhoria do fator “Recrutamento e Seleção”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O item 86, que avalia se os órgãos utilizam ferramentas estruturadas – como bancos de talentos ou sistemas de gestão por competências – para subsidiar a seleção de colaboradores na composição das equipes, foi um dos mais mal avaliados de todo o questionário, registrando 92,54% de oportunidade de melhoria. Esse resultado evidencia uma das principais fragilidades que impactam a rede: a ausência de um sistema informatizado que forneça informações sobre o perfil e as competências dos servidores. Atualmente, o sistema utilizado pela rede, o Sistema Único de Gestão de Pessoas (SIGRH), concentra-se majoritariamente em funcionalidades voltadas ao controle de folha de pagamento e ao cadastro funcional, o que limita severamente a adoção de práticas modernas de gestão de pessoas baseadas em evidências.

Os itens 82 e 83, que tratam respectivamente da existência de processos estruturados para a alocação de novos colaboradores com base em perfis profissionais requeridos, e da avaliação da efetividade das atividades de recrutamento e seleção, também apresentaram altos índices de oportunidade de melhoria (82,09% e 85,07%). Esses resultados corroboram com a análise de que, mesmo que as organizações definam os perfis profissionais desejados (fator anterior),

não seria possível utilizar essas informações para embasar as decisões de alocação e avaliar a adequação dos selecionados, evidenciando um descompasso entre essas práticas.

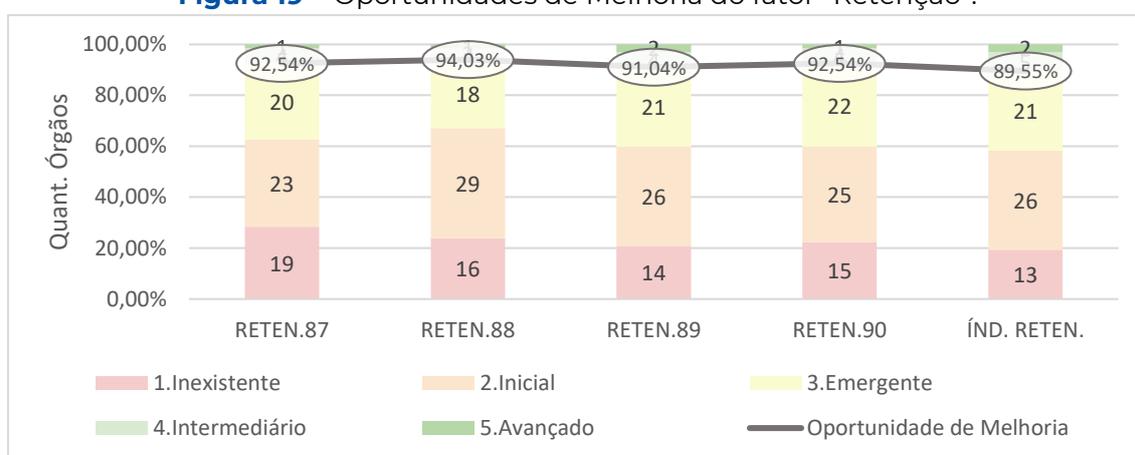
Os itens 84 e 85, que avaliam a realização de movimentações internas com base em critérios objetivos – como o quantitativo de referência por unidade (item 84) e a compatibilidade entre o perfil profissional apresentado pelos colaboradores e o perfil desejado pelas unidades (item 85) – também apresentaram altos índices de oportunidade de melhoria (74,63% e 77,61%, respectivamente). Esses resultados sugerem que as decisões de movimentação interna ainda são predominantemente informais ou baseadas em critérios subjetivos, situações que limitam a eficiência do aproveitamento interno de talentos e a distribuição efetiva da força de trabalho (Pereira; Andrade; Piffer, 2025).

Por sua vez, os itens 80 e 81 tratam da definição, de forma documentada e específica, dos perfis profissionais e da quantidade necessária de novos colaboradores antes da abertura de processos seletivos externos. Esses itens obtiveram os menores percentuais de oportunidade de melhoria dentro do fator (67,16% e 71,64%, respectivamente), o que indica que a prática de planejar concursos públicos com base em informações mínimas já é relativamente difundida entre os órgãos da rede. No entanto, os dados ainda apontam que esse planejamento não é realizado de maneira plena ou sistematizada. A ausência de instrumentos que consolidem e orientem a definição de perfis e de quantitativos contribui para a baixa maturidade dessas práticas. Embora se observe algum esforço de formalização, ele ainda é pontual e pouco sustentado por metodologias técnicas consolidadas.

Na prática, a inexistência de recursos tecnológicos voltados à gestão estratégica de pessoas dificulta a adoção de critérios objetivos e padronizados, resultando em um desalinhamento entre os perfis profissionais desejados e os efetivamente alocados nos órgãos. Embora a implantação de sistemas informatizados não seja, por si só, uma solução definitiva para todos os desafios da área, sua ausência compromete a efetividade da gestão de talentos e a tomada de decisões estratégicas (Pereira; Andrade; Piffer, 2025). Sem esse suporte, por exemplo, torna-se mais desafiador a condução de processos de movimentação e seleção interna com maior rigor técnico e alinhamento estratégico.

O fator “Retenção”, avaliado pelos itens 87 a 90 (RETEN.87 a RETEN.90), apresentou o pior desempenho de todo o questionário, com um índice de oportunidade de melhoria de 89,55%, conforme Figura 20. Esse fator busca verificar se os órgãos adotam procedimentos para identificar as causas dos desligamentos voluntários e das movimentações internas dos colaboradores, utilizando essas informações como subsídio à formulação de ações de retenção de talentos. Os resultados demonstram que essas práticas ainda são incipientes na maioria dos órgãos da rede, com altas concentrações nos estágios “Inexistente” e “Inicial”.

Figura 19 – Oportunidades de Melhoria do fator “Retenção”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A oportunidade de melhoria do item 88, que avalia se as informações coletadas sobre desligamentos são efetivamente utilizadas para promover melhorias na gestão organizacional, foi a mais elevada, 94,03%, seguido pelo item 90, com 92,54%, que trata sobre o mesmo assunto, mas com foco nas movimentações. Esses dados sugerem que, mesmo nos casos em que há algum grau de mapeamento das causas de desligamento ou movimentação (itens 87 e 89, respectivamente), os dados raramente são utilizados de forma estratégica. Essa ausência de uso da informação compromete o desenvolvimento de políticas efetivas de retenção e reflete a fragilidade da cultura de governança baseada em evidências no âmbito da gestão de pessoas do GDF.

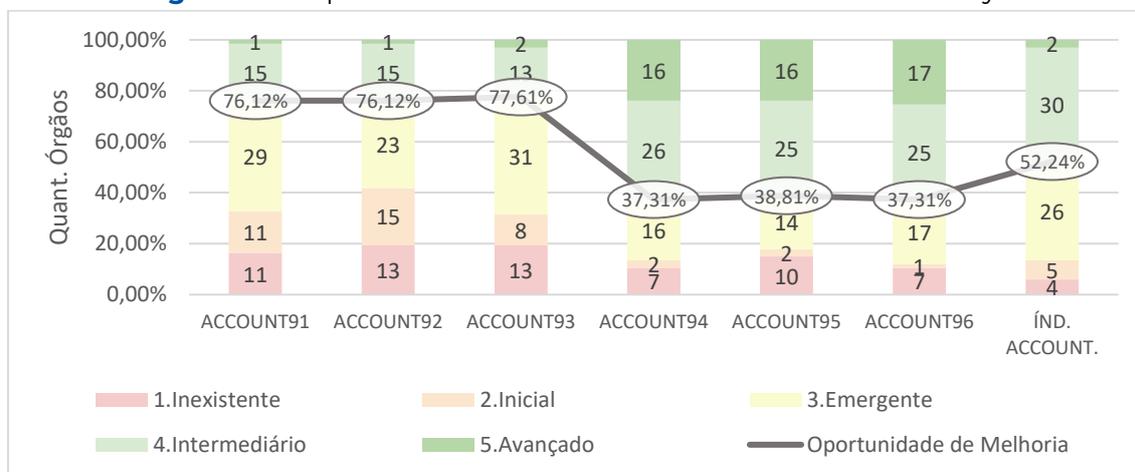
Os resultados indicam que os órgãos respondentes ainda não adotaram práticas para compreender os motivos que levam ao desligamento voluntário ou à movimentação de servidores, o que pode representar uma barreira à gestão do conhecimento. Pois, a ausência de ações nesse campo não apenas dificulta a retenção de talentos, mas

também dificulta a continuidade de competências críticas, a melhoria contínua de processos e a inovação (Costa; Casite, 2025; Ramos; Ribeiro 2025). Dessa forma, esse fator exige atenção prioritária da governança da rede, com vistas à construção de mecanismos mais eficazes de análise e resposta às causas de evasão e mobilidade interna.

4.1.5. COMPONENTE DE ACCOUNTABILITY

O fator “Accountability”, que integra o último componente analisado, apresentou um índice de oportunidade de melhoria de 52,24% (Figura 21), valor relativamente inferior aos demais fatores avaliados, sugerindo que os procedimentos voltados à responsabilização e conformidade vêm sendo mais consolidados nos órgãos da rede. Esse fator foi mensurado pelos itens 91 a 96 (ACCOUNT91 a ACCOUNT96), abrangendo aspectos como a realização de auditorias internas, a definição de responsáveis por cada fase das práticas de gestão de pessoas, o monitoramento de indicadores, a verificação da qualidade dos dados, a segregação de funções e a orientação normativa aos profissionais da área (TCU, 2017).

Figura 20 – Oportunidades de Melhoria do fator “Accountability”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao se observar os resultados, é possível notar que os itens 94, 95 e 96 foram os que apresentaram as menores taxas de oportunidade de melhoria do fator, situando-se linearmente abaixo de 40%, o que indica maior grau de institucionalização dessas práticas nos órgãos. Esses itens referem-se a ações operacionais – como a verificação da qualidade dos dados do cadastro e da folha de pagamento, a separação das etapas de registro e execução financeira, e a orientação normativa –, reconhecidamente mais consolidadas entre os órgãos da rede por

estarem relacionadas a obrigações legais. Logo a baixa porcentagem de oportunidade de melhoria apresentada nesses itens já era esperada.

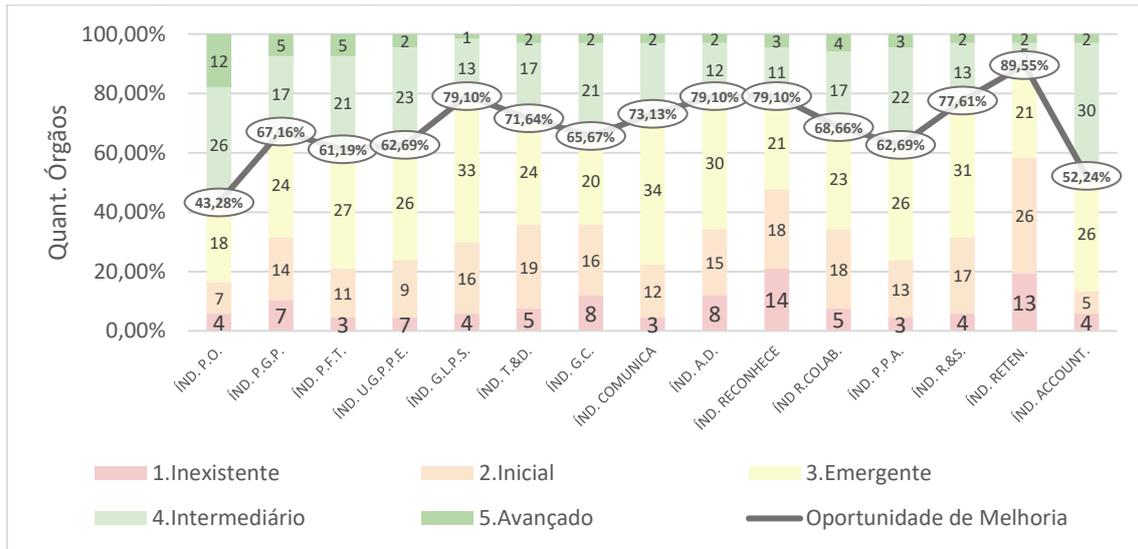
Em contrapartida, os itens 91, 92 e 93, que tratam da realização de auditorias internas, da definição de responsáveis por fases da gestão de pessoas e do monitoramento de indicadores da força de trabalho, apresentaram percentuais de oportunidade de melhoria superiores a 75%. Esse dado evidencia fragilidades no que diz respeito à governança ativa e à capacidade de monitoramento das práticas de gestão de pessoas, demonstrando que a maioria dos órgãos não contam com mecanismos institucionalizados para garantir o acompanhamento sistemático das ações da área, fragilidades já constatadas nas avaliações de fatores anteriores.

Nesse sentido, os resultados reforçam a relevância do fortalecimento da cultura de *accountability* na gestão de pessoas do GDF, por meio da incorporação de práticas como auditorias internas, monitoramento de indicadores e definição de responsabilidades. Essas ações são fundamentais para assegurar a transparência e a integridade dos processos decisórios da governança (Souza; Camargo, 2025). Ademais, o desempenho consistente observado nesse fator sugere a fidedignidade das respostas fornecidas ao questionário, indicando que, mesmo se tratando do último conjunto de itens em um instrumento extenso com 96 questões obrigatórias, os respondentes mantiveram a coerência e o comprometimento, refletindo com precisão as realidades institucionais.

4.1.6. VISÃO GERAL DO NÍVEL DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS

Com o intuito de proporcionar uma visão consolidada das 15 práticas avaliadas, a Figura 22 apresenta os índices gerais de oportunidade de melhoria de cada fator, permitindo identificar, de forma comparativa, quais áreas demandam maior atenção da liderança da rede. O gráfico também evidencia a distribuição dos órgãos nos diferentes estágios de adoção das práticas, onde pode ser observado que, em grande parte dos fatores, a concentração maior de órgãos encontra-se no estágio “Emergente”. Além disso, a análise dos dados possibilita verificar de maneira mais objetiva quais fatores reúnem os maiores percentuais de órgãos nos estágios mais críticos (“Inexistente” e “Inicial”), sinalizando as práticas que requerem esforços prioritários de fortalecimento por parte da governança.

Figura 21 – Visão geral das Oportunidades de Melhoria das práticas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esse gráfico permite identificar com maior clareza que alguns fatores apresentam índices de oportunidade de melhoria superiores à média geral (68,86%), indicando a necessidade de atenção prioritária pelo Órgão de Coordenação Gerencial. O fator “Retenção” (ÍND. RETEN.) destaca-se como o mais crítico, com um índice de oportunidade de melhoria de 89,55%, seguido de “Gestão da Liderança e Processo Sucessório” (ÍND. G.L.P.S.), com 79,10%, “Avaliação de Desempenho” (ÍND. A.D.), 79,10%, “Reconhecimento” (ÍND. RECONHCE), 79,10%, e “Recrutamento e Seleção” (ÍND. R.&S.), 77,61%. Esses fatores, juntamente com “Treinamento e Desenvolvimento” (ÍND. T.&D.), que também apresentou um índice de oportunidade de melhoria acima da média, de 71,64%, estão diretamente relacionados à gestão estratégica de pessoas e à atuação da governança da rede.

Como destacado por Gaia e Silva (2024b, p. 15) em sua pesquisa, a consolidação da governança de pessoas é de grande importância para garantir que as práticas de “recrutamento, seleção, capacitação e retenção” estejam devidamente alinhadas aos objetivos organizacionais, favorecendo a adoção de processos mais estruturados e eficazes. Para os autores, a existência de uma governança sólida não apenas impulsiona a evolução dos órgãos para estágios mais avançados de maturidade na gestão de pessoas, como também contribui diretamente para o incremento dos resultados no iGovPessoas (Gaia; Silva, 2024b).

Outro ponto relevante que pode ser verificado no gráfico é que fatores associados à cultura organizacional, como “Comunicação” (ÍND.

COMUNICA) e “Relações com os Colaboradores” (ÍND. R.COLAB.), também apresentaram altos índices de oportunidade de melhoria, 73,13% e 68,66% respectivamente. Isso indica que, além das práticas diretamente relacionadas com as áreas de gestão de pessoas, também há fragilidades no que se refere ao fortalecimento dos vínculos institucionais e à promoção de um ambiente de trabalho mais participativo por parte dos órgãos pesquisados.

Esses achados reforçam a compreensão de que comunicação interna e cultura organizacional não podem ser tratadas de forma isolada, mas sim como dimensões interdependentes que se retroalimentam, impactando diretamente a qualidade das relações institucionais (Santos; Ribeiro, 2023). Como destacam Santos e Ribeiro (2023), líderes que adotam uma postura empática e aberta à escuta ativa fortalecem não apenas a cultura positiva entre os colaboradores, mas também promovem um ambiente em que os *feedbacks* são valorizados, gerando maior engajamento e sentimento de pertencimento. Ainda segundo os autores, para que os órgãos avancem na consolidação de uma cultura organizacional participativa, torna-se fundamental investir em estratégias de comunicação que não apenas informem, mas também integrem os servidores, transformando-os em agentes ativos na construção de soluções institucionais e no fortalecimento das práticas de governança.

Com base nesse panorama, verifica-se que os fatores relacionados à gestão de talentos – recrutamento, retenção, reconhecimento, liderança e sucessão –, bem como os aspectos ligados à avaliação de desempenho e à cultura organizacional, devem ser tratados como áreas prioritárias de atuação pelo Órgão de Coordenação Gerencial. O fortalecimento dessas dimensões é essencial para o incremento geral do estágio de adoção das práticas de gestão de pessoas e para a melhoria da capacidade institucional da rede, elevando seus indicadores no iGovPessoas e, conseqüentemente, promovendo avanços no alinhamento estratégico, na eficiência governamental, na qualidade dos serviços prestados à sociedade e na geração de valor público (Cascaes; Juliani, 2022; Gaia; Silva, 2024a; Gaia; Silva, 2024b; Landim; Silva Neto, 2022).

4.2 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DO ÓRGÃO DE COORDENAÇÃO GERENCIAL NA ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PELA REDE

Para análise do segundo objetivo específico desta pesquisa, inicialmente foi necessário validar a escala resultante do grupo focal utilizada para medir o fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas” – que é o componente de governança em si –, tendo em vista que as questões ligadas a esse fator foram adaptadas de TCU (2017) com o intuito de captar a dinâmica da rede. Para essa validação, aplicou-se a técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE), conforme preconizado por Hair *et al.* (2009) para estudos exploratórios de construtos compostos por múltiplas variáveis, o que permitiu verificar a estrutura e a coerência interna da escala.

Na sequência, foram empregadas técnicas de estatística descritiva, com o cálculo de medidas de tendência central, e a aplicação de testes de média, a fim de avaliar a percepção dos respondentes sobre a liderança da rede. Esse processo foi complementado pela análise qualitativa das sugestões apresentadas na questão aberta do questionário, que reuniram propostas de ações para fortalecer o engajamento e a capacidade inovadora da rede. A triangulação entre as abordagens quantitativa e qualitativa possibilitou integrar diferentes perspectivas dos dados, enriquecendo a interpretação dos resultados (Marcondes; Brisola, 2014) e ampliando a compreensão do fenômeno que fazem com que a liderança influencie a atuação da rede.

Por fim, com base nas validações realizadas e nos resultados das análises descritivas e qualitativas, foi possível proceder à verificação da influência da liderança na adoção das práticas de gestão de pessoas pelos órgãos respondentes. Para isso, foram aplicados modelos de regressão linear simples, o que permitiu testar de forma estatisticamente fundamentada a relação entre o nível de liderança percebido e o grau de adoção das práticas, conferindo maior robustez metodológica às conclusões da pesquisa.

4.2.1. EVIDÊNCIA DE VALIDADE DA ESCALA PARA MEDIR O FATOR “LIDERANÇA DA REDE DE GESTÃO DE PESSOAS”

O fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas” – composto pelos 13 primeiros itens do questionário –, teve sua adequação à Análise Fatorial Exploratória (AFE) confirmada estatisticamente por meio dos testes explicitados a seguir. O teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) apresentou valor de 0,949, considerado excelente (Matos; Rodrigues, 2019), indicando a adequação da amostra para a aplicação da AFE. Além disso, o teste de esfericidade de *Bartlett* foi significativo ($p < 0,001$), o que demonstra que as variáveis estão suficientemente correlacionadas entre si, atendendo aos pressupostos da análise fatorial (Hair *et al.*, 2009), conforme verifica-se na Figura 23.

Figura 22 – Testes de KMO e de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,949
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3352,729
	gl	78
	Sig.	0,000

Fonte: Saída do SPSS (2025).

A análise dos autovalores, resultantes do método de extração por Componente Principal (PCA), revelou que um único componente foi responsável por 67,765% da variância total explicada, o que indica uma estrutura unidimensional sólida para o fator proposto (Figura 24).

Figura 23 – Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,810	67,765	67,765	8,810	67,765	67,765
2	0,803	6,176	73,942			
3	0,681	5,235	79,177			
4	0,447	3,440	82,617			
5	0,421	3,235	85,852			
6	0,366	2,818	88,670			
7	0,309	2,380	91,050			
8	0,280	2,158	93,208			
9	0,216	1,658	94,866			
10	0,202	1,558	96,424			
11	0,172	1,321	97,745			
12	0,159	1,222	98,967			
13	0,134	1,033	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Saída do SPSS (2025).

As comunalidades extraídas dos 13 itens variaram entre 0,601 (Liderança7) e 0,808 (Liderança11), todas acima do valor mínimo recomendado de 0,50 (Hair *et al.*, 2009; Matos; Rodrigues, 2019), o que evidencia que cada item contribui significativamente para a explicação do fator (Figura 25).

Figura 24 – Comunalidades

	Inicial	Extração
LIDERANÇA1	1,000	0,658
LIDERANÇA2	1,000	0,617
LIDERANÇA3	1,000	0,691
LIDERANÇA4	1,000	0,669
LIDERANÇA5	1,000	0,622
LIDERANÇA6	1,000	0,608
LIDERANÇA7	1,000	0,601
LIDERANÇA8	1,000	0,630
LIDERANÇA9	1,000	0,776
LIDERANÇA10	1,000	0,752
LIDERANÇA11	1,000	0,808
LIDERANÇA12	1,000	0,641
LIDERANÇA13	1,000	0,736

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Saída do SPSS (2025).

A consistência interna do fator também se mostrou elevada, com um Alfa de *Cronbach* de 0,960, valor que demonstra um altíssimo grau de confiabilidade, unidimensionalidade e homogeneidade entre os itens da escala (Hair *et al.*, 2009; Hongyu, 2018), como observa-se na Figura 26.

Figura 25 – Alfa de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,960	13

Fonte: Saída do SPSS (2025).

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que a estrutura fatorial obtida apresenta elevada coerência interna, confirmando que a escala adaptada representa de forma adequada o construto “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”. A análise fatorial revelou cargas fatoriais superiores a 0,71 para todos os itens do fator

(Quadro 19), patamar considerado excelente conforme parâmetros apresentados em Carvalho *et al.* (2022). Ainda assim, optou-se por não aplicar pesos na composição do “Índice de Liderança”, mantendo-se apenas a média simples para obtenção desse índice. Essa decisão visou preservar a transparência metodológica e facilitar a interpretação dos resultados, permitindo que todos os itens contribuam igualmente para o índice. Tal abordagem também facilita a comunicação dos dados com públicos não especializados, sem comprometer a coerência interna da escala, que apresentou altas cargas fatoriais e elevada confiabilidade ($\alpha = 0,960$).

Quadro 19 – Avaliação das Cargas Fatoriais do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”.		
Item	Carga Fatorial	Qualidade do Item
Liderança1	0,811	Excelente
Liderança2	0,785	Excelente
Liderança3	0,831	Excelente
Liderança4	0,818	Excelente
Liderança5	0,789	Excelente
Liderança6	0,780	Excelente
Liderança7	0,775	Excelente
Liderança8	0,794	Excelente
Liderança9	0,881	Excelente
Liderança10	0,867	Excelente
Liderança11	0,899	Excelente
Liderança12	0,801	Excelente
Liderança13	0,858	Excelente

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.2.2. PERCEPÇÃO SOBRE A LIDERANÇA DA REDE

A seguir, no Quadro 20, apresentam-se as médias, os desvios padrão (D.P.) e os coeficientes de variação (C.V.) dos itens 1 a 13 (Liderança1 a Liderança13), que compõem o fator “Liderança da Rede de

Gestão de Pessoas”, além dos resultados consolidados dessas medidas de tendência central no “Índice de Liderança”. Além disso, são informados os valores de significância (Sig.) obtidos a partir dos testes de *Kruskal-Wallis*, aplicados para verificar se as diferenças entre as médias dos grupos de órgão são significativas ($\text{sig.} < 0,05$) (Field, 2009). Os dados estão organizados por tipo de órgão, permitindo a análise comparativa das percepções sobre a atuação da instância coordenadora nos diferentes contextos institucionais.

Quadro 20 – Percepção sobre a liderança da rede por tipo de órgão.

Item	Sig.	1. Órgãos da A.D. (N = 126)			2. Órgãos Espec. (N= 19)			3. Órgãos Relat. Autônomos (N= 7)			4. Autarquias (N= 26)			5. Autarquias de Reg. Esp. (N= 6)			6. Admin. Reg. (N= 95)			Geral (N = 279)		
		Média	D.P.	C.V. %	Média	D.P.	C.V. %	Média	D.P.	C.V. %	Média	D.P.	C.V. %	Média	D.P.	C.V. %	Média	D.P.	C.V. %	Média	D.P.	C.V. %
Liderança 1	0,298	3,52	1,08	30,68 %	2,84	1,50	52,79 %	3,43	1,81	52,87 %	3,58	1,27	35,52 %	3,83	1,17	30,50 %	3,22	1,35	42,04 %	3,38	1,25	36,98 %
Liderança 2	0,254	3,60	1,15	31,89 %	2,84	1,46	51,48 %	3,71	1,89	50,88 %	3,50	1,39	39,80 %	4,00	1,10	27,39 %	3,34	1,41	42,29 %	3,46	1,31	37,86 %
Liderança 3	0,643	3,43	1,18	34,50 %	2,95	1,43	48,61 %	3,71	1,89	50,88 %	3,31	1,19	36,05 %	3,67	1,03	28,17 %	3,31	1,31	39,49 %	3,35	1,26	37,61 %
Liderança 4	0,221	3,39	1,19	35,01 %	2,89	1,41	48,71 %	3,57	1,62	45,31 %	3,54	1,27	35,95 %	3,67	1,03	28,17 %	3,06	1,33	43,33 %	3,27	1,27	38,84 %

Lid era nça 5	0,60 4	3,36	1,25	37,20 %	3,05	1,47	48,19 %	3,57	1,51	42,33 %	3,46	1,36	39,38 %	3,83	0,75	19,64 %	3,13	1,38	44,0 8%	3,28	1,32	40,2 4%
Lid era nça 6	0,64 8	2,79	1,32	47,12 %	2,68	1,60	59,62 %	3,57	1,51	42,33 %	3,00	1,36	45,22 %	2,83	1,17	41,26 %	2,68	1,30	48,38 %	2,79	1,33	47,67 %
Lid era nça 7	0,257	3,39	1,17	34,61 %	3,05	1,47	48,19 %	4,14	1,46	35,33 %	3,42	1,27	37,11 %	4,00	0,89	22,36 %	3,20	1,40	43,63 %	3,34	1,29	38,62 %
Lid era nça 8	0,855	2,44	1,35	55,14 %	2,32	1,42	61,16 %	3,00	1,53	50,92 %	2,62	1,27	48,4 6%	2,67	1,21	45,41 %	2,46	1,39	56,43 %	2,48	1,35	54,4 4%
Lid era nça 9	0,721	2,90	1,23	42,52 %	2,63	1,42	54,05 %	3,29	1,80	54,77 %	2,96	1,37	46,28 %	2,67	1,03	38,73 %	2,68	1,31	48,99 %	2,82	1,29	45,74 %
Lid era nça 10	0,09 6	2,94	1,23	41,72 %	2,37	1,30	54,89 %	3,29	1,38	42,0 0%	2,73	1,31	48,0 9%	3,67	0,82	22,27 %	2,65	1,29	48,8 0%	2,81	1,27	45,20 %

Lid era nça 11	0,471	3,03	1,25	41,29 %	2,74	1,59	58,21 %	3,29	1,25	38,15 %	3,19	1,30	40,62 %	3,67	1,03	28,17 %	2,85	1,28	44,8 6%	2,99	1,29	43,14 %
Lid era nça 12	0,019	3,21	1,25	38,88 %	3,37	1,34	39,84 %	3,29	1,38	42,0 0%	3,58	1,21	33,71 %	4,17	0,75	18,07 %	2,81	1,32	46,79 %	3,14	1,29	41,08 %
Lid era nça 13	0,257	2,92	1,32	45,13 %	2,74	1,48	54,25 %	3,00	1,53	50,92 %	2,92	1,38	47,33 %	3,50	0,84	23,90 %	2,55	1,37	53,95 %	2,80	1,36	48,57 %
Índi ce Lid era nça	0,296	3,15	0,98	31,00 %	2,81	1,29	45,94 %	3,45	1,41	40,95 %	3,22	1,10	34,18 %	3,55	0,58	16,46 %	2,92	1,12	38,26 %	3,07	1,07	34,81 %

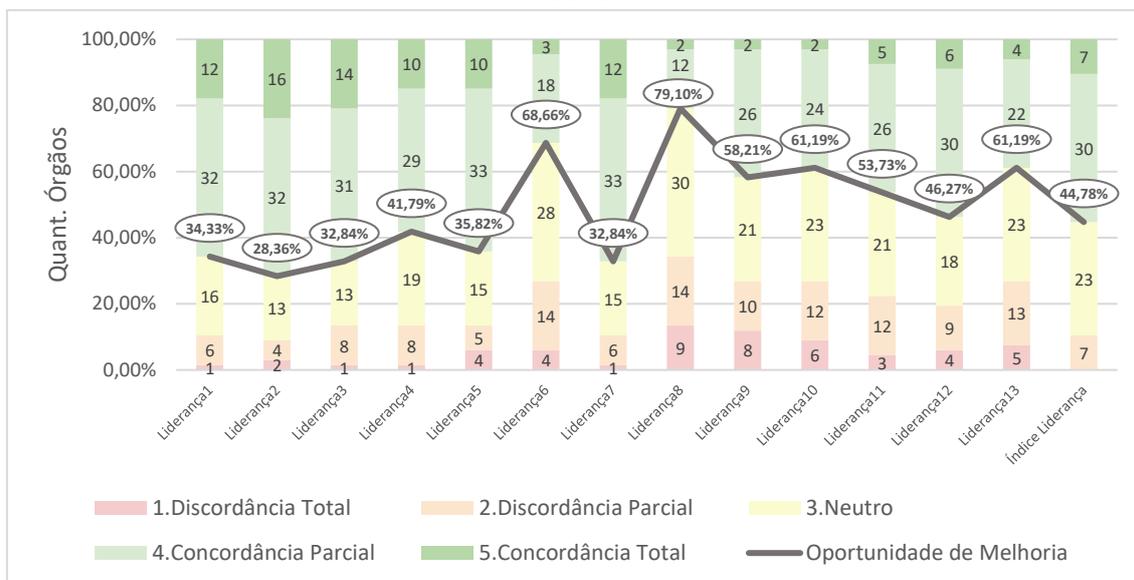
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos resultados das 13 questões referentes ao fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas” não revelou variações estatisticamente significativas entre os Tipos de Órgão, exceto no item Liderança 12 (sig. = 0,019). As médias gerais das respostas variaram entre 2,48 e 3,46 e a média geral do “Índice de Liderança” foi de 3,07, indicando uma avaliação predominantemente situada na neutralidade, ainda que algumas questões apontem para tendências de discordância parcial em relação à efetividade da liderança exercida. Esses resultados sugerem que, embora possa haver reconhecimento das iniciativas da SUGEP, existem aspectos da liderança que não são percebidos como efetivos entre os membros da rede.

A maioria dos coeficientes de variação estando acima de 30% sinaliza dados com alta dispersão nas percepções individuais. Contudo, não há diferença significativa entre as médias dos grupos, ou seja, essa dispersão ocorre de forma relativamente equilibrada entre os grupos analisados, de modo que as médias não são estatisticamente diferentes. Essa variabilidade sugere que, embora possa existir consideração da atuação positiva da SUGEP, há desigualdade na experiência da rede em relação a essa liderança, possivelmente decorrente de diferentes níveis de articulação, apoio ou comunicação entre os órgãos e a coordenação central. Esses resultados reforçam a necessidade de aprofundar a compreensão sobre os fatores que contribuem para essa heterogeneidade e de promover estratégias mais consistentes de atuação da SUGEP junto à rede como um todo.

O gráfico da “Oportunidade de Melhoria” (Figura 27) do fator de liderança da rede coaduna essas interpretações pelo escore médio, ao evidenciar que em sete dos itens avaliados (Liderança1 a Liderança5, Liderança7, Liderança12), a concordância com a atuação da SUGEP é maioria, onde a faixa de oportunidade de melhoria ficou abaixo de 50%. Contudo, nos demais seis itens (Liderança6, Liderança8 a Liderança11, Liderança13), observa-se que a proporção de predominância nas categorias de discordância total, discordância parcial e neutro ultrapassou o patamar de 50%, com a faixa de neutralidade sendo a maior nesses itens, demonstrando que a percepção da liderança central nesses aspectos não é satisfatória para a maioria dos órgãos da rede, o que indica grande oportunidade de melhoria.

Figura 26 – Oportunidades de Melhoria do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Iniciando a análise dos resultados com avaliações mais positivas, de forma geral, a questão 1, que trata do suporte de consultoria e outras formas de aproximação formais, como reuniões periódicas, e a questão 2, referente à promoção de mecanismos de aproximação informais, como grupos de trocas de experiências e articulação entre os membros da rede, registraram as maiores médias totais entre os itens avaliados – 3,38 e 3,46 respectivamente. Esses resultados sugerem que as ações voltadas à aproximação e ao fortalecimento do relacionamento entre a SUGEP e os Órgãos Setoriais têm sido percebidas como mais efetivas em comparação a outras dimensões da liderança, ainda que os valores obtidos indiquem uma avaliação parcialmente positiva pelo gráfico de oportunidade de melhoria, sinalizando que há espaço para o aprimoramento contínuo dessas práticas.

Nesse sentido, Moreira e Freire (2020) ressaltam que a adoção de mecanismos formais e informais de interação na rede contribui para a aprendizagem coletiva, o compartilhamento de conhecimento, a redução de conflitos e o fomento à inovação, fatores que fortalecem a própria capacidade de governança da rede. Dessa forma, os dados da pesquisa sugerem que, embora as ações de tentativa de aproximação da SUGEP estejam sendo reconhecidas pela maioria, sua intensificação e qualificação podem representar um caminho estratégico para ampliar a eficácia da liderança.

Em relação à questão 3 – que avalia se a SUGEP exerce sua função de fiscalização quanto ao cumprimento das políticas de gestão de pessoas pelos órgãos da rede –, a média geral obtida foi de 3,35. Embora esse resultado se aproxime de uma percepção moderadamente positiva, ele ainda está distante de uma avaliação fortemente favorável. Ainda, o gráfico de oportunidade de melhoria mostra que 32,48% dos órgãos não concordam que a liderança central exerça essa função de forma contundente. Esses valores indicam que, embora a atuação da SUGEP seja reconhecida, ainda não alcança uma concordância contundente quanto à sua efetividade nesse aspecto. No entanto, é muito importante que a avaliação dessa função fiscalizadora seja altamente positiva, considerando que a governança pressupõe mecanismos de acompanhamento e *accountability*, fundamentais para assegurar a eficácia das políticas implementadas (Bizotto; Camargo, 2025). Logo, a avaliação dessa dimensão é estratégica para a liderança central, pois o acompanhamento sistemático das políticas é o que garante o alinhamento entre os membros e a efetiva implementação das diretrizes acordadas.

As questões 4 e 5 – que abordam respectivamente a definição de políticas para o planejamento da força de trabalho e para a avaliação de desempenho dos servidores do GDF –, apresentaram médias gerais de 3,27 e 3,28, com índices de oportunidade de melhoria de 41,79% e 32,84%. Esses resultados, embora indiquem uma predominância de percepções positivas, ainda revelam um reconhecimento parcial da atuação da SUGEP nessas dimensões, sugerindo que muitos órgãos da rede não percebem uma diretriz suficientemente clara por parte da liderança central. A percepção limitada sobre essas ações da SUGEP pode estar associada à ausência de mecanismos de comunicação e principalmente de normatização no nível setorial. Assim, os resultados sugerem a necessidade de institucionalização efetiva de instrumentos e suporte técnico aos órgãos para a implementação e consolidação local dessas práticas.

A questão 7 – que verifica se a SUGEP promove ações de desenvolvimento de competências, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores da área de gestão de pessoas –, obteve uma média de 3,34 e uma oportunidade de melhoria de 32,84%. Este resultado figura entre os mais altos do conjunto, indicando uma percepção mais positiva por parte dos respondentes. O fortalecimento das competências dos membros é um elemento crítico para o sucesso da governança em rede, pois amplia a capacidade técnica e estratégica

das unidades envolvidas, favorece a padronização de práticas e estimula o comprometimento (Silva, 2024). Entretanto, o fato de quase um terço dos órgãos respondentes não reconhecerem essas ações como concretas sugere a necessidade de maior visibilidade e articulação das iniciativas de capacitação promovidas pela SUGEP, bem como a ampliação de sua cobertura e adequação às demandas específicas dos Órgãos Setoriais.

Finalizando a análise das questões com predominância de percepções positivas, a questão 12 – que avalia a abertura da SUGEP para ouvir sugestões e demandas dos membros da rede –, foi a que apresentou a menor média geral dentre essas (3,14). Apesar de indicar uma avaliação acima da neutralidade, a taxa de oportunidade de melhoria atingiu 46,27%, revelando que quase metade dos respondentes manifestou não concordância quanto ao estímulo à participação. Trata-se de um dado especialmente relevante, uma vez que o envolvimento e a escuta ativa são elementos fundamentais para uma boa governança em rede. Inclusive, essa foi a única questão a apresentar diferença estatisticamente significativa entre os tipos de órgão, conforme indicado pelo teste de *Kruskal-Wallis* ($p = 0,019$). A significância observada indica que a percepção sobre essa dimensão da liderança varia de forma relevante entre os grupos, sugerindo que a atuação da SUGEP nesse aspecto pode ser mais reconhecida em determinados contextos do que em outros.

A aplicação do pós-teste de *Dunn*, utilizado para identificar onde ocorreram essas diferenças, revelou que o grupo das Administrações Regionais foi o responsável pela discrepância nas médias. De fato, as Administrações Regionais apresentaram algumas das menores médias entre todos os grupos de órgãos, ficando à frente apenas dos Órgãos Especializados em algumas questões. Essa tendência pode ser interpretada como reflexo de uma percepção mais distante da atuação da SUGEP, o que pode estar associado às limitações estruturais, menor capilaridade das ações advindas do Órgão Central e maior rotatividade observadas nessas unidades (Lima, 2025). Esses achados reforçam a importância de ações mais direcionadas e estratégias de aproximação específicas para esse segmento da administração pública distrital.

A literatura sobre governança em rede e comunicação colaborativa destaca que ambientes participativos que favorecem o processo deliberativo inclusivo e a busca pelo consenso fortalecem os mecanismos de governança (Sant'anna, *et al.*, 2019). Ainda, à luz das

visões contemporâneas de governança pública, a atuação em rede pressupõe a participação ativa dos diversos atores envolvidos, com engajamento desde a definição dos objetivos até a deliberação sobre os meios para atingi-los, gerando confiança mútua (Silva; Vicentin, 2024). Portanto, ainda que haja algum reconhecimento dessa abertura para a escuta, os resultados sugerem a necessidade do aprimoramento dos canais de diálogo e da instituição de outros mecanismos de escuta e resposta, de modo a consolidar uma cultura de participação horizontal na condução da rede.

Seguindo para a avaliação das questões com as avaliações mais negativas, em contraste com os resultados da questão 5 – que indicam concordância quanto à existência de política para a avaliação de desempenho dos servidores do GDF –, a questão 6 – que trata da existência das mesmas diretrizes para os gestores (ocupantes de cargos de direção e chefia) –, revela um dos maiores índices de não concordância da pesquisa. Com média geral de 2,79 e índice de oportunidade de melhoria de 68,66%, os dados apontam para uma percepção disseminada de que não há critérios institucionalizados para a avaliação de desempenho desses profissionais. O resultado evidencia a necessidade de atenção à estruturação de políticas específicas para a avaliação de gestores, considerando que a atuação das lideranças pode impactar de forma significativa o desempenho organizacional.

Vilhena e Martins (2022) identificam em sua pesquisa uma percepção generalizada de desconfiança por parte da sociedade em relação aos gestores do setor público, frequentemente associados à baixa eficiência, falta de cobrança por resultados e ocupação de cargos por critérios políticos. Para os autores, essa imagem reforça a necessidade de aprimorar a aferição do desempenho desses servidores e ampliar a transparência das ações desenvolvidas por eles, como uma estratégia essencial não apenas para desconstruir essa imagem negativa, mas também para melhorar efetivamente a qualidade dos serviços prestados.

A questão 8 – que aborda a existência de políticas voltadas ao desenvolvimento de sucessores para os cargos das unidades de gestão de pessoas –, apresentou a menor média geral entre todas as questões analisadas (2,48), com uma elevada oportunidade de melhoria de 79,10%. Esse resultado evidencia uma percepção bastante negativa dos respondentes quanto à efetividade das ações voltadas à sucessão de lideranças nos Órgãos Setoriais, apontando uma lacuna relevante na

atuação da SUGEP. A ausência de iniciativas voltadas à continuidade das lideranças nas unidades de gestão de pessoas pode comprometer a sustentabilidade das práticas implantadas e fragilizar substancialmente as ações de governança em toda a rede.

Para Vieira e Santos (2021), os processos de sucessão constituem um pilar fundamental para o aprimoramento da governança, pois sinalizam às partes interessadas o valor atribuído à continuidade das ações institucionais. Ao promover uma visão de longo prazo e reduzir possíveis tensões decorrentes de transições de liderança, o planejamento sucessório fortalece a estabilidade e a previsibilidade na gestão (Vieira; Santos, 2021). Nesse contexto, a sucessão dos cargos das unidades de gestão de pessoas que compõem a rede deve ser tratada como uma prioridade estratégica pela SUGEP, essencial para assegurar a continuidade das políticas de gestão de pessoas do GDF e a preservação da memória organizacional.

As questões 9 (acompanhamento de indicadores de desempenho das unidades de gestão de pessoas), 10 (atuação frente ao não cumprimento das metas da rede) e 11 (estabelecimento de estratégias para que os processos de gestão de pessoas possam conduzir os órgãos para o alcance de suas metas e missões institucionais) apresentaram médias abaixo de 3,0 e índices de oportunidade de melhoria superiores a 50%, revelando percepções mais críticas ou experiências heterogêneas entre os órgãos respondentes quanto a essas dimensões específicas da atuação da liderança central. Esses resultados evidenciam áreas sensíveis na atuação da SUGEP que demandam fortalecimento, sobretudo no que se refere à sua capacidade de monitoramento e articulação estratégica. A ausência de um acompanhamento sistemático dos indicadores, bem como de respostas efetivas diante do não cumprimento de metas, pode enfraquecer sua capacidade de mobilização e referência perante os órgãos da rede, contribuindo para a percepção de uma liderança fragilizada e com falta de legitimidade institucional (Rabelo *et al.*, 2024).

Por fim, a questão 13 – que avalia se a SUGEP inspira os membros da rede a propor e implementar inovações nas práticas de gestão de pessoas –, obteve média de 2,8 e índice de oportunidade de melhoria de 61,19%, indicando uma percepção limitada quanto ao papel da liderança central como promotora de inovação. Esses resultados podem refletir tanto a ausência de estímulos diretos quanto a carência de estratégias referentes à liderança relacional que fomentem a

colaboração entre os membros para a geração de soluções inovadoras (Uhl-Bien, 2006). Diante dos desafios crescentes e complexos da administração pública, a liderança deve atuar de forma a se concentrar em coordenar e estimular as redes de cooperação auto-organizadas para a produção de inovações (Paschoioto; Cunha; Silva, 2024). Adotar essa dimensão inspiradora da liderança é primordial para que a SUGEP impulse a criação de soluções alinhadas às demandas e especificidades da gestão de pessoas do setor público distrital.

4.2.3. SUGESTÕES DE MELHORIA PARA A LIDERANÇA DA REDE

Dando prosseguimento à análise dos resultados, examinou-se a questão aberta do questionário, cujo objetivo foi captar percepções e sugestões acerca de formas de fortalecimento da aproximação entre a SUGEP e as unidades de gestão de pessoas. Buscou-se, ainda, identificar estratégias consideradas relevantes pelos respondentes para estimular uma participação mais ativa na Rede de Gestão de Pessoas do GDF e fomentar a inovação nas práticas de gestão de pessoas. A partir da análise temática das respostas, foram identificadas nove categorias temáticas, descritas conforme apresentado no Quadro 21. Das 279 respostas ao questionário, 171 participantes contribuíram com uma ou mais sugestões relacionadas às ações que podem ser implementadas para promover maior engajamento na rede e incentivar práticas inovadoras. Essas sugestões foram analisadas e categorizadas, resultando em um total de 409 itens qualitativos, ou seja, relatos descritos pelos participantes que foram agrupados em núcleos de sentido.

Quadro 21 – Categorias Temáticas das sugestões de melhorias para a liderança relacional.

Categoria Temática	Descrição da Categoria	1. Órg. Adm. Dir	2. Órg. Espec.	3. Órg. Rel. Aut.	4. Autq.	5. Autq. Reg. Esp.	6. Adm. Reg.	TOTAL
Comunicação e Interação	Melhoria dos canais de diálogo, escuta ativa e troca de informações entre a liderança central e as unidades de gestão de pessoas.	45	10	4	7	4	32	102
Capacitação e Treinamento	Oferta de cursos, oficinas e formações continuadas sobre legislação, processos e práticas de gestão de pessoas.	47	3	2	3	1	28	84
Participação e Colaboração em Rede	Estímulo à cooperação entre órgãos, compartilhamento de boas práticas e atuação conjunta na rede.	22	2	1	3	0	14	42
Reconhecimento e Valorização Profissional	Ações de valorização, incentivos, gratificações e reconhecimento do trabalho das equipes de gestão de pessoas.	18	2	1	1	0	10	32
Tecnologia e Sistemas de Informática	Modernização de sistemas legados e automação de processos.	16	4	1	1	0	9	31
Legislação e Normatização	Organização, atualização e padronização de normativos aplicados à gestão de pessoas no GDF.	14	5	0	1	1	9	30

Condições e Infraestrutura de Trabalho	Reforço de equipes, melhorias estruturais e adequação de força de trabalho e de recursos materiais.	5	0	0	1	0	24	30
Apoio Técnico e Operacional	Suporte técnico eficaz, atendimento qualificado e orientação prática para resolução de demandas.	9	1	2	2	1	12	27
Planejamento e Gestão Estratégica	Desenvolvimento de ações integradas, com planejamento participativo e alinhamento entre estratégia e execução.	8	6	0	3	0	7	24
Transparência e Acesso à Informação	Disponibilização clara e acessível de dados, relatórios e demais conteúdos de apoio às unidades de gestão de pessoas e aos servidores do GDF.	3	1	0	1	0	2	7
							TOTAL GERAL	409

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A categoria mais recorrente foi a “Comunicação e Interação”, com 102 menções, o que evidencia a percepção, por parte de todos os órgãos participantes, de uma necessidade premente de a SUGEP estabelecer canais mais eficazes, formais e informais entre a liderança central e as unidades de gestão de pessoas para fortalecimento da rede (Moreira; Freire, 2020). Esse achado é particularmente relevante ao ser triangulado com os resultados dos itens 1 e 2 do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”, os quais obtiveram avaliações majoritariamente positivas. Tal contraste sugere que, embora a atuação da liderança da rede seja reconhecida de forma favorável, ainda persistem lacunas no que se refere à efetividade dos mecanismos de comunicação. A análise das respostas abertas indica que, apesar de os respondentes reconhecerem o esforço do Órgão de Coordenação Gerencial em promover mecanismos formais e informais de diálogo, há críticas quanto à existência de falhas nesses canais e à insatisfação com a qualidade dos atendimentos realizados.

Dentre as sugestões e críticas recorrentes nas respostas abertas, destacam-se propostas voltadas à qualificação dos canais de comunicação entre a SUGEP e as unidades setoriais. Um dos pontos mencionados é a necessidade de institucionalizar reuniões virtuais periódicas que antecedam alterações em procedimentos, de modo a evitar que as unidades sejam surpreendidas com mudanças que são informadas apenas por meio do SEI (ID 12). Além disso, os respondentes apontam a importância de ouvir previamente os setores executores antes da formulação de projetos ou propostas de melhoria, valorizando o conhecimento prático e a vivência operacional dessas unidades (ID 14).

Outras contribuições enfatizam a adoção de canais de comunicação mais ativos e responsivos, que possibilitem a escuta qualificada das demandas das unidades (ID 26), bem como a crítica à rigidez do sistema de atendimento atualmente utilizado (Hesk), considerado pouco orgânico e ineficaz para tratar questões mais complexas (ID 103). Nesse sentido, sugere-se também a implantação de um sistema de feedback contínuo, por meio do qual as unidades possam expressar suas necessidades, dificuldades e propostas de aprimoramento (ID 114).

Além das melhorias nos fluxos tradicionais de comunicação, foram apresentadas sugestões de criação de novos instrumentos digitais, como um grupo em aplicativo de mensagens (Telegram) para

a divulgação de circulares, eventos e boas práticas em gestão de pessoas (ID 145), bem como o desenvolvimento de uma plataforma digital colaborativa, voltada ao compartilhamento de informações, estudos de caso, materiais de apoio e experiências exitosas entre os integrantes da rede (ID 226). Esses apontamentos reforçam a importância da comunicação como eixo estruturante da governança em rede.

Na sequência, destaca-se a categoria “Capacitação e Treinamento”, com 84 ocorrências, o que revela uma expectativa significativa quanto à oferta de formação continuada para os servidores lotados nas unidades de gestão de pessoas. A demanda por cursos, oficinas, seminários e outras atividades formativas é amplamente reconhecida pelos respondentes como base fundamental para a inovação e o aprimoramento técnico das equipes. A recorrência dessa categoria sinaliza que a qualificação profissional é compreendida como um fator primordial tanto para o desempenho eficiente das atribuições quanto para o fortalecimento da rede.

As reivindicações no campo da capacitação foram as mais diversas. Destacam-se, entre elas, a solicitação por mais treinamentos contínuos nos sistemas de gestão de pessoas utilizados pelo GDF, como o SIGRH e o Extrator de Dados (IDs 79, 163 e 182); capacitações voltadas ao eSocial e à legislação correlata, visando à atualização técnica e à conformidade com normativos (IDs 86 e 186); e cursos específicos sobre normativos e legislação de pessoal aplicados à esfera distrital, com foco nas particularidades da gestão pública local (ID 97). Além disso, foram sugeridos seminários e workshops conduzidos por especialistas do GDF ou de outros órgãos externos e instituições de ensino superior, abordando temas estratégicos da área de gestão de pessoas (IDs 79 e 122).

Essas contribuições reforçam a percepção de que, apesar do reconhecimento ao esforço empreendido pela SUGEP na qualificação dos servidores das unidades de gestão de pessoas – como constatado na análise dos resultados da questão 7 –, existem demandas importantes a serem atendidas. Os respondentes expressaram principalmente a necessidade de que as ações formativas sejam realizadas de forma continuada e que também sejam práticas e direcionadas às demandas específicas dos processos internos, contemplando, inclusive, as diferenças de maturidade técnica entre os servidores (servidores antigos e recém-empossados) que atuam nas

diversas unidades. Isso coaduna com os achados de Silva (2024), em que a autora descreve que um dos mecanismos essenciais de governança para a inovação em redes interorganizacionais são as práticas de educação continuada.

A categoria “Participação e Colaboração em Rede”, mencionada em 42 respostas, reflete a importância atribuída pelos respondentes ao trabalho conjunto e à atuação integrada no contexto da rede. As sugestões indicam um desejo por maior articulação entre as unidades, por meio de ações como a criação de plataformas digitais interativas, incluindo grupos de discussão e fóruns online para troca de experiências (ID 19), além da promoção de espaços de debate sobre os normativos de gestão de pessoas aplicados ao DF (ID 71), o estímulo ao desenvolvimento de projetos interinstitucionais (ID 114) e a realização de eventos presenciais, como oficinas para compartilhamento de boas práticas e estabelecimento de parcerias com outros órgãos (ID 271).

Esse resultado revela uma compreensão ampliada da governança em rede, fundamentada na cooperação entre atores institucionais, na aprendizagem coletiva e na corresponsabilização por resultados comuns. Como destacam Cruz, Lima e Giglio (2024) em sua pesquisa sobre governança colaborativa, a atuação em rede pressupõe disposição para realizar tarefas coletivas que dificilmente seriam alcançadas de forma isolada, o que reforça a relevância desse achado para o fortalecimento da capacidade institucional e da governança de gestão de pessoas do GDF.

A categoria “Reconhecimento e Valorização Profissional”, com 32 menções, evidencia a demanda por políticas que reconheçam formalmente o trabalho desenvolvido pelos profissionais das unidades de gestão de pessoas. Entre as sugestões, destacam-se a criação de gratificações específicas para servidores lotados nessas áreas (IDs 6, 42 e 232), bem como premiações e certificações que estimulem o comprometimento e a permanência das equipes (IDs 9 e 19). A valorização profissional é apontada não apenas como um fator de estímulo ao desempenho e à dedicação dos Órgãos Setoriais, mas também como um reflexo da liderança relacional, expressa de forma concreta do reconhecimento e da preocupação genuína das lideranças com seus colaboradores, (Mendes; Sant’anna; Diniz, 2021). Inclusive, configura-se como um mecanismo de incentivo da governança em rede, ao fortalecer os vínculos e estimular a participação ativa dos membros da rede (Cirino et al., 2024).

Na categoria “Tecnologia e Sistemas de Informática”, as críticas concentram-se majoritariamente no Sistema Único de Gestão de Pessoas (SIGRH), com reivindicações da necessidade de automação de processos ainda realizados manualmente (ID 185), até a substituição completa do sistema por uma plataforma mais moderna e eficiente (IDs 86 e 113), o que corrobora com os achados das análises do nível de adoção das práticas que são impactadas pelo sistema de informática. O SIGRH foi desenvolvido na década de 1990 e instituído no DF em 2001, por meio do Decreto nº 22.019, de 20 de março de 2001. Logo, trata-se de uma demanda que deve ser priorizada pela Secretaria de Estado de Economia do DF (SEEC), respondendo a uma expectativa recorrente expressa pelas unidades de gestão de pessoas.

As duas categorias seguintes empataram com 30 menções cada: “Legislação e Normatização” e “Condições e Infraestrutura de Trabalho”. No primeiro caso, os respondentes destacaram a necessidade de padronização, sistematização e maior acessibilidade aos normativos que regem a gestão de pessoas no GDF. Foram sugeridas, por exemplo, a criação de um banco unificado de legislação (ID 3), manuais e cartilhas explicativas (IDs 29 e 179), além da proposta de constituição de um grupo de trabalho voltado ao monitoramento contínuo das atualizações na legislação de pessoal (ID 79). Esses apontamentos indicam uma demanda por maior segurança jurídica e orientação técnica para o desempenho das funções nas unidades de gestão de pessoas.

Quanto à categoria “Condições e Infraestrutura de Trabalho”, as menções revelam preocupações recorrentes com a insuficiência de pessoal (ID 2), a escassez de cargos disponíveis (ID 78), bem como com a sobrecarga das equipes (IDs 13 e 41). Esses fatores foram apontados como elementos que afetam diretamente a qualidade das entregas locais e, de forma indireta, comprometem a capacidade de engajamento dos servidores nas ações integradas da rede. Importa destacar que os respondentes das Administrações Regionais foram responsáveis por 24 das 30 menções a essa categoria, o que reforça o cenário de maior vulnerabilidade estrutural dessas unidades. Essa concentração evidencia as disparidades internas à rede e sinaliza a necessidade de estratégias de governança diferenciadas e direcionadas de apoio e fortalecimento institucional por parte da liderança central, de modo a assegurar maior equidade na implementação das políticas de gestão de pessoas em todo GDF.

A categoria “Apoio Técnico e Operacional”, mencionada 26 vezes, evidencia a necessidade de se manter um suporte técnico efetivo, tanto síncrono quanto assíncrono, aos Órgãos Setoriais. Os respondentes destacaram a necessidade de maior agilidade e objetividade nos canais de atendimento dos sistemas SIGRH e eSocial, com respostas mais claras, fundamentadas e orientadas à resolução dos problemas (IDs 12 e 258). Também foi apontada a carência de materiais de apoio, como manuais de usuário atualizados e acessíveis para esses sistemas (IDs 29 e 270), o que prejudica a autonomia das unidades e amplia sua dependência do atendimento centralizado. A fragilidade desse suporte técnico foi identificada como um dos principais fatores que dificultam a execução das atividades operacionais das unidades, o que pode comprometer a inovação e a atuação estratégica da gestão de pessoas e limitar a capacidade das equipes de se engajarem em iniciativas da rede (Silva, 2024).

A categoria “Planejamento e Gestão Estratégica”, com 24 menções, revela uma preocupação com a necessidade de um planejamento mais participativo e aderente às realidades específicas dos órgãos. Os respondentes apontaram que o Órgão de Coordenação Gerencial deve atuar em parceria com os Órgãos Setoriais na definição de um planejamento estratégico de gestão de pessoas, acompanhando sua execução e aplicação (ID 160), além de estabelecer mecanismos de avaliação de desempenho que vão além das exigidas atualmente (ID 124) e realizar o mapeamento das competências necessárias para o exercício de funções na área (ID 43). Essa categoria evidencia a relevância da escuta ativa das equipes operacionais e da formulação compartilhada de políticas, de modo a garantir maior coerência entre o nível estratégico e a prática cotidiana da gestão de pessoas na rede.

Já categoria “Transparência e Acesso à Informação” foi mencionada em apenas 7 respostas e, embora tenha sido a menos citada, traz contribuições relevantes ao apontar a necessidade de ampliar a divulgação de informações, relatórios e demais conteúdos relacionados à gestão de pessoas e aos servidores públicos do DF. Entre as sugestões, destacam-se a criação de portais de conhecimento nos moldes de uma Wiki institucional, a disponibilização facilitada de certidões e o compartilhamento sistemático de informações úteis e atualizadas para todos os servidores (IDs 39, 57 e 265). Essas iniciativas, além de promoverem maior acesso à informação, podem fortalecer a cultura de transparência institucional.

4.2.4. GRAU DE INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA ADOÇÃO DAS PRÁTICAS PELA REDE

Após a realização da análise aprofundada sobre a percepção dos respondentes quanto à liderança exercida pelo Órgão de Coordenação Gerencial (SUGEP), passa-se à etapa de verificação de sua possível influência sobre a adoção das práticas de gestão de pessoas pelos Órgãos Setoriais. Para tanto, foram estimados quinze modelos de regressão linear simples, nos quais a variável independente foi o índice médio do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”, e as variáveis dependentes foram os índices médios dos demais quinze fatores temáticos que compõem o instrumento de avaliação do modelo proposto pelo TCU (2017), conforme apresentado no Quadro 22.

Quadro 22 – Modelos de Regressão Linear da variável independente “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”.

Fator (Variável Dependente)	R	R²	R² ajust.	Beta padr.	B (coef.)	t	p-valor (sig.)	IC 95% (B) Mín.	IC 95% (B) Max.	D-W	Tol/VIF
Planejamento Organizacional	0,471	0,222	0,219	0,471	0,556	8,889	<0,001	0,433	0,679	1,655	1
Planejamento da Gestão de Pessoas	0,507	0,257	0,254	0,507	0,624	9,793	<0,001	0,499	0,75	1,696	1
Planejamento da Força de Trabalho	0,495	0,245	0,242	0,495	0,554	9,478	<0,001	0,439	0,669	1,729	1
Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica	0,551	0,304	0,301	0,551	0,627	10,999	<0,001	0,515	0,739	1,864	1
Gestão da Liderança e Processo Sucessório	0,534	0,285	0,282	0,534	0,565	10,498	<0,001	0,459	0,671	1,874	1
Treinamento e Desenvolvimento	0,443	0,196	0,193	0,443	0,494	8,223	<0,001	0,375	0,612	2,04	1
Gestão do Conhecimento	0,438	0,192	0,189	0,438	0,538	8,119	<0,001	0,408	0,669	1,787	1
Comunicação	0,502	0,252	0,249	0,502	0,541	9,661	<0,001	0,431	0,651	1,923	1
Avaliação de Desempenho	0,502	0,252	0,249	0,502	0,57	9,662	<0,001	0,453	0,686	1,789	1
Reconhecimento	0,462	0,214	0,211	0,462	0,596	8,674	<0,001	0,461	0,731	1,841	1
Relações com os Colaboradores	0,448	0,2	0,197	0,448	0,513	8,331	<0,001	0,392	0,635	1,847	1
Perfil Profissional e de Atividades	0,447	0,2	0,197	0,447	0,457	8,321	<0,001	0,349	0,566	1,792	1
Recrutamento e Seleção	0,471	0,221	0,219	0,471	0,516	8,877	<0,001	0,402	0,631	1,802	1

Retenção	0,435	0,189	0,187	0,435	0,496	8,046	<0,001	0,375	0,617	1,979	1
Accountability	0,452	0,204	0,201	0,452	0,46	8,427	<0,001	0,352	0,567	1,96	1

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Todos os modelos de regressão estimados demonstraram significância estatística ($p < 0,001$), evidenciando que a variável liderança está associada, de forma estatisticamente relevante, aos diferentes domínios da gestão de pessoas analisados. A ausência de multicolinearidade foi confirmada pelos valores constantes de Tolerância e VIF (ambos iguais a 1), e os testes de independência dos resíduos (Durbin-Watson) apresentaram valores entre 1,655 e 2,04 – todos dentro da faixa de aceitabilidade (entre 1,5 e 2,5), de acordo com Hair et al. (2009).

Embora os valores de R^2 obtidos nas regressões tenham se mantido majoritariamente em patamares moderados – variando entre 18% e 30% –, os resultados são coerentes com o tipo de fenômeno investigado, que envolve múltiplas variáveis organizacionais e humanas. Em pesquisas aplicadas às Ciências Humanas e Sociais, segundo destacado por estimados autores, é comum que os modelos estatísticos apresentem coeficientes de determinação moderados, uma vez que o comportamento organizacional e os fenômenos institucionais envolvem múltiplas variáveis simultâneas, frequentemente não observáveis ou de difícil mensuração (Hair et al., 2009; Marôco, 2007).

Dessa forma, o grau de explicação quando se tem uma única variável independente tende a ser parcial, o que não invalida a relevância estatística e teórica dos achados nesta pesquisa, mas reflete a complexidade inerente aos contextos institucionais analisados (Marôco, 2007). Ainda assim, o fato de todos os modelos terem apresentado significância estatística e coeficientes de regressão padronizados (Beta) positivos reforça que a atuação da SUGEP como instância de liderança central contribui de maneira consistente para a adoção das práticas por parte dos Órgãos Setoriais.

Um exemplo dessa constatação é a regressão realizada com o fator “Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica”, que apresentou um coeficiente de determinação considerado alto ($R^2 = 0,304$). Esse resultado evidencia que aproximadamente 30,4% da variabilidade na adoção das práticas relacionadas à atuação estratégica da unidade de gestão de pessoas pode ser explicada pela percepção dos respondentes quanto à liderança exercida pela SUGEP. O modelo ainda apresentou um coeficiente de regressão padronizado (Beta) de 0,551, apontando uma associação positiva e de intensidade moderada a forte entre as variáveis, o que sugere que, quanto mais consolidada a

atuação de liderança da SUGEP, maior tende a ser o reconhecimento das unidades de gestão de pessoas como parceiras estratégicas dos órgãos.

O fator “Gestão da Liderança e Processo Sucessório” apresentou o segundo maior coeficiente de determinação entre os modelos testados ($R^2 = 0,285$), indicando que 28,5% da variação na adoção das práticas associadas à identificação, desenvolvimento e sucessão de lideranças pode ser explicada pela percepção sobre a atuação da SUGEP. O coeficiente de regressão padronizado (Beta = 0,534) revelou uma relação positiva e de intensidade moderada a forte entre as variáveis. Esses resultados reforçam a hipótese de que a consolidação da liderança central influencia diretamente na institucionalização de estratégias voltadas à continuidade das lideranças nas unidades de gestão de pessoas dos Órgãos Setoriais. O valor de Durbin-Watson (1,874) permaneceu dentro da faixa recomendada, assegurando a independência dos resíduos.

Sobre o fator “Planejamento da Gestão de Pessoas”, o modelo apresentou um coeficiente de determinação (R^2) de 0,257, com coeficiente Beta padronizado de 0,507, indicando uma relação positiva e moderadamente forte entre as variáveis. O R^2 apresentado foi o terceiro maior valor observado entre os modelos testados, revelando que cerca de 25,7% da variação no grau de implementação dessa prática pode ser explicada pela percepção sobre a liderança exercida pela SUGEP. Tal resultado sugere que quanto maior a legitimidade percebida sobre a atuação da liderança da rede, maior tende a ser o nível de institucionalização do planejamento na área de gestão de pessoas dos Órgãos Setoriais. O valor do teste de Durbin-Watson (1,696) permaneceu no intervalo considerado ideal (1,5 a 2,5), reforçando a adequação do modelo e a confiabilidade estatística dos resultados obtidos.

Assim, mesmo que os índices de variância explicada não sejam tão elevados, os resultados obtidos oferecem evidências relevantes sobre o papel da liderança como elemento influenciador e indutor da profissionalização da gestão de pessoas nos órgãos da administração pública distrital. Ou seja, quanto mais positiva é a avaliação dos respondentes sobre a liderança da rede, maior tende a ser o grau de adoção das práticas institucionais de gestão de pessoas nos órgãos. Isso reforça a importância do papel da SUGEP como liderança coordenadora, não apenas como instância normativa, mas como

agente de articulação, influência e suporte às unidades de gestão de pessoas.

4.3. PROTÓTIPO DE PAINEL DE MONITORAMENTO DO IGOVPESSOAS DA REDE

Para atender ao terceiro objetivo específico deste estudo, foi realizada a prototipagem do Painel de Monitoramento de Governança da Rede de Gestão de Pessoas, com o uso da ferramenta de Business Intelligence (BI) Microsoft Power BI. Para a elaboração do painel, adotou-se como parâmetro a metodologia empregada no instrumento de benchmarking utilizado para avaliar os painéis de governança pesquisados, garantindo a aplicação das melhores práticas de projetos de painéis dashboards, bem como os resultados do estudo em Malkani et al. (2024), que inspiraram a elaboração do instrumento. A seguir, serão relatados os resultados alcançados dessas etapas para a consecução do terceiro objetivo específico.

4.3.1. CONSOLIDAÇÃO DA PESQUISA DOCUMENTAL BENCHMARKING

Como detalhado na metodologia, a aplicação integral do instrumento foi realizada sobre uma amostra de 10 painéis que continham conteúdos diretamente relacionados à governança pública, oriundos majoritariamente de órgãos federais dos Poderes Executivo e Judiciário, com apenas um estadual (Goiás), conforme listado no Apêndice 10. A pontuação obtida pelos painéis variou de 9 a 18 pontos, em um total possível de 23, com uma média geral de 13,9 pontos. Esse resultado evidencia que, embora existam iniciativas relevantes e consistentes no uso de painéis de monitoramento, ainda há espaço para avanços no desenho dessas ferramentas.

Os resultados (Quadro 23) mostram que todos os painéis avaliados contemplam boas práticas fundamentais, como a apresentação de indicadores que abrangem múltiplas áreas da governança (item 1), a utilização de filtros para personalização de consultas (item 9), a presença de gráficos interativos e dashboards dinâmicos (item 10) e o uso de interfaces amigáveis e intuitivas (item 11). Contudo, a maioria ainda apresenta fragilidades importantes, especialmente no que se refere à vinculação direta entre os dados apresentados e os objetivos estratégicos das organizações (itens 19),

bem como à ausência de orientações sobre medidas corretivas para aprimorar a governança (item 20).

Além disso, observam-se deficiências em aspectos de transparência, como a ausência de possibilidade para download dos dados brutos (item 17), a falta de links para normativos e guias utilizados como referência (item 23) e a baixa adesão às recomendações de órgãos de controle (item 7). A análise também revela limitações na frequência de atualização dos dados (itens 13 e 14), sugerindo que as ações de governança não são acompanhadas de forma periódica.

Quadro 23 – Avaliação dos Painéis de Governança pesquisados.

		Painéis Analisados										
Boas Práticas	Questões Analisadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Abrangência dos Indicadores	1. Indicadores abrangem múltiplas áreas da governança.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
	2. Há possibilidade de realizar comparativos internos ou com outras instituições.	x	x	x	x	x	x	x				7
	3. Apresenta série histórica para acompanhamento de evolução.	x	x	x	x			x	x	x		8
Nível de Detalhamento	4. Indicadores apresentados de forma agregada.	x	x	x	x		x		x	x		7
	5. Indicadores detalhados por unidade/setor.	x	x	x	x	x	x	x		x	x	9
Conformidade com Normas e Regulamentos	6. Atendimento a leis, decretos e outras normas.	x	x	x	x			x	x		x	7
	7. Aderência a recomendações de órgãos de controle.	x	x	x		x	x					5
	8. Indicação de normativos utilizados como referência.	x	x	x		x						4
Interatividade e Usabilidade	9. Permite filtragem por ano, órgão, unidade administrativa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

	10. Possui gráficos interativos e dashboards dinâmicos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
	11. Interface amigável e de fácil navegação.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
	12. Existência de rankings e classificações.	x	x	x	x	x	x					7
Frequência de Atualização	13. Dados atualizados em tempo real.											0
	14. Atualizações periódicas (semanal, mensal, anual).		x		x				x	x		4
Transparência e Acessibilidade	15. Há metadados explicando cada indicador.	x	x	x	x	x	x				x	8
	16. Informações claras sobre origem dos dados e metodologia de cálculo.	x	x	x	x	x	x	x	x			8
	17. Dados disponíveis para download em formato aberto.			x								1
Vinculação a Objetivos Estratégicos	18. Painel vinculado às políticas e práticas do órgão.	x		x	x		x	x	x	x		7
	19. Relação entre os indicadores e as metas institucionais.	x			x							2
	20. Indicação de medidas corretivas para melhoria da governança.	x									x	2
Recursos Adicionais	21. Indicação do setor ou equipe responsável.	x	x		x	x		x	x	x		7
	22. Contato disponível para esclarecimentos e suporte.		x			x	x	x	x		x	6

23. Links para normativos e guias sobre governança.			x	x							2
Total de Pontos por Painel	18	17	17	17	13	13	13	12	10	9	-

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.3.2. PROPOSTA DO PROTÓTIPO DO PAINEL DE MONITORAMENTO

Para a construção do protótipo de painel de monitoramento proposto nesta pesquisa, foram utilizados como referência tanto o instrumento de *benchmarking* desenvolvido para avaliar painéis de governança quanto os achados da pesquisa de Malkani *et al.* (2024). Esses parâmetros serviram como guia metodológico para assegurar que o painel aqui proposto incorporasse elementos considerados essenciais para a efetividade, a usabilidade e a relevância prática de painéis de governança.

Conforme destacado por Malkani *et al.* (2024), a simplicidade no design é um dos fatores centrais para o sucesso de um painel de monitoramento, pois torna a Experiência do Usuário (UX) mais acessível, fluida e funcional. Segundo os autores, a estrutura visual do painel deve evitar complexidades desnecessárias, privilegiando a apresentação clara e objetiva das informações, com uso mínimo de texto e priorização dos dados mais relevantes nas primeiras páginas.

Nesse aspecto, a página inicial do protótipo emprega a identidade visual do Governo do Distrito Federal, incorporando suas cores institucionais, logomarca e estilo minimalista, característico da comunicação visual do governo local. Nessa página, estão dispostos seis *hiperlinks* em formato de botões – circulares em vermelho de forma ilustrativa na Figura 28 –, que conduzem o usuário de forma intuitiva e objetiva às demais seções do painel, em conformidade com as boas práticas de “Interatividade e Usabilidade”, especialmente no que se refere à oferta de uma interface amigável e de fácil navegação, item 11 do instrumento de *benchmarking*.

Figura 27 – Indicação dos botões da página inicial do painel.

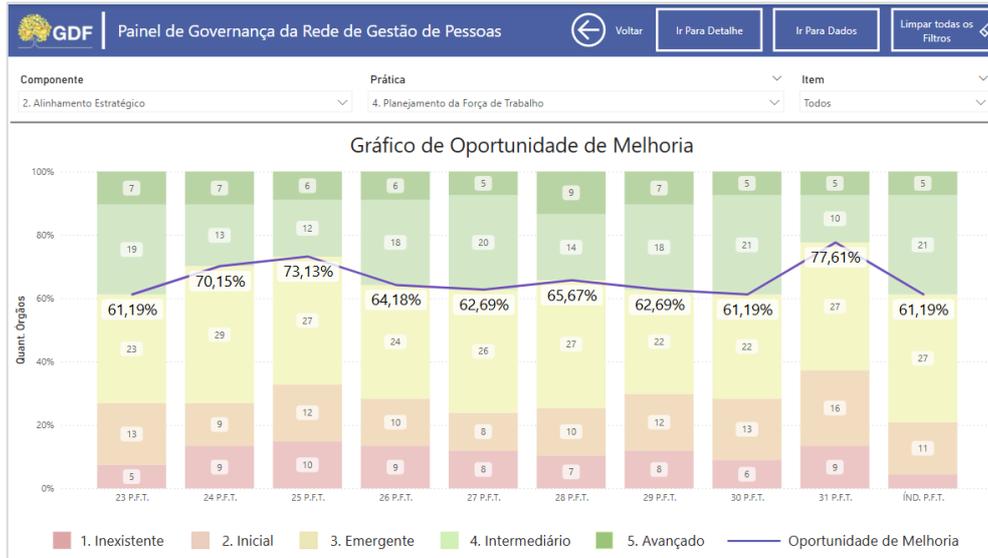


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para Malkani *et al.* (2024) a navegação facilitada é a principal boa prática de *design* em painéis de monitoramento, essencial para garantir uma experiência intuitiva e acessível aos usuários. Basicamente, a facilidade de navegação compreende a capacidade do painel em permitir que o usuário percorra as diferentes seções e janelas de maneira intuitiva, independentemente de formação ou familiaridade prévia com ferramentas digitais. Problemas como mau posicionamento dos elementos de navegação comprometem a usabilidade, sendo recomendada a adoção de interfaces responsivas e recursos como o “modo de foco” para visualização detalhada dos dados. Segundo os autores, a eficiência na navegação é, assim, um fator crítico para o sucesso dos painéis e deve ser priorizada desde sua concepção.

O botão intitulado “Gráfico de Oportunidade de Melhoria” direciona para uma página que exibe um gráfico interativo com os indicadores apurados a partir do questionário aplicado, organizados por estágios de adoção das práticas de gestão de pessoas (Figura 29). Essa visualização inclui também os respectivos índices de oportunidade de melhoria para cada fator, sendo todos os itens clicáveis e apresentando dicas de contexto (modo foco), atendendo ao critério de “Interatividade e Usabilidade” no que diz respeito à presença de gráficos interativos e *dashboards* dinâmicos, item 10 do instrumento de *benchmarking*.

Figura 28 – Gráfico interativo de Oportunidade de Melhoria.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A alta usabilidade também é considerada um princípio de *design* essencial para a eficácia de painéis de monitoramento, pois impacta diretamente na capacidade do usuário de compreender e utilizar as informações apresentadas de forma ágil e confiável. Conforme evidenciado por Malkani *et al.* (2024), a adoção de *layouts* simples, rotulagem padronizada, equilíbrio visual, fontes legíveis e elementos organizados – com a presença de *banners*, separadores de espaços e títulos – favorece a clareza e a harmonia do painel, facilitando a interpretação dos dados.

Nesse *dashboard* a navegação intuitiva para outras páginas no painel também é possível por meio dos botões localizados no menu superior (barra azul), incluindo um botão de “Voltar” para a página inicial. Outra boa prática incluída nessa visualização são os filtros de contexto – item 9 do instrumento de *benchmarking* –, onde é possível selecionar os componentes desejados, as práticas (fatores) ou até um item específico para visualização em detalhe no gráfico (Figura 30).

Figura 29 – Filtros do gráfico de oportunidades de melhoria.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados exibidos nesse gráfico também estão disponíveis de forma agregada em formato tabular, na página “Detalhe do Gráfico de Oportunidade de Melhoria” (Figura 31), que tanto pode ser acessada pelo botão de mesmo nome na página inicial quanto por meio do botão “Ir para Detalhe”. Essa funcionalidade atende ao critério de “Nível de Detalhamento” previsto no instrumento de *benchmarking*, especificamente o item 4, que está relacionado à existência de indicadores apresentados de forma agregada.

Figura 30 – Detalhamento dos dados do gráfico de oportunidade de melhoria.

Item	1.Inexistente	%	2.Inicial	%	3.Emergente	%	4.Intermediário	%	5.Avançado	%	Oportunidade de Melhoria
14 P.O.	5	7,46%	6	8,96%	17	25,37%	27	40,30%	12	17,91%	41,79%
15 P.O.	7	10,45%	6	8,96%	16	23,88%	29	43,28%	9	13,43%	43,28%
16 P.O.	7	10,45%	10	14,93%	20	29,85%	24	35,82%	6	8,96%	55,22%
17 P.O.	8	11,94%	5	7,46%	21	31,34%	24	35,82%	9	13,43%	50,75%
18 P.G.P.	11	16,42%	15	22,39%	21	31,34%	16	23,88%	4	5,97%	70,15%
19 P.G.P.	13	19,40%	11	16,42%	18	26,87%	18	26,87%	7	10,45%	62,69%
20 P.G.P.	12	17,91%	10	14,93%	24	35,82%	18	26,87%	3	4,48%	68,66%
21 P.G.P.	14	20,90%	15	22,39%	22	32,84%	12	17,91%	4	5,97%	76,12%
22 P.G.P.	5	7,46%	12	17,91%	26	38,81%	11	16,42%	4	5,97%	77,61%
23 P.F.T.	5	7,46%	13	19,40%	23	34,33%	19	28,36%	7	10,45%	61,19%
24 P.F.T.	9	13,43%	9	13,43%	29	43,28%	13	19,40%	7	10,45%	70,15%
25 P.F.T.	10	14,93%	12	17,91%	27	40,30%	12	17,91%	6	8,96%	73,13%
26 P.F.T.	9	13,43%	10	14,93%	24	35,82%	18	26,87%	6	8,96%	64,18%
27 P.F.T.	8	11,94%	8	11,94%	26	38,81%	20	29,85%	5	7,46%	62,69%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Malkani *et al.* (2024) ressaltam a importância do uso combinado de gráficos e dados tabulados como uma prática que potencializa a

compreensão e a exploração das informações apresentadas em painéis de monitoramento. Para os autores, enquanto os gráficos auxiliam na identificação de padrões e tendências de maneira visualmente acessível, as tabelas complementam essa visualização ao oferecer acesso direto aos valores, possibilitando análises mais detalhadas. Ainda segundo os autores, essa combinação é especialmente útil em contextos nos quais múltiplas variáveis precisam ser consideradas simultaneamente. A presença de dados tabulados não apenas amplia a transparência das informações, como também promove maior aprofundamento das análises por meio de classificações dos maiores ou menores valores (Malkani *et al.*, 2024), como é o caso do *dashboard* apresentado, atendendo, assim, ao item 12 do instrumento de *benchmarking*, que trata da existência de rankings e classificações.

Na página seguinte, são apresentados os dados analíticos utilizados na construção do gráfico (Figura 32). Esse *dashboard*, denominado “Dados da Oportunidade de Melhoria”, pode ser acessado da página inicial, no botão de mesmo nome, ou por meio do botão “Ir para Dados”, na página do gráfico. Destaca-se que, nesse *dashboard*, o usuário pode consultar as menções atribuídas por cada órgão participante da pesquisa, com a possibilidade de aplicação de filtros por “Órgão” ou “Tipo de Órgão”, atendendo aos critérios “Abrangência dos Indicadores”, com possibilidade de comparativos (item 2), e “Nível de Detalhamento” por unidade/setor (item 5) do instrumento de *benchmarking*.

Figura 31 – Dados analíticos do gráfico de oportunidade de melhoria

Órgão	LIDERANÇA1	LIDERANÇA2	LIDERANÇA3	LIDERANÇA4	LIDERANÇA5	LIDERANÇA6	LIDERANÇA7	LIDERANÇA8	LIDERANÇA9
1	4.Concordância Parcial	3.Neutro	4.Concordância Parcial	3.Neutro	3.Neutro				
2	4.Concordância Parcial	4.Concord							
3	4.Concordância Parcial	3.Neutro	2.Discordância Parcial	4.Concordância Parcial	3.Neutro				
4	4.Concordância Parcial	4.Concord							
5	4.Concordância Parcial	5.Concordância Total	5.Concordância Total	4.Concordância Parcial	4.Concordância Total	4.Concordância Parcial	3.Neutro	3.Neutro	2.Discord
6	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	5.Concordância Total	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	2.Discordância Parcial	3.Neutro	3.Neutro	2.Discord
7	4.Concordância Parcial	3.Neutro	4.Concordância Parcial	3.Neutro	3.Neutro				
8	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	3.Neutro	3.Neutro	4.Concordância Parcial	2.Discordância Parcial	4.Concordância Parcial	2.Discordância Parcial	3.Neutro
9	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro	4.Concordância Parcial	2.Discordância Parcial	3.Neutro
10	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro
11	3.Neutro	3.Neutro	2.Discordância Parcial	3.Neutro	3.Neutro	2.Discordância Parcial	2.Discordância Parcial	2.Discordância Parcial	2.Discord
12	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	3.Neutro	3.Neutro	4.Concordância Parcial	3.Neutro	4.Concord
14	4.Concordância Parcial	4.Concord							
15	3.Neutro	4.Concordância Parcial	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro	4.Concordância Parcial	3.Neutro	3.Neutro
16	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro	3.Neutro	2.Discordância Parcial	2.Discordância Parcial	3.Neutro	2.Discordância Parcial	2.Discord
17	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	5.Concordância Total	4.Concordância Parcial	4.Concordância Parcial	3.Neutro	4.Concord
18	4.Concordância Parcial	5.Concordância Total	5.Concord						
19	5.Concordância Total	4.Concordância Parcial	5.Concordância Total	4.Concordância Parcial	5.Concordância Total	3.Neutro	4.Concordância Parcial	3.Neutro	4.Concord

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Malkani *et al.* (2024) destacam a consistência dos dados como um requisito imprescindível para a qualidade e a credibilidade de painéis de monitoramento. Para os autores, a uniformidade e a precisão das informações são elementos essenciais para garantir que os dados apresentados sejam confiáveis e possam embasar decisões estratégicas de forma segura. Nesse sentido, a presença de dados analíticos possibilita a conformidade das informações apresentadas no gráfico, assegurando que as visualizações resumidas correspondam rigorosamente aos dados detalhados disponíveis para consulta. Essa prática reforça a confiança do usuário na integridade das informações exibidas, facilita a verificação de tendências e comparações, e contribui para a credibilidade do painel de monitoramento (Malkani *et al.*, 2024).

A página “Metadados” – que pode ser acessada pelos botões “Ir para Metadados” –, apresenta a descrição de cada item que compõe o gráfico, correspondente aos itens do questionário aplicado (Figura 33). Essa funcionalidade facilita a compreensão dos usuários sobre o significado de cada indicador, permitindo uma melhor interpretação dos resultados exibidos no gráfico. A existência de metadados explicando cada indicador atende ao critério de “Transparência e Acessibilidade”, especificamente ao item 15 do instrumento de *benchmarking*, uma vez que fornece informações detalhadas sobre o conteúdo dos dados.

Figura 32 – Metadados do gráfico de oportunidade de melhoria

Componente	Prática	Item
1. Governança	1. Liderança	1 LIDER.
2. Alinhamento Estratégico	10. Avaliação de Desempenho	10 LIDER.
3. Gestão da Liderança e do Conhecimento	11. Reconhecimento	11 LIDER.
4. Cultura Orientada para Resultados	12. Relações com os Colaboradores	12 LIDER.
5. Gestão de Talentos	13. Perfil Profissional e de Atividades	13 LIDER.
6. Accountability	14. Recrutamento e Seleção	

Prática/Questão (Item)

- Sua organização detinha, no processo de planejamento, os recursos (materiais, financeiros, humanos) necessários para a implementação do(s) plano(s) de gestão de pessoas.
- Sua organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas.
- Sua organização avalia os resultados alcançados por cada função de gestão de pessoas em comparação ao que foi planejado.
- Sua organização define de maneira documentada quantitativo de referência de pessoal por unidade organizacional.
- Sua organização utiliza procedimentos técnicos para definir o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional.
- Sua organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional.
- Sua organização avalia informações quantitativas que descrevem as principais características da força de trabalho.
- Sua organização utiliza as informações sobre a força de trabalho para orientar as decisões relativas à gestão de pessoas.
- Sua organização identifica quais são as ocupações críticas da organização.
- Sua organização identifica o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas da organização.
- A SUGEP avalia o cumprimento das políticas de gestão de pessoas (Decreto nº 29.814/06 e Decreto nº 39.468/18) por parte da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.
- Sua organização identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.
- Sua organização define metas para redução das lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A disponibilização da página “Metadados” atende à necessidade de inclusão de descrições claras para o gráfico e indicadores

apresentados, conforme recomendado por Malkani *et al.* (2024). Segundo os autores, a apresentação de dados em formato gráfico, embora facilite a visualização de tendências, pode tornar-se complexa e de difícil interpretação se não acompanhada de informações complementares simples e objetivas. Dessa forma, a descrição clara dos itens do questionário disponibilizada na página “Metadados”, aliada ao título, rótulos de eixos, unidades e escala de medida definidos no gráfico, assegura que os usuários possam compreender corretamente o significado dos dados exibidos.

O botão localizado no canto inferior esquerdo da página principal, denominado “Informações”, atende aos critérios de “Recursos Adicionais” estabelecidos no instrumento de *benchmarking*, ao indicar o setor responsável pela gestão do painel (item 21) e ao disponibilizar *links* para normativos e guias sobre governança utilizados na sua construção (item 23). Ao clicar nesse botão, o usuário é direcionado para a página demonstrada na Figura 34, que apresenta um *banner* de introdução com informações sobre o objetivo do painel, a que se destina, a unidade responsável, um *link* para o manual de navegação e a origem dos dados utilizados, cumprindo também o item 16 do critério de “Transparência e Acessibilidade” do instrumento de *benchmarking*.

Figura 33 – Informações sobre o Painel de Governança.

Apresentação

O Painel de Governança da Rede de Gestão de Pessoas do GDF tem como objetivo apresentar, de maneira clara e objetiva, gráficos e indicadores relacionados à Governança de Gestão de Pessoas. A iniciativa visa apoiar os gestores na tomada de decisão, além de comunicar às partes interessadas as ações de melhoria implementadas e o grau de maturidade na adoção das práticas de gestão de pessoas.

Sob a coordenação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), da Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC), o painel tem como base os dados obtidos por meio do Questionário de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas. A pesquisa foi realizada entre os dias 24 de fevereiro e 21 de março de 2025, junto a 67 órgãos que compõem a Administração Pública do DF.

Sobre como navegar no painel, acesse [\[aqui\]](#).

Composição do Painel

O Painel é composto por 5 páginas. A página de apresentação, em que é possível acessar de forma rápida as demais páginas que contém as informações:

- Uma página com o gráfico interativo de “Oportunidade de Melhoria”;
- Uma página que detalha as informações constantes no gráfico;
- Uma página com os dados da pesquisa, discriminados por Órgãos;
- E uma página de metadados, que traz a explicação de cada item da pesquisa aplicada.

As fórmulas de cálculo utilizadas para gerar o gráfico, bem como os dados brutos da pesquisa, estão disponíveis para download [\[aqui\]](#).

Conformidade

O Painel de Governança da Rede de Gestão de Pessoas do GDF está em conformidade com as práticas estabelecidas pelo [Decreto nº 29.814/2008](#), que instituiu a Política de Gestão de Pessoas do DF e com o [Decreto nº 39.468/2018](#), que instituiu o Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas do DF.

A pesquisa aplicada foi fundamentada em referências nacionais e internacionais de boas práticas de governança, bem como em normas vigentes, incluindo o [Decreto nº 39.736/2019](#), que instituiu a Política de Governança Pública e *Compliance* do DF. Além disso, foram consideradas recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU), conforme disposto nos Acórdãos [3.023/2013-TCU](#) e [358/2017-TCU](#).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Além disso, essa página inclui o *banner* “Composição do Painel”, que resume o conteúdo de cada uma das páginas e disponibiliza um *link* para *download* dos dados brutos da pesquisa que fundamenta o painel, bem como as fórmulas de cálculo aplicadas, atendendo ao item

17 do referido instrumento, que trata da oferta de dados disponíveis para *download* em formato aberto. Ainda nessa página, o *banner* “Conformidade” atende completamente ao critério “Conformidade com Normas e Regulamentos” do instrumento de *benchmarking*, indicando o atendimento a decretos distritais (item 6), a aderência a recomendações de órgãos de controle (item 7) e a indicação explícita dos normativos utilizados como referência (item 8). Esse banner também atende ao critério “Vinculação a Objetivos Estratégicos”, evidenciando a conexão entre os indicadores do painel às políticas e práticas institucionais vigentes (item 18).

Por fim, o botão “Dúvidas”, posicionado no canto inferior direito da página inicial, atende ao item 22 do critério “Recursos Adicionais”, ao oferecer um canal de contato para esclarecimentos e suporte. Ao acioná-lo, o usuário será redirecionado para a página de atendimento às unidades de gestão de pessoas, onde é possível abrir um chamado no canal de atendimento *help desk*, já existente no âmbito da rede. Considerando que o painel foi concebido para atender não apenas o Órgão Central, mas também todos os órgãos que compõem a Rede de Gestão de Pessoas, a disponibilização desse canal de suporte uma estratégia para garantir a ampla utilização e apropriação da ferramenta. Além de fortalecer a governança colaborativa e incentivar o compartilhamento de informações entre os membros da rede, esse recurso pode contribuir para melhorar a percepção do índice de liderança, ao viabilizar mecanismos formais de aproximação, apoio e articulação entre a liderança central e as unidades setoriais.

Com isso, o protótipo do “Painel de Governança da Rede de Gestão de Pessoas do GDF” alcançou 17 dos 23 pontos possíveis no atendimento aos critérios de boas práticas para a construção de painéis de governança estabelecidos no instrumento de *benchmarking*, ficando acima da média dos painéis avaliados nesta pesquisa. Importa frisar que os itens não atendidos referem-se a aspectos que dependem da futura institucionalização do painel, que são: a abrangência de múltiplas áreas de governança (item 1), a apresentação de séries históricas para acompanhamento da evolução dos indicadores (item 3), a definição da frequência de atualização em tempo real (item 13) ou periódica (item 14), a vinculação dos indicadores às metas institucionais (item 19) e a indicação de medidas corretivas para aprimoramento da governança (item 20).

Apresenta-se a seguir o Quadro 24, que sintetiza as fases do *Design Science Research* (DSR) aplicadas neste estudo, juntamente com os resultados alcançados em cada etapa. Esse quadro resume o percurso metodológico adotado, destacando como cada fase contribuiu para a construção do conhecimento, para o desenvolvimento do produto técnico proposto e para a geração de soluções aplicáveis ao contexto organizacional estudado, reforçando o compromisso deste trabalho com a articulação entre teoria e prática, elementos que coadunam com os objetivos de um mestrado profissional.

Quadro 24 – Etapas do DSR e resultados alcançados.	
Etapa	Resultado
Problema	Como avaliar a governança da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, de modo a verificar o nível de adoção das práticas de gestão de pessoas previstas no Decreto nº 29.814/08 e alinhadas às boas práticas de governança pública definidas pelas diretrizes do TCU (2017)?
Solução	A solução proposta nesta pesquisa foi a elaboração de um modelo de monitoramento da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, baseado nas diretrizes do TCU (2017) e que incorporou a dimensão de governança em rede.
Design e Desenvolvimento	O modelo proposto foi materializado como um painel de monitoramento dinâmico, baseado nas diretrizes de governança definidas em TCU (2017), onde é possível avaliar o nível de adoção das práticas de gestão de pessoas estabelecidas no Decreto Distrital nº 29.814/08.
Avaliação	O protótipo foi demonstrado ao Subsecretário de Gestão de Pessoas em 18/04/2025, que verificou sua aderência às especificações definidas, validando sua capacidade de sintetizar os resultados do diagnóstico da rede e de apresentar os índices e indicadores necessários para subsidiar a tomada de decisão. Essa validação consistiu na conferência das funcionalidades propostas e na confirmação de que o produto atende às necessidades de monitoramento da política da gestão de pessoas do GDF.
Agregação de Valor	O modelo proposto busca superar abordagens tradicionais de monitoramento, que analisam os órgãos isoladamente, ao incorporar a perspectiva relacional de liderança em rede. Como resultado, a solução oferece subsídios para o aprimoramento contínuo da política de gestão de pessoas, permitindo à SUGEP utilizar os dados para orientar treinamentos das unidades de

	<p>gestão de pessoas, alocar recursos de forma mais eficiente, priorizar processos críticos e estabelecer metas alinhadas às estratégias de governança pública do DF. Além disso, são destacadas as contribuições acadêmicas e teóricas geradas, possibilitando o fortalecimento da governança de pessoas no setor público e fornecendo uma base metodológica que pode ser replicada ou adaptada por outras organizações interessadas em aprimorar seus processos de gestão.</p>
<p>Comunicação</p>	<p>A comunicação dos resultados desta pesquisa é realizada por meio desta dissertação, que detalha as etapas percorridas, desde a apresentação do problema, a definição do modelo de governança de gestão de pessoas em rede, passando pelo desenvolvimento do protótipo baseado nos resultados relatados, até a apresentação das conclusões e implicações práticas. Assim, o presente trabalho explicita não apenas “o que” foi feito – a proposição de um modelo de monitoramento da Rede de Gestão de Pessoas do GDF –, mas também “como” foi realizado, fundamentando-se na pesquisa benchmarking realizada em painéis de governança existentes e nos resultados da pesquisa aplicada. Além disso, está prevista a comunicação ampliada por meio da publicação de artigos acadêmicos, de modo a compartilhar os achados e contribuições deste estudo com a comunidade científica e profissionais da área. No âmbito da própria rede, espera-se que os resultados e o protótipo desenvolvido sejam apresentados em reuniões institucionais, oficinas de trabalho e canais internos de comunicação, como boletins informativos, garantindo a disseminação dos conhecimentos gerados e fomentando o engajamento das unidades setoriais no processo de aprimoramento contínuo da governança de gestão de pessoas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).



5

5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os cursos de pós-graduação profissionais *stricto sensu* são estruturados para atender à demanda por qualificação de profissionais inseridos em seus ambientes de trabalho (Santos *et al.*, 2019; Savegnago *et al.*, 2021). Conforme destacam Santos *et al.* (2019), diferentemente dos mestrados acadêmicos, cujo objetivo é formar pesquisadores e docentes, os mestrados profissionais visam também a preparação para a atuação prática, contribuindo para o aprimoramento dos processos e para a inovação nos contextos organizacionais. Isto é, o compromisso desses programas é com a aplicabilidade dos conhecimentos produzidos na academia, estimulando a articulação entre teoria e prática na resolução de problemas vivenciados nas instituições (Zaidan; Ferreira; Kawasaki, 2018).

Nesse sentido, um dos principais diferenciais do mestrado profissional é a elaboração de um produto técnico ou tecnológico como resultado do estudo desenvolvido pelo pesquisador (Savegnago *et al.*, 2021; Zaidan; Ferreira; Kawasaki, 2018). Segundo Zaidan, Ferreira e Kawasaki (2018), esse produto deve ser concebido desde o início do projeto de pesquisa, visando à entrega de soluções que possam ser aplicadas ao ambiente organizacional que originou a investigação. Assim, o produto resultante do presente estudo corresponde ao modelo de monitoramento da rede de gestão de pessoas do GDF – que foi fundamentado nas boas práticas de governança pública e nas diretrizes do instrumento de avaliação de governança de gestão de pessoas preconizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) –, materializado no protótipo do “Painel de Governança da Rede de Gestão de Pessoas”.

Entre os resultados alcançados, destaca-se o cumprimento do primeiro objetivo específico, que consistiu em verificar o nível de adoção das práticas de gestão de pessoas pelos órgãos que compõem a rede, utilizando como referência o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas), adaptado de TCU (2017). Essa análise permitiu mapear, de forma mais detalhada, quais práticas já se encontram consolidadas e quais ainda apresentam maiores oportunidades de melhoria. Os dados obtidos evidenciaram que fatores ligados à gestão de talentos, como recrutamento, retenção, reconhecimento, liderança

e sucessão, bem como aspectos associados à avaliação de desempenho e à cultura organizacional, concentram os maiores desafios e, por isso, devem ser considerados áreas prioritárias de atuação pelo Órgão de Coordenação Gerencial.

Os resultados relativos ao primeiro objetivo também mostram que, apesar de alguns avanços pontuais, a média geral de oportunidade de melhoria dos 15 fatores avaliados foi de 68,86%, revelando que grande parte das práticas avaliadas ainda se encontra nos estágios “Inicial” ou “Emergente” de adoção. Essa constatação sinaliza a necessidade de um esforço coordenado e estratégico para fortalecer a governança da rede, promovendo maior alinhamento entre os objetivos da política de gestão de pessoas do GDF e as ações efetivamente implementadas nos órgãos. Além disso, o diagnóstico fornecido pelo estudo oferece à alta administração um instrumento para priorizar intervenções e desenvolver planos de ação direcionados, contribuindo para uma governança pública responsiva e orientada por evidências.

Assim, a mensuração do estágio de adoção das práticas deixa de ser apenas um exercício de controle e passa a integrar um processo estratégico de tomada de decisão. Esse enfoque valoriza a perspectiva da governança pública como um processo orientador, no qual o diagnóstico não se limita a avaliar e monitorar, mas também cumpre uma função construtiva, ao oferecer elementos que conduzem ao aprimoramento institucional e aproximam os Órgãos Setoriais dos critérios previamente acordados na política de gestão de pessoas. Ou seja, o resultado apresentado não deve ser visto apenas como uma ferramenta de fiscalização; além de dizer “em que estágio estamos”, o diagnóstico serve para fornecer informações sobre “o que pode ser melhorado”, no intuito de ajudar as unidades setoriais a ajustarem suas práticas, cumprindo, assim, um papel formativo e de alavancagem da aprendizagem organizacional.

Em relação ao segundo objetivo específico, que buscou avaliar a influência da liderança exercida pelo Órgão de Coordenação Gerencial na adoção das práticas de gestão de pessoas pelas unidades, os resultados obtidos por meio das regressões lineares simples indicaram que a variável liderança está estatisticamente associada a todos os

demaís 15 fatores (práticas) analisados. Ainda que os valores do coeficiente de determinação (R^2) tenham permanecido entre 18% e 30%, tais resultados são consistentes com fenômenos organizacionais complexos, nos quais múltiplos fatores interagem simultaneamente para influenciar os desfechos institucionais. O fato de todos os modelos apresentarem significância estatística e coeficientes positivos reforça a relevância da atuação da SUGEP como agente de coordenação e influência, demonstrando que percepções mais positivas sobre a liderança central podem estar associadas a maiores níveis de adoção das práticas nos Órgãos Setoriais. Esse achado enfatiza a importância do papel da SUGEP não apenas como instância normativa, mas como articuladora e indutora da profissionalização da gestão de pessoas na administração pública distrital.

Quanto ao terceiro objetivo específico, o principal resultado alcançado foi o desenvolvimento do protótipo do painel de governança, representando uma contribuição acadêmica relevante ao oferecer um instrumento de avaliação de painéis de governança que pode servir como referência para a construção e análise de outros tipos de painéis de monitoramento. Esse instrumento, que abrange 23 aspectos de avaliação, sintetiza boas práticas de *design* e funcionalidade de painéis de governança, organizados em dimensões como abrangência dos indicadores, nível de detalhamento, conformidade normativa, interatividade e usabilidade, frequência de atualização, transparência e acessibilidade, vinculação a objetivos estratégicos e oferta de recursos adicionais. Ao incorporar essas dimensões, o protótipo assevera não apenas a apresentação visual dos dados da pesquisa, mas também a coerência metodológica e a utilidade prática do painel para os órgãos que compõem a rede de gestão de pessoas do GDF.

Uma importante contribuição acadêmica deste estudo é a proposição do modelo de governança de gestão de pessoas em rede, que amplia as perspectivas do modelo tradicional do TCU (2017). Enquanto o modelo do TCU avalia os órgãos de forma isolada e considera o componente de liderança restrito à alta administração interna de cada órgão, o modelo proposto nesta pesquisa incorpora a dimensão relacional da liderança exercida em rede, tomando como referência a atuação coordenadora da SUGEP sobre os Órgãos Setoriais. Essa abordagem reconhece que, no contexto analisado, a liderança não opera apenas dentro das fronteiras institucionais de cada órgão, mas como um elo articulador que conecta e orienta coletivamente a rede, reforçando a perspectiva de governança colaborativa, essencial para

lidar com desafios complexos e promover o alinhamento estratégico entre os diversos órgãos que compõem a administração pública.

Sendo assim, as implicações práticas desta pesquisa são significativas e oferecem contribuições promissoras para o aprimoramento da gestão de pessoas nas organizações públicas. Ao fornecer um diagnóstico detalhado sobre o nível de adoção das práticas de gestão de pessoas, a pesquisa permite que os gestores identifiquem as áreas que demandam maior atenção e compreendam como essas fragilidades podem impactar o desempenho institucional. Além disso, esse diagnóstico orienta a tomada de decisão estratégica, permitindo o direcionamento mais eficiente de esforços e recursos, de forma coordenada, para as áreas com maiores oportunidades de melhoria. Trata-se, portanto, de uma ferramenta de gestão que promove não apenas eficiência administrativa, mas também transparência institucional, tanto para os servidores, que passam a compreender com maior clareza onde são necessárias mudanças, quanto para a sociedade, que pode visualizar como os recursos públicos estão sendo aplicados e quais os possíveis retornos em termos de valor público gerado.

Como toda pesquisa aplicada, este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas para situar adequadamente o alcance e a generalização de seus resultados. Uma das principais limitações está relacionada ao delineamento transversal adotado, já que os dados foram coletados em um único momento no tempo, o que impede a análise de mudanças ou tendências ao longo do período. Isso significa que, embora os resultados revelem o retrato atual do nível de adoção das práticas de gestão de pessoas, eles não capturam a evolução histórica das práticas.

Outra limitação relevante refere-se ao uso de dados autorrelatados, obtidos por meio de um questionário aplicado aos servidores lotados nas unidades de gestão de pessoas. Esse tipo de instrumento, apesar de ser adequado para levantar percepções e autoavaliações, está sujeito a vieses de resposta, como desejabilidade social, percepção individual e diferentes níveis de entendimento sobre os conceitos avaliados. O ideal é que as próximas aplicações da pesquisa sejam exigidas evidências documentais sobre a adoção das práticas. Como o instrumento é muito extenso, sugere-se que seja resumido ou aplicado de forma segmentada, organizando os blocos temáticos em etapas distintas, para que a exigência de comprovação

documental não torne o processo excessivamente oneroso e irrealizável para os respondentes, garantindo assim a viabilidade prática da coleta de dados e a qualidade das informações obtidas.

Também é importante mencionar que, embora tenha sido avaliada a influência da liderança central sobre a adoção das práticas setoriais, a pesquisa não contemplou a análise da influência mútua entre os próprios fatores (práticas) nem considerou variáveis contextuais e organizacionais. Assim, os modelos estatísticos utilizados apresentam poder explicativo limitado a uma única variável independente (liderança), não explorando modelos que contemplem relações múltiplas ou mediação. Além do que, como a pesquisa foi conduzida com o apoio do Órgão de Coordenação Central, existe a possibilidade de que as respostas sobre a avaliação da liderança central tenham sido influenciadas por viés de desejabilidade social, levando os respondentes a expressarem avaliações mais positivas ou alinhadas ao que consideravam ser a expectativa da SUGEP.

Logo, esses resultados abrem espaço para reflexões adicionais. Apesar de não terem sido incluídas no presente estudo, é plausível supor que os fatores de gestão analisados possam ter correlações entre si e que tais relações possam, por sua vez, influenciar os níveis de adoção das práticas como um todo. Sugere-se que futuras pesquisas possam testar modelos de regressão múltipla, incorporando não apenas a liderança como variável explicativa, mas também as inter-relações entre os próprios fatores e outras variáveis contextuais, como o tempo de experiência dos servidores lotados nas unidades de gestão de pessoas, o nível de formação específica na área, o porte da equipe, entre outros elementos. Investigações com essa abordagem poderiam oferecer uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas institucionais, permitindo identificar quais práticas exercem maior influência sobre outras e quais condições estruturais e humanas ampliam ou limitam o impacto da liderança central no nível de adoção das práticas pelos órgãos da rede.

Recomenda-se para a Secretaria de Estado de Economia do DF (SEEC) que as informações produzidas neste estudo sejam incorporadas como uma rotina de acompanhamento e monitoramento da Rede de Gestão de Pessoas. A implantação do painel pode ser iniciada com a constituição de um grupo técnico de trabalho, formado por representantes da SUGEP, responsável por ajustar, validar e consolidar os indicadores do painel conforme as

necessidades e prioridades institucionais. Esse grupo deve definir os fluxos de atualização periódica dos dados, para uma avaliação longitudinal, as responsabilidades pela coleta, análise e alimentação das informações e adotar uma abordagem participativa, apresentando o protótipo aos representantes das unidades setoriais de gestão de pessoas. Essa etapa de validação participativa junto aos órgãos permitirá verificar se os indicadores e a estrutura do painel estão claros, compreensíveis e aderentes à realidade da rede, além de abrir espaço para o recebimento de sugestões de aperfeiçoamento. Com isso, promove-se o alinhamento institucional e fortalece-se o engajamento das unidades na utilização do painel como ferramenta colaborativa de governança e melhoria contínua.

Outra recomendação é que a SUGEP estabeleça um cronograma para capacitar os servidores das áreas de gestão de pessoas no uso do painel, garantindo que eles compreendam não apenas a leitura dos indicadores, mas também como utilizá-lo para fundamentar decisões e melhorar processos internos. Ainda, recomenda-se que a SUGEP institucionalize processos regulares de reunião para análise conjunta dos resultados apresentados no painel e priorize ações para aprimoramento das práticas que alcançaram os maiores índices de melhoria (acima da média), o que poderá permitir também a identificação de boas práticas, o acompanhamento das metas e a proposição de ações corretivas, itens do instrumento de avaliação de painéis de governança que dependem de atuação organizacional.

Ainda, para melhorar a percepção de neutralidade observada em relação à liderança da rede, sugere-se que a SUGEP adote ações estratégicas para aprimorar a comunicação e os canais de escuta ativa com as unidades de gestão de pessoas, amplie a oferta de formação continuada para os servidores da área, incentive a participação colaborativa em rede, estabeleça políticas de reconhecimento formal ao trabalho das unidades e adote um planejamento participativo e aderente às realidades específicas de cada órgão. Ao mesmo tempo, dedique esforço para melhorar aspectos operacionais relacionados à infraestrutura de trabalho das equipes dos Órgãos Setoriais, ofereça apoio técnico consistente, padronize e torne mais acessíveis os normativos que regem a gestão de pessoas no GDF e substitua o atual sistema informatizado por uma solução mais moderna e integrada.

Esses elementos constituem importantes subsídios para fortalecer a governança e ampliar a legitimidade da SUGEP como liderança da rede e promotora da melhoria dos níveis de adoção das práticas de gestão de pessoas.

Aventa-se também a importância de se formalizar um ciclo contínuo de avaliação e aprimoramento do painel em si, permitindo sua evolução ao longo do tempo, com ajustes nos indicadores, inclusão de novos parâmetros e ampliação das funcionalidades conforme os aprendizados institucionais e as demandas da rede. Dessa forma, o painel não será apenas uma ferramenta operacional, mas um instrumento de governança que contribua efetivamente para o fortalecimento da gestão de pessoas no GDF, o que pode resultar inclusive na revisão e atualização da política de gestão de pessoas do Distrito Federal, com a elaboração de um decreto mais moderno e alinhado às práticas de governança pública.

Apesar de o Decreto nº 29.814/08 ter sido instituído um conjunto consistente de práticas de gestão de pessoas, sua publicação foi em 2008 e não passou por revisões e atualizações desde então. Ainda, o elevado número de oportunidades de melhoria identificadas nesta pesquisa evidencia a defasagem entre as diretrizes estabelecidas no normativo e a realidade atual da gestão de pessoas no GDF, o que corrobora a necessidade de modernização da política. Esse descompasso pode estar contribuindo para essa baixa institucionalização das práticas e comprometendo a efetividade das ações, o que ressalta a importância de se promover uma revisão normativa alinhada às boas práticas de governança e às transformações do serviço público.

Destaca-se ainda que o protótipo construído no estudo foi desenvolvido em nível conceitual e validado apenas junto à liderança central, sem ter sido implementado ainda em ambiente real de produção ou submetido a ciclos efetivos de uso e retroalimentação pelos usuários finais. Essa limitação restringe, por ora, a avaliação de sua efetividade prática, recomendando-se que, após sua implantação, sejam realizados testes contínuos e ajustes progressivos, garantindo sua utilidade como ferramenta estratégica de monitoramento e de apoio à tomada de decisão.

Como agenda para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos que aprofundem a temática da governança de gestão de

pessoas no setor público, explorando, por exemplo, os impactos concretos das práticas de governança na geração de valor público e nos resultados institucionais. Sugere-se ainda a realização de pesquisas aplicadas no campo de *people analytics*, para investigar como o uso de dados avançados pode apoiar decisões estratégicas e preditivas na área de gestão de pessoas. Além disso, seria relevante que novos estudos adotassem e testassem o modelo de liderança relacional proposto neste trabalho em outros contextos organizacionais, a fim de buscar evidências de validade externa do instrumento desenvolvido e ampliar sua aplicabilidade como ferramenta de diagnóstico e avaliação da governança em rede. Essas investigações podem contribuir para a consolidação teórica e prática do campo, fornecendo importante subsídios para gestores públicos e pesquisadores interessados no aprimoramento das políticas e processos de gestão de pessoas no setor público.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

AGRANONIK, M.; HIRAKATA, V. N. Cálculo de tamanho de amostra: proporções. **Clinical and Biomedical Research**, v. 31, n. 3, p. 382-388, 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/hcpa/article/view/23574>.

AGUSTIAN, K.; POHAN, A.; ZEN, A.; WIWIN, W.; MALIK, A. J. Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. **Journal of Contemporary Administration and Management**, v. 1, n. 2, p. 108-117, 2023. DOI: 10.61100/adman.v1i2.53. Disponível em: <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/adman/article/view/53>.

ALAMSYAH, K.; IRWANDI; KOMAR, M. A.; SUJANA, N.; RAMADHANI, P.; MUSTAJAM, A. The Urgency of Developing Quality Human Resources in Realizing Good Governance: A Literature Review. **INFLUENCE: INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENCE REVIEW**, v. 5, n. 2, p. 363–375, 2023. DOI: 10.54783/influencejournal.v5i2.164. Disponível em: <https://influence-journal.com/index.php/influence/article/view/164>

ALBERS, S. Configurations of Alliance Governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, p. 204-233, 2010. DOI: 10.1007/BF03396805. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396805>.

ALI, E.; ELIAS, H. Potential Application of HR Analytics to Talent Management in the Public Sector: a Literature Review. **International Conference On Cyber Management And Engineering (CyMaEn)**, Bangkok, 2023, p. 8-11, DOI: 10.1109/CyMaEn57228.2023.10051107. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10051107>.

ALSAFADI, Y.; ALTAHAT, S. Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 1, p. 519-529, 2021. DOI: 10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.519. Disponível em: <https://koreascience.kr/article/JAKO202100569425324.page>.

ALSERHAN, H. F.; SHBAIL, M. O. A. The role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and competitive advantage in Jordanian

private universities. **Management Science Letters**, v. 10, n. 16, p. 3757-3766, 2020. DOI: 10.5267/j.msl.2020.7.036. Disponível em: <https://growingscience.com/beta/msl/4091-the-role-of-organizational-commitment-in-the-relationship-between-human-resource-management-practices-and-competitive-advantage-in-jordanian-private-universities.html>.

AMORIM, D. A.; OLIVEIRA, N. B. M. O Princípio da Integridade na Governança Pública Brasileira: Uma Revisão Sistemática. **RAGC**, v. 10, n. 43, p.1-21, 2022. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2700>.

BEAUDREAU, B. C. On the Origins of The Modern Corporation and Private Property. **Seattle University Law Review**, v. 42, n. 2, p. 327-343, 2019. Disponível em: <https://digitalcommons.law.seattleu.edu/sulr/vol42/iss2/4/>.

BERGAMINI, J. C. L.; SOUZA, J. A. Governança no ambiente público: análise dos reflexos na administração pública. **Inclusão Social**, v. 15, n. 2, p.15-25, 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/5888>.

BERGUE, S. T.; OLIVEIRA, J. M.; BARBOSA, M. B. A inovação na gestão pública: um estudo de caso sobre o processo de adoção de um modelo de governança na Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul. In: **XX SEMEAD - Seminários em Administração**, São Paulo, 2017, *Anais*[...]. Disponível em: <https://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/prefix/13121>.

BERGUE, S. T. Governança e Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. In: DEMARCO, D. J. (org.). **Gestão Pública, Município e Federação**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/214498/001082171.pdf>

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>.

BERTONCINI, M.; PRESENTE, V. R. As alterações dos modelos de Gestão Estatal e uma proposta de Conceituação de Governança da Administração Pública. **Seqüência Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 41, n. 86, p. 123-147, 2021. DOI: 10.5007/2177-7055.2020v41n86p123. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/78186>.

BHISE, P.; KAREKAR, P.; NIKAM, R.; RAY, S. AI-HRM: Transforming Human Resource Management With Artificial Intelligence. **Educational Administration: Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 9208-9215, 2024. DOI: 10.53555/kuey.v30i5.4534. Disponível em: <https://kuey.net/index.php/kuey/article/view/4534>.

BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, v. 9, n. 1, p. 138-162, 2020. DOI: 10.55028/don.v9i1.10195. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/10195>.

BIZOTTO, B. L. S.; CAMARGO, M. E. Boas Práticas de Governança Pública: Accountability no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 4, p. 1247-1259, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i4.18668. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18668>.

BLOM, R.; KRUYEN, P. M.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; VAN THIEL, S. One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 1, p. 3-35, 2020. DOI: 10.1177/0734371X18773492. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X18773492>.

BODIE, M.; CHERRY, M.; MCCORMICK, M.; TANG, J. The Law and Policy of People Analytics. **Law & Society: Private Law - Discrimination Law eJournal**, n.6, p. 1-82, 2016. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2769980.

BOJANG, M. B.S. Appraising Public Value in the Public Sector: Re-evaluation of the Strategic Triangle. **SEISENSE Journal of Management**, v. 4, n. 2, p. 1-10, 2021. DOI: 10.33215/sjom.v4i2.551. Disponível em: <https://journal.seisense.com/jom/article/view/551>.

BRANCALHÃO, H. G. S. M.; MOTA JÚNIOR, K. J. A.; GÓES, S. M. R. R.; BRITTO, S. S. Governança e Gestão de Pessoas no Tribunal de Justiça do

Estado do Pará: Análise e Diagnóstico. *In*: ELIAS, L. M. S. L.; FERNANDES, R. P. (org.). **Governança no setor público**: um olhar sistêmico na Amazônia. Belém: NAEA, 2022. *E-book*. DOI: 10.29327/565187.1-6. Disponível em: <https://www.naea.ufpa.br/index.php/livros-publicacoes/376-governanca-no-setor-publico-um-olhar-sistemico-na-amazonia>.

BRASIL. Decreto nº. 2.794, de 1º de outubro de 1996. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm.

_____. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.

_____. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>.

BRITO, S. S.; BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A. Perspectivas teóricas em gestão pública: considerações à luz da administração pública societal e o novo serviço público. *In*: **IX Encontro Brasileiro De Administração Pública - SBAP**, 2022. *Anais* [...]. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/749>.

CAMINHA, A. A.; MILAGRES, C. S. F. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: experiências das Instituições Federais de Ensino Brasileiras. **Revista Inter-Legere**, v. 6, n. 37, p. c31818, 2023. DOI: 10.21680/1982-1662.2023v6n37ID31818. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/interlegere/article/view/31818>.

CAMINHA, A. A.; MILAGRES, C. S. F. Governança Pública na Gestão Estratégica de Pessoas: Uma Análise dos ODS no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFT. **Capim Dourado: Diálogos em**

Extensão, v. 6, n. 2, p. 121-155, 2024. DOI: 10.20873/v6/GP. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/capimdourado/article/view/16632>.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no Governo Federal: Análise dos Instrumentos Governamentais utilizados na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 14, n. 1, p. 27-46, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/2560>.

CARVALHO, D.; DEMO, G.; SCUSSEL, F.; MONTEZANO, L.; AMAZONAS, B. Como os usuários dos serviços públicos veem as instituições públicas? Desenvolvimento e validação da escala de personalidade de marca pública. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 21, n. 3, p. 673-729, 2022. DOI: 10.5585/remark.v21i3.21231. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/21231>.

CASCAES, D. C. T.; JULIANI, D. P. As práticas de governança e gestão de pessoas adotadas por Instituições Federais de Ensino. **Revista de Administração Educacional**, v. 13, n. 2, p. 55-78, 2022. DOI: 10.51359/2359-1382.2022.251802. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/ADED/article/view/251802>.

CASTRO, M. D.; GONÇALVES, S. A. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014. DOI: 10.1590/0034-76121764. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/33365/32175>.

CAVALCANTE, P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 195-218, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i2.3212. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3212>.

CAVALCANTE, P. L. C. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) à luz da literatura brasileira. In: CAVALCANTE, P. L. C.; SILVA, M. S. S. (org.). **Reformas do estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2020. E-book. DOI: 10.38116/978-65-5635-012-7cap1. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10548>.

CGDF. Guia Prático para Implementação do Modelo de Governança Pública do Distrito Federal. 1ª Edição. Brasília, 2024. Disponível em:

<https://www.cg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2020/02/Guia-Pratico-para-implementacao-do-Modelo-Governanca-Publica-do-Distrito-Federal.pdf>

CHAPLAEV, H.; MAZHIEV, K.; IDIGOVA, L. Use of digital technologies in human resources management. **SHS Web of Conferences**, v. 164, p. 1-5, 2023. DOI: 10.1051/shsconf/202316400027. Disponível em: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2023/13/shsconf_cildiah2023_00027/shsconf_cildiah2023_00027.html.

CHIWAWA, N. Determinants of employee engagement in public sector organisations: case of Zimbabwe, **International Journal of Public Sector Management**, v. 35, n. 7, p. 749-764, 2022. DOI: 10.1108/IJPSM-03-2021-0073. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-03-2021-0073/full/html>.

CHO, W.; CHOI, S., CHOI, H. Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. **Administrative Sciences**. v. 13, n. 2, p. 1-22, 2023. DOI: 10.3390/admsci13020041. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/41>.

CIRINO, A. L.; PEREIRA, B. A. D.; TAVARES, B.; SILVA, F. C. Estrutura e mecanismos da governança em rede na implementação de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, p. e89644, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v29.89644. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/89644>.

COSTA, E. C.; CASITE, H. L. Desafios e oportunidades estratégias do departamento de recursos humanos na retenção de talentos das organizações. **Revista Conecta**, v. 8, n. 1, p. 82-97, 2025. Disponível em: <https://fatecrl.edu.br/revistaconecta/index.php/rc/article/view/287>.

COZBY, P. C. Métodos de Pesquisa em ciências do comportamento. São Paulo, SP: **Atlas**, 2011.

CRAPS, M.; BRUGNACH, M. F. A Relational Approach To Deal With Ambiguity In Multi-actor Governance For Sustainability. **WIT Press**, v. 199, p. 233-243, 2015. DOI: 10.2495/RAV150201. Disponível em: <https://www.witpress.com/elibrary/wit-transactions-on-ecology-and-the-environment/199/34894>.

CRAPS, M.; VERMEESCH, I.; DEWULF, A.; SIPS, K.; TERMEER, K.; BOUWEN, R. A Relational Approach to Leadership for Multi-Actor Governance. **Administrative Sciences**, v. 9, n. 12, p. 1-11, 2019. DOI: 10.3390/admsci9010012. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/9/1/12>.

CRUZ, L.; LIMA, A.; GIGLIO, E. M. Governança colaborativa como fator principal na formação de redes locais: comparativo entre dois casos. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 26, n. 3, p. 52-69, 2024. DOI: 10.23925/2178-0080.2024v26i3.64483. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/64483>.

DEMO, G.; COSTA, A.C.R.; COURA, K.V.; MIYASAKI, A.C.; FOGAÇA, N. What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practices? Current itineraries and new possibilities. **RAU - Revista de Administração Unimep**, v. 18, p. 138-158, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343022758_what_do_scientific_research_say_about_the_effectiveness_of_human_resource_management_practices_current_itineraries_and_new_possibilities.

DEMO, G.; COSTA, A.C.R.; COURA, K.V. HRM practices in the public service: a measurement model. **RAUSP Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 1-23, 2024. DOI: 10.1108/RAUSP-01-2023-0005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RAUSP-01-2023-0005/full/html>.

DIAS, D.; PEDROSA, I.; CALHEIROS, A. The role of People Analytics in the future of Human Resources. *Anais [...]*. **17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**, Madrid, Spain, p. 1-5, 2022. DOI: 10.23919/cisti54924.2022.9820350. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9820350>.

DIAS, E. G.; MISHIMA, S. M. Análise temática de dados qualitativos: uma proposta prática para efetivação. **Revista Sustinere**, v. 11, n. 1, p. 402-411, 2023. DOI: 10.12957/sustinere.2023.71828. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/sustinere/article/view/71828>.

DISTRITO FEDERAL. Decreto n° 29.814, de 10 de dezembro de 2008. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=59238.

_____. Decreto nº 39.468, de 21 de novembro de 2018. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=e7fa1bbfe5ae4001b158e48721b36b48.

_____. Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b.

DOMONT, A. S.; VIANNA, J. A. P. Governança pública na gestão de pessoas: impactos institucionais e sociais. **Práticas Educativas, Memórias e Oralidades**, v. 3, n. 1, p. e316344-e316344, 2021. DOI: 10.47149/pemo.v3i1.6344. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/6344/6114>.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; CAUCHICK MIGUEL, P. A. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015. DOI: 10.7819/rbgn.v17i56.2069. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/2069>.

EMMENDOERFER, M. L.; SILVA JUNIOR, A. C.; SILVA, J. L.; TURNER, A. A. R.; LIMA NETO, P. A. A. L. Estrutura organizacional e arranjo institucional: contributos do Novo Serviço Público para a Gestão Municipal. **Campo de Públicas: Conexões e Experiências**, v. 3 n. 2, p. 52-67, 2024. Disponível em: <https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/114>.

FERNANDES, R. P.; ELIAS, L. M. L. Governança no Setor Público: Aspectos Históricos e Reflexões Teóricas à Luz da Teoria dos Sistemas Sociais. In: ELIAS, L. M. S. L.; FERNANDES, R. P. (org.). **Governança no setor público: um olhar sistêmico na Amazônia**. Belém: NAEA, 2022. *E-book*. DOI:10.29327/565187.1-1. Disponível em: <https://www.naea.ufpa.br/index.php/livros-publicacoes/376-governanca-no-setor-publico-um-olhar-sistemico-na-amazonia>.

FERREIRA, R. M.; LIMA, S. L. L.; GOMES, A. R. V.; MELLO, G. R. Governança Corporativa: Um estudo bibliométrico da produção científica entre 2010 e 2016. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p. 323-342, 2019. DOI:10.15603/1982-8756/roc.v15n29p323-342. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoesemcontexto/article/view/884>.

FERREIRA, J. A. D.; BAÊTA, O. V. Diagnóstico de competências no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 11, n. 2, p. 42-58, 2022. Disponível em: <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1045>.

FIELD, A. **Descobrimo a Estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREITAS, V. A.; SILVA, F. E. R. Administração pública e governança: uma discussão teórica. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 20, n. 1, p. 354-379, 2021. DOI: 10.32586/rcda.v20i1.751. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/751>.

FREITAS, M. M.; SILVA, L.C.; VICENTE, E. F. R.; ROSA, F. S.; SANTOS, R. R. A Evolução do Conceito de Governança Pública: o futuro tecnológico. **Prospectus - Perspectivas Qualitativas em Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 33-62, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/prosp/article/view/63997>.

FUEL, T. H. Ubuntu no Novo Serviço Público? **Civitas: revista de Ciências Sociais**, v. 24, n. 1, p. e42170, 2024. DOI: 10.15448/1984-7289.2024.1.42170. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/civitas/article/view/42170>.

GAIA, A. R.; SILVA, C. L. Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 5, p. e3754, 2024a. DOI: 10.7769/gesec.v15i5.3754. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3754>.

GAIA, A. R.; SILVA, C. L. Práticas de governança e gestão de pessoas na administração pública: um estudo aplicado ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 16, n. 1, p. 56-74, 2024b. DOI: 10.22410/issn.2176-3070.v16i1a2024.3753. Disponível em: <https://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/3753>.

GALVÃO, N. M. S. G.; MADUREIRA, J. S.; SCHNEIDER, H. N. Design Science Research para o desenvolvimento de artefatos educacionais. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 18, n. 54, p. 194-220, 2024. DOI:

10.5281/zenodo.13119424. Disponível em:
<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/4903>.

GAO, X.; YU, J. Public governance mechanism in the prevention and control of the COVID-19: information, decision-making and execution. **Journal of Chinese Governance**, v. 5, n. 2, p. 178-197, 2020. DOI: 10.1080/23812346.2020.1744922. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23812346.2020.1744922>.

GARCIA, G. P.; MOSQUETTI FILHO, C.; BRAZ, E. M.; SADO, J. S.; OLIVEIRA, T. Planejamento Estratégico e Tribunais De Contas: mentalidade de risco e comunicação com as partes relacionadas. **Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, v. 1, n. 7, p. 83-102, 2021. DOI: 10.61681/revistasimetria.v1i7.13. Disponível em: <https://revista.tcm.sp.gov.br/simetria/article/view/13>.

GARRIDO, G.; SILVEIRA, R. D.; SILVEIRA, M. A. People Analytics: uma abordagem estratégica para a gestão do capital humano. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 01, p. 28-52, 2018. DOI: 10.19177/reen.v11e01201828-52. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/4553>.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: **Atlas**, 2023.

GODOI, S. C. Formulação teórica e pesquisa empírica nas ciências sociais: sobre os conceitos de hábitos e reflexividade. **Caderno de Campo: Revista de Ciências Sociais**, n. 14 e 15, p. 113-126, 2011. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/5165>.

GUEDES, D. R.; SILVA JÚNIOR, A. R. Governança Pública no Brasil: Estado da Arte dos Estudos Publicados de 2009 a 2019. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 2, n. 1, p. 370-387, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/14126>.

GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. Construção de um modelo de avaliação de desempenho de gestão de pessoas em um setor público do judiciário. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 13, n. 1, p. 1-24, 2023. DOI: 10.18227/2237-8057rarr.v13i0.5598. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/5598>.

GUPTA, B.; SHAIKH, S. People Analytics: Novel approach to modern human resource management practice. **International Journal of**

Engineering Technologies and Management Research, v. 5, n. 7, p. 78-83, 2018. DOI: 10.29121/ijetmr.v5.i7.2018.261. Disponível em: https://www.granthaalayahpublication.org/ijetmr-ojms/ijetmr/article/view/09_IJETMR18_A08_488.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEDLUND, P. R.; ZALUSKI, F. C.; SIQUEIRA, C. S.; SILVA, P. R.; BRIZOLLA, M. M. B.; GOMES, C. M.; MUELLER, A. A. A Relação entre Governança Corporativa e Teoria da Agência no Gerenciamento de Conflitos. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 41, p. 4144-4162, 2021. DOI: 10.21171/ges.v15i41.3383. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestoesociedade/article/view/3383>.

HONGYU, K. Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. **E&S Engineering and Science**, v. 7, n. 4, p. 88-103, 2018. DOI: 10.18607/ES201877599. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/eng/article/view/7599>.

HÜLLMANN, J. A., Reconciling the Debate on People Analytics in Academia and Practice. **Bled 2022 Proceedings**. n. 6, p. 540-554, 2022. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/bled2022/6>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Análises e tendências - Gestão de Pessoas. **IBGC Análises; Tendências**. 8. ed. São Paulo, 2020. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24342>.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 6, p. e90281, 2023. DOI: 10.1590/1679-395190281. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/90281>.

IQBAL, N.; AHMAD, M.; RAZIQ, M. M.; BORINI, F. M. Relação entre práticas de e-hrm e resultados organizacionais: análise empírica da percepção do gestor de linha. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 1, p. 48-69, 2018. DOI: 10.7819/rbgn.v21i1.3964. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3964>.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, 1n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>.

JASHARI, A.; KUTLLOVCI, E. The impact of human resource management practices on organizational performance case study: manufacturing enterprises in Kosovo. **Business: Theory and Practice**, v. 21, n. 1, p. 222-229, 2020. DOI: 10.3846/btp.2020.12001. Disponível em: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/12001>.

JOHNSTON, A. The Bank of England and the 'prehistory' of corporate governance. **Business History**, v. 66, n. 2, p. 1-26, 2024. DOI: 10.1080/00076791.2024.2319343. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00076791.2024.2319343?scroll=top&needAccess=true#abstract>.

KANTOVITZ; L. G. M.; SANT'ANNA, A. D.; DINIZ, D. M. Atributos de liderança relacional no contexto de uma instituição do setor financeiro. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 1, p. 168-188, 2024. DOI: 10.23925/recape.v14i1.59747. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/59747>.

KERDPITAK, C.; JERMSITTIPARSERT, K. The Impact of Human Resource Management Practices on Competitive Advantage: Mediating Role of Employee Engagement in Thailand. **Systematic Reviews in Pharmacy**, v. 11, n. 1, p. 443-452, 2020. DOI: 10.5530/srp.2020.1.56. Disponível em: <https://www.sysrevpharm.org/abstract/the-impact-of-human-resource-management-practices-on-competitive-advantage-mediating-role-of-employee-engagement-in-thai-65192.html>.

LACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013. DOI: 10.1590/S0104-530X2013005000014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/3CZmL4JJxLmxCv6b3pnQ8pq/>.

LAHAT, L.; OFEK, D. Emotional Well-being Among Public Employees: A Comparative Perspective. **Review of Public Personnel Administration**, v. 42, n. 1, p. 31-59. DOI: 10.1177/0734371X20939642. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X20939642>.

LANDIM, L. M. C.; SILVA NETO, J. M. Alinhamento da estratégia, governança e gestão de pessoas: estudo de caso no TRT da 14ª Região – RO/AC. **Brazilian Journal of Business**, v. 4, n. 1, p. 405-431, 2022. DOI: 10.34140/bjbv4n1-024. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/44777>.

LARSSON, A-S.; EDWARDS, M. R. Insider econometrics meets people analytics and strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 12, p. 2373-2419, 2022. DOI: 10.1080/09585192.2020.1847166. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09585192.2020.1847166>.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; VERSIANI, F. A Reciprocidade entre Estrutura (organizacional) e os Agentes (líderes e liderados): um estudo sobre liderança relacional a partir da teoria da estruturação de Giddens. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 53, p. 144-159, 2019. DOI: 10.5007/2175-8077.2019V21n53p144. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019V21n53p144>.

LIMA, V. L. C.; FREITAS, M. C. A importância da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 13, n. 1, p. E28809, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/28809>.

LIMA, S. J. Nomeação e rotatividade dos cargos em comissão na Administração Direta do Distrito Federal (2013-2023). 111 f. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Instituto Brasileiro de Ensino Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2025. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/5348>.

LUND, D. S.; POLLMAN, E. The Corporate Governance Machine. **Columbia Law Review**, v. 121, p. 25-63, 2021. DOI: 10.2139/ssrn.3775846. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3775846>.

LUU, T. T.; VU, T. N.; ROWLEY, C.; LUONG, T. P. N. Nurturing mutual gains in the public sector: the roles of socially responsible human resource practices, employee use of normative public values, and job crafting. **Public Management Review**, v. 24, n. 7, p. 1124-1154, 2021. DOI:

10.1080/14719037.2021.1886315. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2021.1886315>.

MACNEIL, I.; ESSER, I-M. The Emergence of 'Comply or Explain' as a Global Model for Corporate Governance Codes. **European Business Law Review**, v. 33, n. 1, p. 1-56, 2022. DOI: 10.54648/eulr2022001. Disponível em:
<https://kluwerlawonline.com/journalarticle/European+Business+Law+Review/33.1/EULR2022001>.

MAIA, G. Gestão de Pessoas e Recursos Humanos: Tendências Pós-Pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 2, p. 705-728, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i2.4232. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/4232>.

MALKANI, M.; MADAN, E.; MALKANI, D.; MADAN, A.; SINGH, N.; BAMJI, T.; SABHARWAL, H.; Rank Ordered Design Attributes for Health Care Dashboards Including Artificial Intelligence: Usability Study. **Online Journal of Public Health Informatics**, v. 16, p. 1-10, 2024. DOI: 10.2196/58277. Disponível em: <https://ojphi.jmir.org/2024/1/e58277>.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por Triangulação de Métodos: um Referencial para Pesquisas Qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, p. 201-208, 2014. DOI: 10.18066/revunivap.v20i35.228. Disponível em:
<https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/228>.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. New public governance: evolution and transformations in public administration: Nova governança pública: evolução e transformações na administração pública. **Concilium**, v. 23, n. 15, p. 505-524, 2023. DOI: 10.53660/CLM-1761-23L06. Disponível em: <https://clium.org/index.php/edicoes/article/view/1761>.

MATOS, D. A. S.; RODRIGUES, E. C. **Análise fatorial**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019. *E-book*. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4790>.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea – uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, v. 130, p. 1-12, 2014. Disponível em:
<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40/35>.

MCGAUGHEY, E. A Human is not a Resource. **King's Law Journal**, v. 31, n. 2, p. 215-235, 2020. DOI: 10.1080/09615768.2020.1789441. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09615768.2020.1789441>.

MENDES, L. D.; SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. Liderança relacional e modernidade organizacional em firmas de advocacia de Belém do Pará. **Revista Direito GV**, v. 17, n. 13, p. 1-25, 2021. DOI: 10.1590/2317-6172202140. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/revdireitogv/article/view/85230/80541>.

MENGARDA, K.; AMORIM, A. P. A. S.; OLIVEIRA, E. S.; GASPERINI, F.; ALMEIDA, R. S. S. Governança Corporativa e a Teoria da Agência: Levantamento Bibliométrico. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 5, n. 1, p. 1068-1083, 2024. Disponível em: <https://ufs.emnuvens.com.br/rcg/article/view/19931>.

MEYNHARDT, T; JASINENKO, A. Measuring public value: scale development and construct validation. **International Public Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 222-249, 2020. DOI: 10.1080/10967494.2020.1829763. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2020.1829763?sroll=top&needAccess=true>.

MILAGRES, R. M.; SILVA, S. A. G.; REZENDE, O. Collaborative Governance: the Coordination of Governance Networks. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3, p. 103-120, 2020. DOI: 10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6846. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/6846>.

MOLINA-AZORIN, J. F. Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. **Organizational Research Methods**, v. 15, n. 1, p. 33-56, 2012. DOI: 10.1177/1094428110393023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094428110393023>.

MONTEZANO, L. O uso da triangulação de dados para definição do modelo de competências profissionais para inovação no setor público Brasileiro. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais: Avanços e Desafios**, v. 14, p. e591, 2022. DOI: 10.36367/ntqr.14.2022.e591. Disponível em: <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/591>.

MONTEZANO, L. Desafios para Adoção das Práticas de Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. **New Trends in Qualitative**

Research, Oliveira de Azeméis, Portugal, v. 20, n. 3, p. e1102, 2024. DOI: 10.36367/ntqr.20.3.2024.e1102. Disponível em: <https://www.publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/1102>.

MOORE, M. H. Creating public value: strategic management in government. Cambridge, Massachusetts: **Harvard University Press**, 1995.

MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Governança de redes interorganizacionais: uma revisão sobre os mecanismos de governança para a aprendizagem. **Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v. 13, n. 1, p. 39-52, 2020. DOI: 10.18624/etech.v13i1.1081. Disponível em: <https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/1081>.

MOUSTAGHFIR, K.; FATIHI, S.; BENOUARREK, M. Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link? **Measuring Business Excellence**, v. 24, n. 2, p. 267-283, 2020. DOI: 10.1108/MBE-12-2019-0119. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBE-12-2019-0119/full/html>.

MYLONA, E.; MIHAIL, D. An employee perspective of human resource development practices in the public sector: the role of organizational and supervisor support. **International Review of Administrative Sciences**, v. 88, n. 3, p. 739-756, 2022. DOI: 10.1177/0020852320952858. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852320952858>.

NARDES, J. A. R. O controle externo como indutor da governança em prol do desenvolvimento. **Revista do TCU**, n. 127, p. 16-19, 2013. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/84>.

NARDES, J. A. R.; BRITES, E. E. Governança e o processo de tomada de decisão: A racionalização na entrega de valor público. **Revista Latino-Americana De Governança**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2021. DOI: 10.37497/ReGOV.v1i1.28. Disponível em: <https://revistaregov.org/revista/article/view/28/22>.

NOBREGA, R. B.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. A utilização do Human Resources Analytics em gestão de pessoas. **International Journal of Development Research**, v. 11, n. 3, p. 45137-45142, 2021. DOI:

10.37118/ijdr.21325.03.2021. Disponível em:
<https://www.journalijdr.com/utiliza%C3%A7%C3%A3o-do-human-resources-analytics-em-gest%C3%A3o-de-pessoas>.

NYATHI, M.; KEKWALETSWE, R. Employee outcomes as mediators between e-HRM usage and organizational performance. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 10, n. 3, p. 339-356, 2023. DOI: 10.1108/JOEPP-08-2022-0237. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-08-2022-0237/full/html>.

OLIVEIRA, F. A.; PINTO, R. D.; MENDONÇA, H. D. A gestão de pessoas no setor público: Desafios e perspectivas no cenário brasileiro. **Administração em Roraima - ARR**, v. 10, n. 1, p. 174-190, 2020. DOI: 10.18227/2237-8057rarr.v10i0.6088. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/6088>.

OLIVEIRA, T. A.; PÉREZ-NEBRA, A. R.; TORDERA, N. Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Uma Revisão Sistemática. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 22, n. 4, p. 2279-2288, 2022. DOI: 10.5935/rpot/2022.4.24534. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/24534>.

OMAR, S. S.; ARIS, N. F. M.; ALIAS, S.; MU'MIN, R.; AROKIASAMY, L. Assessing the Disparities Between Strategic Human Resource Management and Conventional Human Resource Management: A Theory-Based Review. **KnE Social Sciences**, v. 8, n. 20, p. 588-613, 2023. DOI: 10.18502/kss.v8i20.14627. Disponível em: <https://kneopen.com/KnE-Social/article/view/14627/>.

OPM. Foreword to the HCAAF Practitioners' Guide. **Office of Personnel Management** (OPM), 2005. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/hcaaf-practitioners-guide.htm>.

OSBORNE, S. P.; POWELL, M.; CUI, T.; STROKOSCH, K. Value creation in the public service ecosystem: an integrative framework. *Public Administration Review*, v. 82, n. 4, p.634-645, 2022. DOI: 10.1111/puar.13474. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13474>.

PANDEY, S.; MAHESH, J. Emerging trends in people-centric human resource management: A systematic literature review. **Vision: The**

Journal of Business Perspective, v. 27, n. 3, p. 316-327, 2023. DOI: 10.1177/09722629231182853. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09722629231182853>.

PAPA, A.; DEZI, L.; GREGORI, G. L.; MUELLER, J.; MIGLIETTA, N. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 24 n. 3, p. 589-605, 2020. DOI: doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-09-2017-0391/full/html>.

PASCHOIOTTO, W. P.; CUNHA, C. J. C. de A.; SILVA, S. M. da. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 1, p. e2023-0037, 2024. DOI: 10.1590/0034-761220230037. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/90785>.

PEDROSO NETO, M. Corporate Governance, Historical Rescue And Relationship With Compliance. **ESG Law Review**, v. 4, n., p. e01611, 2021. DOI: 10.37497/esg.v4issue.1611. Disponível em: <https://esglawreview.org/convergencias/article/view/1611>.

PEFFERS, K.; TUUNANEN, T.; ROTHENBERGER, M. A.; CHATTERJEE, S. A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007. DOI: 10.2753/MIS0742-1222240302. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/MIS0742-1222240302>.

PEREIRA, S. P. M.; CORREIA, P. M. A. R. Movimentos Pós-Nova Gestão Pública: o Novo Serviço Público. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 12, n. 1, p. 69-85, 2020. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824>.

PEREIRA, K. T.; ANDRADE, R. A.; PIFFER, D. M. Gestão de Talentos na Administração Pública: desafios e estratégias para atração, desenvolvimento e retenção. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 19, n. 1, p. 1-19, 2025. DOI: 10.55908/RGCV19N1-009. Disponível em: <https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/400>.

PEREZ, I. U.; MOURA, M.; MEDOLA, F. O. A Design Science nas pesquisas em design no Brasil. **Estudo em Design**, v. 28, n. 1, p. 38-52, 2020. DOI:

10.35522/eed.v28i1.884. Disponível em:
<https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/884>.

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. Á. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas estatais. **Revista de Sociologia e Política**, v. 24, n. 58, p. 121-143, 2016. DOI: 10.1590/1678-987316245806. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rsocp/a/L3fXlK7DBfmxRf9jB6dMrSc/>.

PIRES, W. J.; CANEPPELE, R. N.; CUNHA, G. R. Práticas de Governança Corporativa Sob a Ótica dos Mecanismos Elencados pelo Tribunal de Contas da União. **Revista REUNA**, v. 28, n. 3, p. 1-18, 2023. Disponível em:
<https://revistas.una.br/reuna/article/view/1479>.

POLITIS, Y. A Framework to Assess Employee Perceptions of HRM Practices in the Greek Local Authorities. **American Journal of Management Science and Engineering**, v. 6, n. 6, p. 182-195, 2021. DOI: 10.11648/j.ajmse.20210606.12. Disponível em:
<https://www.sciencepublishinggroup.com/article/10.11648/j.ajmse.20210606.12>.

RABELO, A. H. A.; NUNES, A.; PANTOJA, M. J.; CRANTSCHANINOV, T. I. Liderança e Governança em Políticas Públicas: Uma Revisão Sistemática de Literatura. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 20, n. 60, p. 92-118, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.14580019. Disponível em:
<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/6290>.

RAMOS, A. D.; RIBEIRO, S. P. Desafios da Gestão por Competência no Âmbito da Administração Pública: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Estudo & Debate**, v. 32, n. 1, p. 36-53, 2025. DOI: 10.22410/issn.1983-036X.v32i1a2025.3913. Disponível em:
<https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/3913>.

RASMUSSEN, T. H.; ULRICH, M.; ULRICH, D. Moving People Analytics From Insight to Impact. **Human Resource Development Review**, v. 23, n. 1, p. 11-29, 2023. DOI: 10.1177/15344843231207220. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15344843231207220>.

REIS, D. L. S.; MOURA, P. R.; VARVAKIS, G.; SANTOS, N. Capital humano: la clave de la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas. Un enfoque integrador. **Interfaces**, v. 16, n. 16, p. 74-95, 2022. DOI:

10.26439/interfases2022.n016.6121. Disponível em:
<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Interfases/article/view/6121>.

RIBEIRO, H. C. M. Cadbury Report: 30 Anos de sua Produção Científica à Luz da Análise de Redes Sociais. **Revista Desafio Online**, v. 11, n. 2, p. 315-333, 2022. DOI: 10.55028/don.v11i2.16291. Disponível em:
<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/16291>.

RIBEIRO, P. O.; MENDES, I. O.; CORREIA, P. M. A. R.; ROCHA, P. F. G. O modelo de governança na área de gestão de pessoas: um estudo de caso no Governo do Distrito Federal. **RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, v. 2, n. 2, p. 92-121, 2023. Disponível em:
<https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/50273>.

RITZ, A.; WEIßMÜLLER, K. S.; MEYNHARDT, T. Public Value at Cross Points: A Comparative Study on Employer Attractiveness of Public, Private, and Nonprofit Organizations. **Review of Public Personnel Administration**, v. 43, n. 3, p. 528-556, 2023. DOI: 10.1177/0734371X221098153. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X221098153>.

ROBERTS, J.; SANDERSON, P.; SEIDL, D.; Krivokapic, A. The UK Corporate Governance Code Principle of ‘Comply or Explain’: Understanding Code Compliance as Subjection. **ABACUS**, v. 56, n. 4, p. 602-626, 2020. DOI: 10.1111/abac.12208. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/abac.12208>.

ROCHA, T. A.; RAMOS, C. C.; DIAS, G. C. F.; COSTA, T. D. Dimensionamento da Força de Trabalho no Serviço Público: como incorporar competências? **Revista de Administração FACES Journal**, v. 22, n. 1, p. 110-133, 2024. Disponível em:
<https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/9627>.

SALDANHA, C. C. T.; TERRA, A. L. S.; CRUZ, M. V. G. da; ROSADO, C. G.; SANTOS, J. C. M. F. Formação de Redes de Governança para a Inovação no Setor Público: estudo da rede InovaGov e Comunidade de Simplificação. **Revista do Serviço Público**, v. 71, p. 212-231, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4608. Disponível em:
<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/4608>.

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. V. G. da. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: Evidências na Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, p. 1-17, 2022.

DOI: 10.12660/cgpc.v27n86.83110. Disponível em:
<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83110>.

SALES, E. C. A. S.; PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V.; NASCIMENTO, C. P. S. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020. DOI: 10.34140/bjbv2n2-040. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/11505>.

SALOMÃO, A. S.; ROLNIK, S. A. W.; ENDO, G. Y.; CARRION, I. B.; RODRIGUES V. C. Análise da Produção Científica sobre People Analytics. **Management in Perspective**, v. 6, n. 1, p. 4-21, 2025. DOI: 10.14393/MIP-v6n1-2025-71605. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/RevistaMiP/article/view/71605>.

SAMICO, A. M. B.; MONTEZANO, L. Panorama da implantação da gestão por competências no Governo do Distrito Federal. In: **XII Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2025, *Anais* [...]. Disponível em:

SANCHEZ, F. M.; CÁRIO, S. A. F. Redes de Governança: Tratamento Teórico e Procedimento de Análise. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 15-37, 2020. DOI: 10.4025/cadm.v28i2.54208. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/54208>.

SANT'ANNA, L. T.; ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; CAPELLE, M. C. A.; TONELLI, D. F. Aproximações entre governança colaborativa e ação comunicativa: uma proposta analítica de estudo. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 5, p. 821-837, 2019. DOI: 10.1590/0034-761220170400. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/dtNK6HkqyD5yb3yHbFTqJBw>.

SANT'ANNA, A. S. Liderança Relacional Semiótica - alternativas a um além do princípio do management? **Pretexto**, v. 22, n. 3, p. 110-126, 2021. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8549>.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO, A. M. Fundamentos e dimensões da liderança relacional. **DOM: Revista da Fundação Dom Cabral**, v. 9, n. 26, p. 16-21, 2015. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/fundamentos_0.pdf.

SANTOS, G. B., HORTALE, V. A.; SOUZA, K. M.; VIEIRA-MEYER, A. P. G. F. Similaridades e diferenças entre o Mestrado Acadêmico e o Mestrado Profissional enquanto política pública de formação no campo da Saúde Pública. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, n. 3, p. 941-952, 2019. DOI: 10.1590/1413-81232018243.30922016. Disponível em: <https://cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/similaridades-e-diferencas-entre-o-mestrado-academico-e-o-mestrado-profissional-enquanto-politica-publica-de-formacao-no-campo-da-saude-publica/16180?id=16180>.

SANTOS, H. S.; RIBEIRO, P. C. Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura. **Interações: Sociedade e as novas modernidades**, n. 44, p. 53-69, 2023. DOI: 10.31211/interacoes.n44.2023.a2. Disponível em: <https://interacoesismt.com/index.php/revista/article/view/550>.

SANTOS, L. J. S.; VASCONCELOS, A. L. F. S.; LAGIOIA, U. C. T.; LIBONATI, J. J.; SANTOS, J. M. A.; VIEIRA, A. A. Nova Gestão e Governança Pública: uma revisão sistemática da literatura sobre suas perspectivas teóricas. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 14, n. 2, p. e1732, 2025. DOI: 10.23900/2359-1552v14n2-23-2025. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1732>.

SAVEGNAGO, C. L.; GOMEZ, S. da R. M.; DALLA CORTE, M. G.; MARQUEZAN, L. I. P. Produtos de um mestrado profissional na área da educação: um estado do conhecimento. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 9, n. 18, p. 1-14, 2021. DOI: 10.5902/2318133840662. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/40662>.

SGARBOSSA, M. Contribuições das Práticas de Gestão de Pessoas para o Florescimento no Trabalho: Uma Revisão Integrativa (2011-2021). **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 101-129, 2023. DOI: 10.25112/rgd.v20i1.3166. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/3166>.

SILVA, A. L. I. F.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Análise bibliométrica da produção científica internacional sobre people analytics. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 11, n. 3, p. 362-390, 2019. DOI: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i3.467. Disponível em: <https://futurejournal.org/FSRJ/article/view/467>.

SILVA, E. T.; FILIPPIM, E. S.; SANT'ANNA, A. S. Liderança relacional em rede do setor de transportes brasileiro. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 19, n. 3, p. 567-592, 2020. DOI: 10.18593/race.22627. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/22627>.

SILVA, F. L. F.; ALMEIDA, A. N.; RIBASKI, N. G. Governança na Universidade de Brasília: Benchmarking com Universidades Federais Brasileiras. **Journal of Media Critiques**, v. 7, n. 19, p. 20-33, 2021. DOI: 10.17349/jmccv7n19-002. Disponível em: <https://journalmediacritiques.com/index.php/jmc/article/view/89>.

SILVA, R. O.; CORTIMIGLIA, M. N. Elementos, Benefícios e Fatores Críticos de Sucesso na Adoção de Práticas de Human Resources Analytics (HR Analytics): uma revisão sistemática de literatura. *In: XLI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2021, *Anais [...]*. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_359_1849_42009.pdf.

SILVA, D. A. R. People analytics como base para a absorção de conhecimentos externos: uma abordagem sob a luz da capacidade absorptiva. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 1, p. 8326-8340, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n1-559. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/43557>.

SILVA, G. S.; MIDDLEJ, S. A. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas como instrumento de gestão. *In: Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas*, v. 5, 2023, *Anais [...]*. Disponível em: <https://anepecp.org/ojs/index.php/br/article/view/319>.

SILVA, A. M. V. Um Micro governança como mecanismo para inovação em redes interorganizacionais: uma proposta de análise. **Revista Semiárido De Visu**, v. 12, n. 3, p. 1474-1492, 2024. DOI: 10.31416/rsdv.v12i3.931. Disponível em: <https://revistas.ifsertaope.edu.br/index.php/rsdv/article/view/931>.

SILVA, B. B. R.; SOUZA, L. F.; GUERREIRO, R. A.; MONTEZANO, L. Avaliação da inovação de projetos de pesquisa de alunos de pós-graduação vinculados ao setor público. *In: Anais do 10º Encontro do Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração*, n. 10, 2024, *Anais [...]*. Disponível em: https://sistema.emprad.org.br/10/anais/resumo.php?cod_trabalho=99.

SILVA, M. R.; VICENTIN, I. C. Mapeamento Sistemático da Produção Científica recente em Governança Pública. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 3, p. 1-18, 2024. DOI: 10.21118/apgs.v16i3.16813. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/16813>.

SIMOES, K.R.S.; PRADO, M. B. S. M.; RAMOS, S. C. People Analytics: Uma Revisão Sistemática de Literatura. In: **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG**, 2022, *Anais* [...]. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/8c26d2fad09dc76f3ff36b6ea752b0e1.pdf>.

SOUZA, C. J.; PROENÇA, O.; SOARES, T. Desempenho Organizacional e Ferramentas de Gestão: uma análise das publicações e agenda de pesquisa. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 6, n. 1, p. 8-32, 2022. DOI: 10.30781/repad.v6i1.12693. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/12693>.

SOUZA, R. L.; SANTOS, A. T. O.; DIAS, C. A.; SANTOS, C. M. Contribuições das avaliações de desempenho humano para o alcance dos objetivos no setor público. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, p. 1-19, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i4.2881. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2881>.

SOUZA, E. A. S.; MENEZES, U. S.; OLIVEIRA, T. E. Questões emergentes na Governança da Gestão de Pessoas na Administração Pública: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Gestão & Conexões**, v. 13, n. 2, p. 114-133, 2024. DOI: 10.47456/regec.2317-5087.2024.13.2.42454.114.133. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/42454>.

SOUZA, R. S.; CAMARGO, M. E. Boas Práticas de Governança Pública: Accountability no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 4, p. 1247-1259, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i4.18668. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18668>.

SURI, N.; LAKHANPAL, P. People Analytics Enabling HR Strategic Partnership: A Review. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v. 11, n. 1, p. 130-164, 2024. DOI: 10.1177/23220937221119599. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23220937221119599>.

TCU. Relatório de Levantamento: governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal. TC 022.577/2012-2. Brasília: TCU, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/intraorganizacional>.

____. Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal. TC 014.566/2016-8. Brasília: TCU, 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/intraorganizacional>.

____. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Edição 3 - Brasília: TCU, SecexAdministração, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca>.

____. Relatório de Levantamento de governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal. 031.805/2023-0. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-2673121>.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>.

TURCATO, J. C.; BARTZ, C. R. F.; KELM, M. L. Governança Colaborativa em Redes Interorganizacionais: Proposições Teóricas para a Análise da Colaboração nas Redes de Cooperação. **Salão do Conhecimento**, v. 4, n. 4, p. 1-x, 2018. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/10300>.

TURSUNBAYEVA, A.; PAGLIARI, C.; LAURO, S.; ANTONELLI, G. The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. **Personnel Review**. v. 51, n. 3, p. 900-921, 2021. DOI: 10.1108/pr-12-2019-0680. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-12-2019-0680/full/html>.

UHL-BIEN, M. Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984306001135>.

UHL-BIEN, M.; ARENA, M. Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, p. 89-104, 2018. DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.12.009. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898431730111X>.

VIDEIRA, D. P.; SALMÁZIO, F. C. A. Escala de Comunicação Organizacional Interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. **Organicom**, v. 20, n. 42, p. 70-85, 2023. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.210348. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/210348>.

VIEIRA, F. M.; SANTOS, V. V. B. Governança corporativa: análise das políticas de sucessão em cooperativas de crédito. **Entrepreneurship**, v. 5, n. 1, p. 34-47, 2021. DOI: 10.6008/CBPC2595-4318.2021.001.0004. Disponível em:

<https://sustenerere.inf.br/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2021.001.0004>.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 8-25, 2022. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864>.

VIPIEVSKI JÚNIOR, J. M.; TOMPOROSKI, A. A. Administração pública brasileira atual: a coexistência do patrimonialismo, burocracia, gerencialismo e governança pública. **Profanações**, v. 10, p. 501-532, 2023. DOI: 10.24302/prof.v10.4726. Disponível em:

<https://www.periodicos.unc.br/index.php/prof/article/view/4726>.

WALLIS, J.; GREGORY, R. Leadership, Accountability and Public Value: Resolving a Problem in “New Governance”? **International Journal of Public Administration**, v. 32, n. 3-4, p. 250-273. DOI:

10.1080/01900690902732608. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900690902732608>.

WANG, H.; RAN, B. Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. **Public Management Review**, v. 25, n. 6, p. 1187-1211, 2023. DOI: 10.1080/14719037.2021.2011389. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2021.2011389>.

WEBER, S. S. K.; BISPO, J. de S. A influência do mecanismo liderança da governança pública na auditoria interna das instituições federais de ensino superior. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 1, p. 375-401, 2024. DOI: 10.55905/ijsmtv10n1-018. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/701>.

WILDBERGER, M.; GILEÁ, J. Post-New Public Management, governance and external control: a necessary dialogue. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, p. e

1000986647, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i8.6647. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/6647>.

WITASARI, J.; GUSTOMO, A. Aurik. Understanding The Effect of Human Capital Management Practices, Psychological Capital, and Employee Engagement To Employee Performances. **The Asian Journal of Technology Management (AJTM)**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2020. DOI: 10.12695/ajtm.2020.13.1.1. Disponível em: <https://journal.sbm.itb.ac.id/index.php/ajtm/article/view/3404>.

YAHIA, N.; HLEL, J.; COLOMO-PALACIOS, R. From Big Data to Deep Data to Support People Analytics for Employee Attrition Prediction. **IEEE Access**, v. 9, p. 60447-60458, 2021. DOI: 10.1109/ACCESS.2021.3074559. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9409047>.

YEUNG, K. The New Public Analytics as an Emerging Paradigm in Public Sector Administration. **Tilburg Law Review**, v. 27, n. 2, p. 1-32, 2022. DOI: 10.5334/tilr.303. Disponível em: <https://tilburglawreview.com/articles/10.5334/tilr.303>.

ZAIDAN, S.; FERREIRA, M. C. C.; KAWASAKI, T. F. A Pesquisa da Própria Prática no Mestrado Profissional. **Plurais - Revista Multidisciplinar**, v. 3, n. 1, p. 88-103, 2018. DOI: 10.29378/plurais.2447-9373.2018.v3.n1.88-103.

Disponível em:
<https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/5251>.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, J.; ECHEIMBERG, J.O.; LEONE, C. Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. Research methodology topics: Cross-sectional studies. **Journal of Human Growth and Development**, v. 28, n. 3, p. 356-360, 2018. DOI: 10.7322/jhgd.152198. Disponível em:
<https://revistas.usp.br/jhgd/article/view/152198>.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015. DOI: 10.13058/raep.2015.v16n2.238. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238>.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – MENSAGEM DO CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NO GRUPO FOCAL POR APLICATIVO DE MENSAGENS INSTANTÂNEAS (WHATSAPP)

Prezado(a) [Nome],

Gostaria de convidá-lo(a) para participar do **Grupo Focal de Governança de Gestão de Pessoas**, que será realizado presencialmente, com o objetivo de **adaptar as questões do “Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas”** relacionadas ao componente **“Liderança”**. Na abertura da reunião, será apresentada a estrutura do modelo de avaliação, bem como as questões que serão discutidas e ajustadas conforme as contribuições do grupo.

Sua participação será fundamental para enriquecer a discussão e contribuir para o aprimoramento das práticas de governança e gestão de pessoas na administração pública distrital.

 **Reunião:** Grupo Focal de Governança de Gestão de Pessoas

 **Data:** 13/12/2024 – sexta-feira

 **Horário:** 14h30 – 16h30

 **Local:** Anexo do Buriti, 6º andar, sala 600 – GAB/SEGEA

Para garantir a organização da reunião, peço que encaminhe as seguintes informações para o e-mail **barbara.bianca@economia.df.gov.br**:

- **Área de atuação**
- **Formação acadêmica**
- **Tempo de experiência na área de gestão de pessoas**

Além disso, gostaria de confirmar seu **consentimento para participar do grupo focal**, com a ciência de que a reunião será **gravada para fins de análise de dados**, garantindo sigilo e uso exclusivo para pesquisa.

Desde já, agradeço sua disponibilidade e contribuição! Qualquer dúvida, fico à disposição.

Atenciosamente,

Bárbara Bianca Romão da Silva

Enquete: Aceito participar do grupo focal a ser realizado no dia 13/12/2024, com início às 14h30, e estou ciente de que a reunião será gravada para fins de análise de dados, sendo garantido o sigilo e o uso exclusivo para pesquisa.



- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ Sim.○ Não. |
|---|



APÊNDICE 2 – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL

PROPOSTA DE PAINEL DE GOVERNANÇA DA REDE DE GESTÃO DE PESSOAS DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
 Qualificação de Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública
 Discente: Bárbara Bianca Romão Da Silva
 Orientadora: Profª. Drª. Lana Montezano

GRUPO FOCAL
 Brasília – DF
 Dezembro/2024

idp Secretaria de Economia GDF

1

CONTEXUALIZAÇÃO

Foco no Capital Humano: práticas de GP que gerem engajamento, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Fonseca; Mallets, 2022; Wilton; Gutierrez, 2022).

Políticas de Gestão de Pessoas do DF Decreto nº 29.814/08: servidores como o mais valioso componente gerador de resultados.

Evolution dos Modelos de Gestão: Foi baseado em referência ao Gestão Estratégica de Pessoas (Grino et al., 2022; Fonseca; Mallets, 2022).

Sistema Organizacional: alinhamento das atividades das organizações promovendo o curso de ação organizacional (Demo et al., 2020).

Sistema de Gestão de Pessoas em Foco: garantir que a estrutura e o gerenciamento das práticas de GP ocorram de forma sinérgica em todos os órgãos do GDF.

2

CONTEXUALIZAÇÃO

Representação da Rede de Gestão de Pessoas do GDF

Fonte: Art. 2º do Decreto nº 29.814/08 (Grino própria, 2020).

3

JUSTIFICATIVA

Definição na governança de gestão de pessoas no GDF	Ausência de um diagnóstico baseado em evidências	Contribuição prática	Importância estratégica para a administração pública
Falta de um modelo específico de monitoramento e avaliação das práticas de gestão de pessoas, conforme preconizado no Decreto nº 39.736/2019 (Política de Governança Pública e Compliance do DF).	A inexistência de um sistema de monitoramento e avaliação contínua compromete a análise do impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho e eficiência organizacionais (Demo; Costa; Costa, 2024; Politis, 2021).	Escassez de estudos empíricos no Brasil sobre governança em redes interorganizacionais e gestão de pessoas, reforçando a necessidade de pesquisas que preencham essas lacunas (Grino et al., 2024).	O modelo proposto permitirá avaliar práticas adotadas, identificar oportunidades de melhoria e alinhar a gestão de pessoas aos objetivos organizacionais e às demandas sociais (Milagres; Silva; Rezende, 2020).

4

REFERENCIAL TEÓRICO

O que é Governança?
 O problema da agência (agente) (público e privado)

5

REFERENCIAL TEÓRICO

REDE INTERORGANIZACIONAL

GOVERNANÇA DA REDE
 Estrutura: Centralização e Formalização
 Mecanismos: Coordenação, Monitoramento/Controle e Incentivos.

Fonte: Adaptado de Albers (2010) e Castro e Gonçalves (2014).

6



7

MÉTODO

Modelo de Avaliação de Governança de Gestão de Pessoas

Item	Etapa	Componentes	Fatores (gestivos)	Nº itens (questões)
Item 7	Avaliação, monitoramento e monitorização da gestão	Liderança	Liderança de Rede de Gestão de Pessoas	4 (dentro do grupo CEP)
Item 1 a 4	Planejamento	Alinhamento Estratégico	Planejamento Organizacional Planejamento de Gestão de Pessoas Planejamento da Força de Trabalho Quadro de Gestão de Pessoas (para Pessoas Estratégicas)	4 2 2 6
Item 5 a 7	Execução	Gestão de Liderança e Colocamento	Gestão de Liderança e Processos Operacionais Treinamento e Desenvolvimento Gestão de Colocamento	8 2 2
Item 8	Execução	Cultura Organizacional para Resultados	Cultura Organizacional Relações com os Colaboradores Recrutamento	4 2 2
Item 9 a 11	Execução	Gestão de Talentos	Perfil Profissional e de Atividade Recrutamento e Seleção	4 2
Item 12	Avaliação de resultados	Accountability	Accountability	4

Fonte: Adaptado de TCU (2017)

8

QUESTIONÁRIO

9

PROTÓTIPO DE PAINEL

O protótipo do Painel de Governança de Gestão de Pessoas será feito utilizando ferramenta de **Business Intelligence** (Microsoft Power BI)

O protótipo será submetido à **avaliação dos representantes do Órgão Central**:

- Subsecretário de Gestão de Pessoas (SUGEP/SEEC); e
- Secretário Executivo de Gestão Administrativa (SEGEA/SEEC).

10

QUESTÕES A SEREM ADAPTADAS

Item 1 - Liderança da Rede Central de Pessoas do CEP
Questões sobre a "Liderança da Rede" do SUGEP avalie, descreva e monitorize a gestão de pessoas da Rede Central de Pessoas do CEP

A SUGEP:

(OBS: as items 6, 1 e 12 serão sendo adaptado, e validado, bem como a escala de avaliação)

Ítem a ser adaptado	Nível de adaptação de perguntas			
	Adaptar a parte	Adaptar a parte e parte	Adaptar a parte e parte e parte	Adaptar a parte e parte e parte e parte
1. Definir o propósito (em âmbito, conselho, órgão ou colaborador externo) Unidade de Gestão de Pessoas formalmente responsável por avaliar a análise, direcionamento e monitoramento de gestão de pessoas				
2. Definir política ou orientar o planejamento a força de trabalho na organização				
3. Definir política para avaliação de desempenho formal individual dos colaboradores				
4. Definir política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores				
5. Definir política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão				
6. Avaliar o cumprimento das políticas de gestão de pessoas				
7. Acompanhar as principais indicadores de desempenho as funções de gestão de pessoas				
8. Alinhar metas e objetivos de gestão de pessoas não alcançadas				
9. Avaliar o nível de ética, desempenho ou comportamentos especiais e os comportamentos negativos, prevenindo sua aplicação aos colaboradores e gestores da organização				
10. Estabelecer no código de ética ações para colaboradores e gestores em suporte documental				
11. Promover ações de avaliação ética de alta para os colaboradores e gestores				
12. Receber, por meio de canais diretos, e tratar demandas de ética de consultoria referentes a gestores e colaboradores da própria organização				
13. Reportar plano de avaliação interna que contempla a avaliação de risco relacionados a gestão de pessoas				

11

- ### TEMAS E QUESTÕES NORTEADORAS
- #### Tema 1. Suporte à Rede de Gestão de Pessoas
- Quais ações a SUGEP deve tomar para fornecer suporte adequado à Rede de Gestão de Pessoas?
 - Quais indicadores das dimensões societal e organizacional da Escala de Liderança Relacional (ELR) podem ser aplicados no suporte à rede?
 - Quais mecanismos de monitoramento e aproximação, como reuniões ou consultorias, a SUGEP pode implementar para conduzir a rede de forma eficaz?

12

TEMAS E QUESTÕES NORTEADORAS

Tema 2. Desenvolvimento de Sucessores das Áreas de Gestão de Pessoas

1. Como a SUGEP pode desenvolver planos de sucessão para os cargos de gestão de pessoas?
2. Quais ações de capacitação e qualificação são prioritárias para garantir a continuidade das atividades na rede?
3. De que maneira a SUGEP pode alinhar o desenvolvimento de sucessores às necessidades da rede?

13

TEMAS E QUESTÕES NORTEADORAS

Tema 3. Uniformização do Entendimento das Normas de Pessoal

1. Quais ações a SUGEP deve priorizar para uniformizar o entendimento das normas de pessoal?
2. Como a SUGEP pode garantir a atualização constante e a divulgação/disseminação clara das normas de pessoal, como em sites ou canais de comunicação?

14

TEMAS E QUESTÕES NORTEADORAS

Tema 4. Planejamento da Força de Trabalho

1. Quais práticas a SUGEP deve adotar para apoiar as unidades setoriais de gestão de pessoas no planejamento da força de trabalho?
2. Quais desafios específicos precisam ser considerados no planejamento eficaz da força de trabalho do GDF?

15

TEMAS E QUESTÕES NORTEADORAS

Tema 5. Avaliação de Desempenho

1. Como a SUGEP deve orientar os processos de avaliação de desempenho de forma que as avaliações possam ser ajustadas para refletir a realidade dos órgãos do GDF?
2. Quais mecanismos a SUGEP pode adotar para definir diretrizes e metas de desempenho alinhados as necessidades dos órgãos e do GDF?

16

TEMAS E QUESTÕES NORTEADORAS

Tema 6. Avaliação da Política de Gestão de Pessoas

1. Quais mecanismos a SUGEP deve adotar para monitorar a implementação das práticas de gestão de pessoas?
2. Quais estratégias podem orientar/subsidiar os órgãos setoriais a definir e cumprir metas de gestão de pessoas?

17

Obrigada!

18

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do GDF Carregar questionário não finalizado Sair e apagar o questionário

Para participar desta pesquisa restrita, você precisa de um token válido.

Se você recebeu um código de acesso, por favor digite-o na caixa abaixo e clique em Continuar.

Código de acesso:

[Continuar](#)

Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do GDF Carregar questionário não finalizado Sair e apagar o questionário

Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do GDF

Prezado(a) servidor(a),

Este questionário foi elaborado com o apoio da equipe técnica da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), da Secretaria de Estado de Economia do DF (SEEC), com o objetivo de coletar dados para o Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do GDF. Esse levantamento busca avaliar a situação atual da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública do Distrito Federal, em conformidade com o Decreto nº 29.814, de 10 de dezembro de 2008, que instituiu a Política de Gestão de Pessoas do DF.

O principal propósito desta pesquisa é fornecer um diagnóstico sobre a adoção das práticas de gestão de pessoas previstas no Art. 10 do referido decreto e propor avanços na governança do Sistema de Gestão de Pessoas, conforme disposto no Art. 5º. Para facilitar a compreensão, neste questionário, o termo "Sistema de Gestão de Pessoas" será substituído por "Rede de Gestão de Pessoas", cuja liderança é exercida pelo Órgão de Coordenação Gerencial, a SUGEP/SEEC, conforme estabelecido no Art. 5º, II, do Decreto nº 29.814/2008.

O questionário está estruturado em 8 blocos temáticos. Os primeiros sete blocos contêm questões de múltipla escolha de resposta obrigatória, enquanto o oitavo e último bloco apresenta uma questão aberta, permitindo que você registre, caso deseje, sua opinião sobre a liderança da SUGEP/SEEC. O tempo estimado para o preenchimento completo do questionário é de aproximadamente 20 minutos.

As questões deste instrumento estão fundamentadas em referências nacionais e internacionais de boas práticas de governança, bem como em normas vigentes, incluindo o Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019, que instituiu a Política de Governança Pública e Compliance do DF. Além disso, foram consideradas recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU), conforme disposto nos Acórdãos 3.023/2013-TCU e 358/2017-TCU.

Por fim, informamos que sua participação é anônima e voluntária, mas essencial para aprimorar a governança e a gestão de pessoas no GDF.

Agradecemos desde já sua colaboração!

Diretoria de Desenvolvimento de Aplicações de Análise de Dados - DIDATA/UNIGEPE/SUGEP/SEGEA/SEEC
 Telefone: 3313-8475
 E-mail: didata@economia.df.gov.br

[Instruções para preenchimento do questionário \(clique aqui\)](#)

✳ Q01

Questões sobre a "Liderança da SUGEP/SEEC"

Considere que a SUGEP/SEEC deve avaliar, direcionar e monitorar a "Rede Gestão de Pessoas do GDF". Considere que a "Rede de Gestão de Pessoas" é formada por todos as unidades de gestão de pessoas da administração pública do DF.

Julgue os itens abaixo como: "1. Discordo totalmente", "2. Discordo parcialmente", "3. Não concordo, nem discordo", "4. Concordo parcialmente" ou "5. Concordo totalmente".

	1	2	3	4	5
1. A SUGEP presta suporte de consultoria e outras formas de aproximação formais (ex. reuniões periódicas/regulares), para o direcionamento e monitoramento da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.	<input type="radio"/>				
2. A SUGEP promove mecanismos de aproximação informais (ex.: grupos de trocas de experiências, articulação entre os participantes) para facilitar a colaboração entre os membros da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.	<input type="radio"/>				
3. A SUGEP avalia o cumprimento das políticas de gestão de pessoas (Decreto nº 29.814/08 e Decreto nº 39.468/18) por parte da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.	<input type="radio"/>				
4. A SUGEP define política que oriente o planejamento da força de trabalho no complexo administrativo distrital.	<input type="radio"/>				
5. A SUGEP define política para avaliação de desempenho formal e individual dos servidores do GDF.	<input type="radio"/>				
6. A SUGEP define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores (ocupantes de cargos de direção e chefia) do GDF.	<input type="radio"/>				
7. A SUGEP promove ações de desenvolvimento de competências, capacitação e aperfeiçoamento de servidores das áreas de gestão de pessoas do GDF.	<input type="radio"/>				

8. A SUGEP define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações dos cargos das unidades de gestão de pessoas dos órgãos do GDF.	<input type="radio"/>				
9. A SUGEP acompanha os principais indicadores de desempenho das funções das unidades de gestão de pessoas dos órgãos do GDF.	<input type="radio"/>				
10. A SUGEP atua quando as metas estratégicas da Rede de Gestão de Pessoas do GDF não são alcançadas.	<input type="radio"/>				
11. A SUGEP estabelece estratégias para que os processos de gestão de pessoas possam conduzir os órgãos do GDF para o alcance de suas metas e missões institucionais.	<input type="radio"/>				
12. A SUGEP demonstra abertura para ouvir as sugestões e demandas dos membros da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, promovendo um ambiente participativo.	<input type="radio"/>				
13. A SUGEP inspira os membros da Rede de Gestão de Pessoas do GDF a propor e implementar inovações nas práticas de gestão de pessoas.	<input type="radio"/>				

Próximo

Bloco 2 - Alinhamento Estratégico

* Q02

Questões sobre “Planejamento Organizacional”

Considere que sua organização deve definir a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo, com estabelecimento de estratégia para alcançá-los e o desenvolvimento de hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades.

Julgue os itens abaixo como: “1. Não adota a prática”, “2. Pretende adotar a prática”, “3. Adota em menor parte a prática”, “4. Adota em parte a prática” ou “5. Adota em grande parte ou integralmente”.

	1	2	3	4	5
14. Sua organização executa processo de planejamento estratégico organizacional, estabelecendo o respectivo plano, com a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo.	<input type="radio"/>				
15. Sua organização estabelece objetivos organizacionais de curto prazo alinhados com o plano estratégico organizacional.	<input type="radio"/>				
16. Sua organização divulga o plano estratégico organizacional para os colaboradores.	<input type="radio"/>				
17. Sua organização avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico.	<input type="radio"/>				

* Q03

Questões sobre “Planejamento da Gestão de Pessoas”

Considere que sua organização deve executar processo de planejamento específico para as funções de gestão de pessoas, visando dar suporte direto à implementação dos planos organizacionais.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
18. Sua organização elabora plano específico para as funções de gestão de pessoas, alinhado com o plano estratégico organizacional.	<input type="radio"/>				
19. Sua organização envolve os principais gestores e grupos interessados no processo de planejamento de gestão de pessoas.	<input type="radio"/>				
20. Sua organização detalha, no processo de planejamento, os recursos (materiais, financeiros, humanos) necessários para a implementação do(s) plano(s) de gestão de pessoas.	<input type="radio"/>				
21. Sua organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas.	<input type="radio"/>				
22. Sua organização avalia os resultados alcançados por cada função de gestão de pessoas em comparação ao que foi planejado.	<input type="radio"/>				

* Q04

Questões sobre “Planejamento da Força de Trabalho”

Considere que sua organização deve identificar lacunas, em termos qualitativos e quantitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional, permitindo o planejamento de ações adequadas para atender às necessidades atuais e futuras identificadas.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
23. Sua organização define de maneira documentada quantitativo de referência de pessoal por unidade organizacional.	<input type="radio"/>				
24. Sua organização utiliza procedimentos técnicos para definir o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional.	<input type="radio"/>				
25. Sua organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional.	<input type="radio"/>				
26. Sua organização avalia informações quantitativas que descrevem as principais características da força de trabalho.	<input type="radio"/>				
27. Sua organização utiliza as informações sobre a força de trabalho para orientar as decisões relativas à gestão de pessoas.	<input type="radio"/>				
28. Sua organização identifica quais são as ocupações críticas da organização.	<input type="radio"/>				
29. Sua organização identifica o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas da organização.	<input type="radio"/>				
30. Sua organização identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.	<input type="radio"/>				
31. Sua organização define metas para redução das lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.	<input type="radio"/>				

★ Q05

Questões sobre “Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica”

Considere que sua organização deve envolver profissionais da Unidade de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional, bem como promover a atuação deles como consultores internos nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Julgue os itens abaixo como: “1. Não adota a prática”, “2. Pretende adotar a prática”, “3. Adota em menor parte a prática”, “4. Adota em parte a prática” ou “5. Adota em grande parte ou integralmente”.

	1	2	3	4	5
32. Sua organização envolve profissionais de gestão de pessoas no processo de planejamento estratégico organizacional.	<input type="radio"/>				
33. Sua organização estabelece parcerias entre a Unidade de Gestão de Pessoas e as demais unidades da organização para o desenvolvimento de soluções e serviços para atender às necessidades de gestão de pessoas.	<input type="radio"/>				
34. Sua organização define perfis profissionais requeridos/desejados para as ocupações da Unidade de Gestão de Pessoas.	<input type="radio"/>				
35. Sua organização identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pela equipe da Unidade de Gestão de Pessoas e os requeridos/desejados.	<input type="radio"/>				
36. Sua organização executa ações para reduzir as lacunas identificadas.	<input type="radio"/>				
37. Sua organização realiza benchmarking em boas práticas de gestão de pessoas no ambiente externo à organização.	<input type="radio"/>				

Próximo

Bloco 3 - Gestão da Liderança e do Conhecimento

★ Q06

Questões sobre “Gestão da Liderança e Processo Sucessório”

Considere que sua organização deve selecionar, desenvolver e avaliar seus gestores com base em perfis profissionais requeridos/desejados, assim como executar ações para garantir a disponibilidade de sucessores que apresentem esses perfis.

Julgue os itens abaixo como: “1. Não adota a prática”, “2. Pretende adotar a prática”, “3. Adota em menor parte a prática”, “4. Adota em parte a prática” ou “5. Adota em grande parte ou integralmente”.

	1	2	3	4	5
38. Sua organização define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão.	<input type="radio"/>				
39. Sua organização utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (documentados) para a escolha dos gestores.	<input type="radio"/>				
40. Sua organização oferece ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais.	<input type="radio"/>				
41. Sua organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão.	<input type="radio"/>				
42. Sua organização oferece ações educacionais de liderança que atendam às necessidades de cada nível de gestão (operacional ao estratégico).	<input type="radio"/>				
43. Sua organização oferece ações educacionais sobre gestão do desempenho para os gestores da organização.	<input type="radio"/>				
44. Sua organização estabelece metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais.	<input type="radio"/>				
45. Sua organização realiza avaliação de desempenho formal e individual dos gestores, com atribuição de nota ou conceito.	<input type="radio"/>				

* Q07

Questões sobre “Treinamento e Desenvolvimento”

Considere que sua organização deve promover ações educacionais que contribuem para a melhoria contínua do desempenho de seus colaboradores e para o desenvolvimento dos perfis profissionais requeridos para a consecução da sua estratégia.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
46. Sua organização identifica e documenta as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores.	<input type="radio"/>				
47. Sua organização elabora plano periódico de capacitação com indicadores definidos.	<input type="radio"/>				
48. Sua organização oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex. bolsas de estudo, cursos externos).	<input type="radio"/>				
49. Sua organização executa ação educacional específica para formação dos novos colaboradores.	<input type="radio"/>				
50. Sua organização desenvolve ações educacionais para ocupações críticas da organização que não são de gestão.	<input type="radio"/>				
51. Sua organização avalia as ações educacionais realizadas.	<input type="radio"/>				
52. Sua organização utiliza os resultados das avaliações para promover melhorias em ações educacionais futuras.	<input type="radio"/>				
53. Sua organização desenvolve ações educacionais com base em necessidades futuras da organização, buscando mitigar riscos.	<input type="radio"/>				

* Q08

Questões sobre “Gestão do Conhecimento”

Considere que sua organização deve disponibilizar recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente, dando suporte à consecução da sua estratégia.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
54. Sua organização executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores.	<input type="radio"/>				
55. Sua organização oferece ações educacionais ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento.	<input type="radio"/>				

Próximo

Bloco 4 - Cultura Orientada para Resultados

★ Q09

Questões sobre “Comunicação”

Considere que sua organização deve realizar ações de troca de informações e ideias com os colaboradores, por meio de métodos ou canais específicos, visando diminuir incertezas, clarificar objetivos e envolver os colaboradores nas tomadas de decisão.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
56. Sua organização divulga de forma ampla informações de interesse dos colaboradores.	<input type="radio"/>				
57. Sua organização envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas.	<input type="radio"/>				
58. Sua organização avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não.	<input type="radio"/>				
59. Sua organização verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional.	<input type="radio"/>				
60. Sua organização realiza pesquisas junto aos colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização (ex. pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação).	<input type="radio"/>				

★ Q10

Questões sobre “Avaliação de Desempenho”

Considere que sua organização deve adotar sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos e baixos níveis de desempenho.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
61. Sua organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas organizacionais.	<input type="radio"/>				
62. Sua organização verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho.	<input type="radio"/>				
63. Sua organização verifica se há encontros regulares entre os avaliadores e os avaliados para acompanhar o desempenho.	<input type="radio"/>				
64. Sua organização realiza avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais.	<input type="radio"/>				
65. Sua organização comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do resultado da avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>				
66. Sua organização propõe ações educacionais para os colaboradores com base nas oportunidades de melhoria identificadas na avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>				
67. Sua organização executa procedimentos que resguardem a transparência e a imparcialidade do sistema de avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>				

* Q11

Questões sobre “Reconhecimento”

Considere que sua organização deve executar ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais. Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
68. Sua organização executa práticas de reconhecimento por desempenho alinhadas com as metas organizacionais.	<input type="radio"/>				
69. Sua organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.	<input type="radio"/>				

* Q12

Questões sobre “Relações com os Colaboradores”

Considere que sua organização deve promover a cooperação e o bom relacionamento entre colaboradores, sindicatos, associações de classe e gestores com o objetivo de melhorar o clima organizacional, as condições de trabalho, o comprometimento e, conseqüentemente, o desempenho.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
70. Sua organização reúne-se com sindicatos e associações de classe para tratar de assuntos de interesse dos colaboradores.	<input type="radio"/>				
71. Sua organização promove programa de qualidade de vida no trabalho.	<input type="radio"/>				
72. Sua organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.	<input type="radio"/>				
73. Sua organização promove programa de comunicação/sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex. gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras).	<input type="radio"/>				

Próximo

Bloco 5 - Gestão de Talentos

* Q13

Questões sobre “Perfil Profissional e de Atividades”

Considere que sua organização deve definir os perfis profissionais requeridos/desejados para suas diversas ocupações, oferecendo aos colaboradores flexibilidade, autonomia e atividades desafiadoras.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
74. Sua organização utiliza grupos de trabalho temporários para projetos ou determinadas tarefas prioritárias para a organização.	<input type="radio"/>				
75. Sua organização define perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização.	<input type="radio"/>				
76. Sua organização examina a adequação entre os perfis profissionais requeridos/desejados e a estratégia organizacional.	<input type="radio"/>				
77. Sua organização oferece aos colaboradores, segundo as características das ocupações, autonomia para executar suas atividades.	<input type="radio"/>				
78. Sua organização oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex. complexos, inovadores).	<input type="radio"/>				
79. Sua organização oferece, segundo as características das atividades organizacionais, flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho.	<input type="radio"/>				

* Q14

Questões sobre “Recrutamento e Seleção”

Considere que sua organização deve selecionar os colaboradores (externamente e internamente) de forma transparente e com base nas lacunas identificadas, em termos quantitativos e qualitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
80. Sua organização define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos objeto de seleção externa (ex. concurso público) de novos colaboradores.	<input type="radio"/>				
81. Sua organização identifica de maneira documentada e específica, antes de abrir processo seletivo externo, a quantidade de novos colaboradores necessários em cada unidade organizacional.	<input type="radio"/>				
82. Sua organização executa processo estruturado para a alocação dos novos colaboradores, baseado em perfis profissionais requeridos/desejados.	<input type="radio"/>				
83. Sua organização avalia se as atividades de recrutamento e seleção resultaram na escolha de pessoas que apresentam os perfis profissionais requeridos/desejados pela organização.	<input type="radio"/>				
84. Sua organização movimentava internamente os colaboradores com base na comparação entre o quantitativo atual de pessoal e o quantitativo de referência de pessoal das unidades organizacionais.	<input type="radio"/>				
85. Sua organização movimentava internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais.	<input type="radio"/>				
86. Sua organização utiliza ferramentas estruturadas de seleção interna (ex. banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.).	<input type="radio"/>				

* Q15

Questões sobre “Retenção”

Considere que sua organização deve identificar as razões dos desligamentos voluntários e das movimentações de colaboradores entre suas unidades, utilizando essas informações no desenvolvimento de ações para reter talentos.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
87. Sua organização executa procedimentos para identificar, além das razões de caráter legal, as causas dos desligamentos voluntários da organização.	<input type="radio"/>				
88. Sua organização utiliza as informações relativas às causas de desligamento para promover melhorias na gestão organizacional.	<input type="radio"/>				
89. Sua organização executa procedimentos para identificar as causas que influenciam a movimentação dos colaboradores dentro da organização.	<input type="radio"/>				
90. Sua organização utiliza as informações relativas às causas de movimentação interna para promover melhorias na gestão organizacional.	<input type="radio"/>				

Próximo

Bloco 6 - Accountability

* Q16

Questões sobre “Accountability”

Considere que sua organização deve executar procedimentos que lhe permitam dar segurança razoável quanto à conformidade da gestão de pessoas com as normas vigentes, dar transparência acerca dos resultados alcançados e responsabilizar colaboradores pela gestão de pessoas.

Julgue os itens abaixo como: "1. Não adota a prática", "2. Pretende adotar a prática", "3. Adota em menor parte a prática", "4. Adota em parte a prática" ou "5. Adota em grande parte ou integralmente".

	1	2	3	4	5
91. Sua organização realiza auditorias internas na área de pessoal.	<input type="radio"/>				
92. Sua organização estabelece os colaboradores responsáveis por cada fase (planejamento, aprovação, execução e avaliação) das práticas de gestão de pessoas.	<input type="radio"/>				
93. Sua organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre sua força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria etc.).	<input type="radio"/>				
94. Sua organização executa procedimentos para assegurar que as informações e os dados relativos aos recursos humanos sejam atuais e precisos (ex. verificações de qualidade e veracidade dos dados cadastrais registrados nos sistemas que dão suporte à elaboração da folha de pagamento).	<input type="radio"/>				
95. Sua organização segrega as funções relativas aos processos de registro cadastral e financeiro em folha de pagamento, de forma que uma instância ou colaborador não inicie e conclua todas as etapas desses processos.	<input type="radio"/>				
96. Sua organização identifica e divulga para os profissionais de gestão de pessoas a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas a essa temática, orientando acerca de como elas devem ser aplicadas internamente.	<input type="radio"/>				

Próximo

Bloco 7 - Informações sobre o respondente

* Q17
Qual é o seu órgão de lotação?

Escolha uma das seguintes respostas:

Por favor, selecione...

* Q18
Você é servidor de carreira (com vínculo)?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não
- Prefiro não responder

* Q19
Você ocupa ou já ocupou cargo comissionado na área de Gestão de Pessoas?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Ocupo/já ocupei cargo de direção ou chefia.
- Ocupo/já ocupei cargo de assessor(a) e fiz substituição da chefia.
- Nunca ocupei cargo comissionado, mas já fiz substituição da chefia.
- Nunca ocupei cargo comissionado e nunca fiz substituição da chefia.

* Q20
Quantos anos de experiência na área de gestão de pessoas você possui?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Menos de 1 ano.
- De 1 a 3 anos.
- De 3 a 5 anos.
- Mais de 5 anos.
- Mais de 10 anos.

* Q21
Qual a sua escolaridade?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Nível médio.
- Graduação.
- Especialização.
- Mestrado.
- Doutorado.

* Q22
Você possui formação específica na área de gestão de pessoas? Ex.: Tecnólogo em Gestão de Pessoas, MBA em Gestão de Pessoas.

Escolha uma das seguintes respostas:

- Não.
- Sim. Qual/quais? (informe abaixo nos comentários)

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

* Q23
Qual seu sexo?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Feminino.
- Masculino.
- Outro.
- Prefiro não responder.

* Q24
Qual sua faixa etária?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Menos de 20 anos.
- De 20 a 29 anos.
- De 30 a 39 anos.
- De 40 a 49 anos.
- De 50 a 59 anos.
- De 60 anos ou mais.
- Prefiro não responder.

Próximo



Bloco 8 - Última questão (aberta)

Q25

Na sua opinião, quais ações a SUGEP/SEEC pode adotar para fortalecer a aproximação com as unidades de gestão de pessoas, incentivando uma participação mais ativa na Rede de Gestão de Pessoas do GDF e promovendo a inovação nas práticas de gestão de pessoas?

Enviar



APÊNDICE 4 – INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do GDF

Instruções para preenchimento do questionário

1. Trata-se de uma pesquisa de percepção dos respondentes sobre a adoção das práticas de gestão de pessoas pelos órgãos.
2. O questionário está estruturado em **8 blocos temáticos**. Os seis primeiros blocos abordam o levantamento propriamente dito, o sétimo bloco coleta informações sobre o perfil do respondente e o oitavo bloco apresenta uma questão aberta de resposta opcional.
3. O instrumento de avaliação da governança e gestão de pessoas em si está concentrado nos **seis primeiros blocos**, que analisam 16 práticas de gestão de pessoas, avaliadas em 96 itens de múltipla escolha.
4. As 16 práticas que serão avaliadas estão definidas conforme quadro abaixo:

BLOCO	PRÁTICA	PADRÃO DE REFERÊNCIA
Bloco 1: Liderança	1. Liderança da SUGEP/SEEC (13 itens)	Considere que a SUGEP/SEEC deve avaliar, direcionar e monitorar a Rede Gestão de Pessoas do GDF. Considere que a Rede de Gestão de Pessoas é formada por todas as unidades de gestão de pessoas da administração pública do DF.
Bloco 2: Alinhamento Estratégico	2. Planejamento Organizacional (4 itens)	Considere que sua organização possui capacidade de alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais.
	3. Planejamento da Gestão de Pessoas (5 itens)	Considere que sua organização deve definir a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo, com estabelecimento de estratégia para alcançá-los e o desenvolvimento de hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades.
	4. Planejamento da Força de Trabalho (9 itens)	Considere que sua organização deve executar processo de planejamento específico para as funções de gestão de pessoas, visando dar suporte direto à implementação dos planos organizacionais.
	5. Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica (6 itens)	Considere que sua organização deve identificar lacunas, em termos qualitativos e quantitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional, permitindo o planejamento de ações adequadas para atender às necessidades atuais e futuras identificadas.
Bloco 3: Gestão da Liderança e do Conhecimento		Considere que sua organização deve envolver profissionais da Unidade de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional, bem como promover a atuação deles como consultores internos nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas.
	6. Gestão da Liderança e Processo Sucessório (8 itens)	Considere que sua organização possui capacidade de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem.
	7. Treinamento e Desenvolvimento (8 itens)	Considere que sua organização deve selecionar, desenvolver e avaliar seus gestores com base em perfis profissionais requeridos/desejados, assim como executar ações para garantir a disponibilidade de sucessores que apresentem esses perfis..
		Considere que sua organização deve promover ações educacionais que contribuam para a melhoria contínua do desempenho de seus colaboradores e para o desenvolvimento dos perfis profissionais requeridos para a consecução da sua estratégia.

BLOCO	PRÁTICA	PADRÃO DE REFERÊNCIA
	8. Gestão do Conhecimento (2 itens)	Considere que sua organização deve disponibilizar recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente, dando suporte à consecução da sua estratégia.
Bloco 4: Cultura Orientada para Resultados		Considere que sua organização possui capacidade de manter uma força de trabalho de alto desempenho, por meio da utilização de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados.
	9. Comunicação (5 itens)	Considere que sua organização deve realizar ações de troca de informações e ideias com os colaboradores, por meio de métodos ou canais específicos, visando diminuir incertezas, clarificar objetivos e envolver os colaboradores nas tomadas de decisão.
	10. Avaliação de Desempenho (7 itens)	Considere que sua organização deve adotar sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos e baixos níveis de desempenho.
	11. Reconhecimento (2 itens)	Considere que sua organização deve executar ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais.
	12. Relações com os Colaboradores (4 itens)	Considere que sua organização deve promover a cooperação e o bom relacionamento entre colaboradores, sindicatos, associações de classe e gestores com o objetivo de melhorar o clima organizacional, as condições de trabalho, o comprometimento e, conseqüentemente, o desempenho.
Bloco 5: Gestão de Talentos		Considere que sua organização possui capacidade de reduzir lacunas de perfis profissionais, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com os perfis profissionais requeridos/desejados.
	13. Perfil Profissional e de Atividades (6 itens)	Considere que sua organização deve definir os perfis profissionais requeridos/desejados para suas diversas ocupações, oferecendo aos colaboradores flexibilidade, autonomia e atividades desafiadoras.
	14. Recrutamento e Seleção (7 itens)	Considere que sua organização deve selecionar os colaboradores (externamente e internamente) de forma transparente e com base nas lacunas identificadas, em termos quantitativos e qualitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional.
	15. Retenção (4 itens)	Considere que sua organização deve identificar as razões dos desligamentos voluntários e das movimentações de colaboradores entre suas unidades, utilizando essas informações no desenvolvimento de ações para reter talentos.
Bloco 6: Accountability	16. <i>Accountability</i> (6 itens)	Considere que sua organização deve executar procedimentos que lhe permitam dar segurança razoável quanto à conformidade da gestão de pessoas com as normas vigentes, dar transparência acerca dos resultados alcançados e responsabilizar colaboradores pela gestão de pessoas.

5. Somente para o bloco 1, avalie os 13 itens existentes utilizando a seguinte escala: "1. Discordo totalmente", "2. Discordo parcialmente", "3. Não concordo, nem discordo", "4. Concordo parcialmente" ou "5. Concordo totalmente".

6. Para os blocos 2 a 6, o questionário deve ser preenchido selecionando, para cada um dos demais 83 itens apresentados (itens de 14 a 96), uma das cinco categorias de resposta a seguir:

Não adota a prática	Sua organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) ainda não discutiu a adoção da prática; b) discutiu a adoção da prática, mas ainda não há decisão expressa para adotá-la; c) discutiu a adoção da prática e não pretende adotá-la.
Pretende adotar a prática	Sua organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) decidiu expressamente adotar a prática; b) iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele);

	c) concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.
Adota em menor parte a prática	Sua organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) adota a prática em estudo experimental ou piloto; e/ou b) adota a prática: i) em pequena parte da organização (em até 15% da organização); e/ou ii) para pequena parte dos colaboradores e/ou gestores (para até 15% dos colaboradores e/ou gestores); e/ou iii) em pequena parte das situações em que sua aplicação é possível (em até 15% das situações).
Adota em parte a prática	Sua organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) adota a prática: i) em parte da organização (em 15% a 85% da organização); e/ou ii) para parte dos colaboradores e/ou gestores (para 15% a 85% dos colaboradores e/ou gestores); e/ou iii) em parte das situações em que sua aplicação é possível (em 15% a 85% das situações).
Adota em grande parte ou integralmente a prática	Sua organização se enquadra nas situações a seguir: a) adota a prática: i) em grande parte (em mais de 85% da organização) ou na totalidade da organização; e/ou ii) para grande parte (para mais de 85% dos colaboradores e/ou gestores) ou para a totalidade dos colaboradores e/ou gestores; e/ou iii) em grande parte (em mais de 85%) ou na totalidade das situações em que sua aplicação é possível; b) e dispõe de documentação específica ou evidência da implementação em grande parte ou integral da prática, permitindo uma revisão do seu desenho e da sua execução; c) e a periodicidade da prática está definida e é respeitada – quando aplicável.

7. As informações coletadas no **bloco 7** têm o único propósito de criação do perfil dos respondentes. Nenhuma informação pessoal que possa identificar o respondente será solicitada.

8. O **bloco 8** apresenta uma questão aberta para que você registre, caso deseje, sua opinião sobre a liderança da SUGEP/SEEC.

9. Em caso de dúvidas, entre em contato com a Diretoria de Desenvolvimento de Aplicações de Análise de Dados (DIDATA/SUGEP/SEEC) pelo telefone (61) 3313-8475 ou pelo e-mail didata@economia.df.gov.br.

APÊNDICE 5 – EXEMPLO DE OFÍCIO DE ENCAMINHAMENTO DA PESQUISA



Governo do Distrito Federal
Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal
Unidade Gestora de Projetos Estratégicos
Diretoria de Desenvolvimento de Aplicações de Análise de Dados

Ofício Nº 49/2025 - SEEC/SUGEP/UNIGEPE/DIDATA

Brasília-DF, 21 de fevereiro de 2025.

Ao Senhor

Coordenador de Administração Geral
Administração Regional da Candangolândia - RA XIX

Assunto: Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas da Administração Pública do Distrito Federal.

Senhor Coordenador,

1. A Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC), no cumprimento de suas atribuições regimentais e em conformidade com o [Decreto nº 29.814, de 10 de dezembro de 2008](#), que instituiu a Política de Gestão de Pessoas do Distrito Federal, está promovendo, por meio da Diretoria de Desenvolvimento de Aplicações de Análise de Dados (DIDATA), "*Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas da Administração Pública do Distrito Federal*".
2. Esse Levantamento tem como objetivo avaliar a governança e a adoção das práticas de gestão de pessoas na Administração Pública do Distrito Federal, possibilitando diagnóstico inicial para o aprimoramento do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal, conforme art. 5º do [Decreto 29.814/2008](#). Além disso, os resultados obtidos servirão de insumo para a criação do Painel de Governança de Gestão de Pessoas do Governo do Distrito Federal (GDF), ferramenta que contribuirá para a análise e o monitoramento contínuo das práticas adotadas no âmbito da Administração Pública distrital.
3. Importante destacar que esse Levantamento inicial tem caráter de pesquisa de percepção, não sendo exigidas, neste momento, evidências documentais sobre a adoção das práticas de gestão de pessoas pelas unidades.
4. Ressalta-se que tal ação dar-se-á por meio de questionário, de caráter anônimo, que está disponível para acesso por meio do link (<http://questionario.gdfnet.df.gov.br/sugep/index.php/136934>). No entanto, para fins de controle da quantidade de respostas, cada unidade de gestão de pessoas receberá 10 chaves de acesso (163976052) para preenchimento do questionário. Dessa forma, esclarecemos que não há possibilidade de cruzamento entre as chaves e as respostas individuais, garantindo o sigilo e a confidencialidade das informações prestadas.
5. Diante da relevância desse Levantamento para a qualificação da governança do Sistema de Gestão de Pessoas, solicita-se o apoio dessa unidade na disseminação e no preenchimento do questionário pelos servidores lotados na área de gestão de pessoas, preferencialmente aqueles que ocupam cargo comissionado ou exerçam função de substituição. A participação é fundamental para o fortalecimento das políticas e práticas de gestão de pessoas no âmbito do GDF.
6. Por fim, ressalta-se a importância de confirmar a conclusão dos 10 preenchimentos, ou do maior número possível, **até o dia 21/03/2025**, garantindo, assim, a representatividade necessária para a análise dos dados. Conta-se com o comprometimento dessa unidade para assegurar o cumprimento do prazo.

7. Para esclarecimentos de dúvidas ou informações adicionais, a DIDATA está à disposição pelo telefone (61) 3313-8475 ou pelo e-mail didata@economia.df.gov.br.

Atenciosamente,

BÁRBARA BIANCA ROMÃO DA SILVA
Diretora de de Desenvolvimento de Aplicações de
Análise de Dados

RICARDO ALEXANDRE TRIGUEIRO
Subsecretário de Gestão de Pessoas



Documento assinado eletronicamente por **BÁRBARA BIANCA ROMÃO DA SILVA - Matr.0125622-X, Diretor(a) de Desenvolvimento de Aplicações de Análise de Dados**, em 24/02/2025, às 11:15, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **RICARDO ALEXANDRE TRIGUEIRO - Matr.1430950-5, Subsecretário(a) de Gestão de Pessoas**, em 24/02/2025, às 11:41, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)
[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)
verificador= **163976018** código CRC= **31708013**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
Anexo do Palácio do Buriti, Sala 704, Praça do Buriti, Zona Cívico-Administrativa, Brasília DF - Bairro Zona Cívico
Administrativa - CEP 70075-900 - DF
Telefone(s): 3313-8175
Sítio - www.economia.df.gov.br

04044-00008172/2025-14

Doc. SEI/GDF 163976018

APÊNDICE 6 – LISTAGEM DE PROCESSOS SEI-GDF ENVIADOS

Órgão	Processo SEI-GDF
ADMINISTRACAO REGIONAL DA CANDANGOLANDIA	04044-00008172/2025-14
ADMINISTRACAO REGIONAL DA FERCAL	04044-00008184/2025-49
ADMINISTRACAO REGIONAL DE AGUAS CLARAS	04044-00008173/2025-69
ADMINISTRACAO REGIONAL DE ARAPOANGA	04044-00008187/2025-82
ADMINISTRACAO REGIONAL DE ARNIQUEIRA	04044-00008185/2025-93
ADMINISTRACAO REGIONAL DE BRAZLANDIA	04044-00008157/2025-76
ADMINISTRACAO REGIONAL DE CEILANDIA	04044-00008162/2025-89
ADMINISTRACAO REGIONAL DE PLANALTINA	04044-00008159/2025-65
ADMINISTRACAO REGIONAL DE SAMAMBAIA	04044-00008165/2025-12
ADMINISTRACAO REGIONAL DE SANTA MARIA	04044-00008166/2025-67
ADMINISTRACAO REGIONAL DE SAO SEBASTIAO	04044-00008167/2025-10
ADMINISTRACAO REGIONAL DE SOBRADINHO	04044-00008158/2025-11
ADMINISTRACAO REGIONAL DE SOBRADINHO II	04044-00008179/2025-36
ADMINISTRACAO REGIONAL DE TAGUATINGA	04044-00008156/2025-21
ADMINISTRACAO REGIONAL DE VICENTE PIRES	04044-00008183/2025-02
ADMINISTRACAO REGIONAL DO CRUZEIRO	04044-00008164/2025-78
ADMINISTRACAO REGIONAL DO GAMA	04044-00008155/2025-87
ADMINISTRACAO REGIONAL DO GUARA	04044-00008163/2025-23
ADMINISTRACAO REGIONAL DO ITAPOA	04044-00008181/2025-13
ADMINISTRACAO REGIONAL DO JARDIM BOTANICO	04044-00008180/2025-61
ADMINISTRACAO REGIONAL DO LAGO NORTE	04044-00008171/2025-70
ADMINISTRACAO REGIONAL DO LAGO SUL	04044-00008169/2025-09
ADMINISTRACAO REGIONAL DO NUCLEO BANDEIRANTE	04044-00008161/2025-34
ADMINISTRACAO REGIONAL DO PARANOA	04044-00008160/2025-90
ADMINISTRACAO REGIONAL DO PARK WAY	04044-00008177/2025-47
ADMINISTRACAO REGIONAL DO PLANO PILOTO	04044-00008154/2025-32

ADMINISTRACAO REGIONAL DO RECANTO DAS EMAS	04044-00008168/2025-56
ADMINISTRACAO REGIONAL DO RIACHO FUNDO I	04044-00008170/2025-25
ADMINISTRACAO REGIONAL DO RIACHO FUNDO II	04044-00008174/2025-11
ADMINISTRACAO REGIONAL DO SETOR COMPL. DE INDUSTRIA E ABASTECIMENTO	04044-00008178/2025-91
ADMINISTRACAO REGIONAL DO SETOR DE INDUSTRIA E ABASTECIMENTO	04044-00008182/2025-50
ADMINISTRACAO REGIONAL DO SOL NASCENTE/POR DO SOL	04044-00008186/2025-38
ADMINISTRACAO REGIONAL DO SUDOESTE/OCTOGONAL	04044-00008175/2025-58
ADMINISTRACAO REGIONAL DO VARJAO	04044-00008176/2025-01
AGENCIA REGULADORA DE AGUAS, ENERGIA E SANEAMENTO BASICO DO DF	04044-00008133/2025-17
ARQUIVO PUBLICO DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008193/2025-30
CASA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008142/2025-16
CONTROLADORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008137/2025-03
DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM - DER	04044-00008194/2025-84
DEPARTAMENTO DE TRANSITO - DETRAN	04044-00008190/2025-04
INSTITUTO DE ASSISTENCIA A SAUDE DOS SERVIDORES DO DISTRITO FEDERAL-INAS	04044-00008140/2025-19
INSTITUTO DE PREVIDENCIA DOS SERVIDORES DO DISTRITO FEDERAL - IPREV/DF	04044-00008139/2025-94
INSTITUTO DO MEIO AMBIENTE E DOS REC.HIDRICOS DO DF - BSB AMBIENTAL	04044-00008136/2025-51
JARDIM BOTANICO DE BRASILIA	04044-00008189/2025-71
PROCURADORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008130/2025-83
SECRETARIA DE ESTADO DA MULHER DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008148/2025-85
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRACAO PENITENCIARIA DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008151/2025-07
SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, ABASTEC. E DESENVOLVIMENTO RURAL	04044-00008125/2025-71
SECRETARIA DE ESTADO DE ATENDIMENTO A COMUNIDADE DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008152/2025-43

SECRETARIA DE ESTADO DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INOVACAO DO DF	04044-00008150/2025-54
SECRETARIA DE ESTADO DE COMUNICACAO DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008144/2025-05
SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008129/2025-59
SECRETARIA DE ESTADO DE DES ECONOMICO, TRABALHO E RENDA DO DF	04044-00008149/2025-20
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008138/2025-40
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO URBANO E HABITACAO DO DF	04044-00008123/2025-81
SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008124/2025-26
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACAO DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008192/2025-95
SECRETARIA DE ESTADO DE GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008153/2025-98
SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTICA E CIDADANIA	04044-00008135/2025-14
SECRETARIA DE ESTADO DE OBRAS E INFRAESTRUTURA DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008128/2025-12
SECRETARIA DE ESTADO DE PROTECAO DA ORDEM URBANISTICA DO DF - DF LEGAL	04044-00008147/2025-31
SECRETARIA DE ESTADO DE SAUDE	04044-00008191/2025-41
SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANCA PUBLICA DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008122/2025-37
SECRETARIA DE ESTADO DE TRANSPORTE E MOBILIDADE DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008126/2025-15
SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008145/2025-41
SECRETARIA DE ESTADO DO ESPORTE E LAZER DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008143/2025-52
SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE DO DF	04044-00008141/2025-63
SERVICO DE LIMPEZA URBANA - SLU	04044-00008127/2025-60
VICE-GOVERNADORIA DO DISTRITO FEDERAL	04044-00008146/2025-96

APÊNDICE 7 – EXEMPLO DE OFÍCIO DE REFORÇO



Governo do Distrito Federal
 Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal
 Unidade Gestora de Projetos Estratégicos
 Diretoria de Desenvolvimento de Aplicações de Análise de Dados

Ofício Nº 83/2025 - SEEC/SUGEP/UNIGEPE/DIDATA

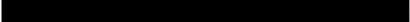
Brasília-DF, 20 de março de 2025.

Ao Senhor



Assunto: Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas da Administração Pública do Distrito Federal.

Senhor Coordenador,

1. A Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC), no cumprimento de suas atribuições regimentais e em conformidade com o [Decreto nº 29.814, de 10 de dezembro de 2008](#), que instituiu a Política de Gestão de Pessoas do Distrito Federal, reforça a necessidade da participação de todas as unidades de gestão de pessoas no "*Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas da Administração Pública do Distrito Federal*".
2. Conforme informado no Ofício Nº 32/2025 - SEEC/SUGEP/UNIGEPE/DIDATA (163969692), esse levantamento tem como objetivo avaliar a governança e a adoção das práticas de gestão de pessoas na Administração Pública do Distrito Federal, possibilitando um diagnóstico inicial para o aprimoramento do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal, além de subsidiar a criação do Painel de Governança de Gestão de Pessoas do Governo do Distrito Federal (GDF).
3. Até o momento, das 69 unidades instadas a responder a pesquisa, alcançou-se um total de 232 respostas. Entretanto, ainda há unidades que não enviaram nenhuma resposta, incluindo a Gerência de Pessoas . Com o prazo final se encerrando amanhã, dia 21/03/2025, reforça-se a importância do engajamento dessa unidade para garantir a representatividade necessária à análise dos dados.
4. Solicita-se, assim, que as unidades que ainda não registraram respostas realizem o preenchimento do questionário dentro do prazo estabelecido. O mencionado questionário permanece disponível no link (<http://questionario.gdfnet.df.gov.br/sugep/index.php/136934>) e cada unidade recebeu 10 chaves de acesso para preenchimento, sendo necessário no mínimo 2 preenchimentos por parte dessa Administração Regional. Reitera-se que o caráter da pesquisa é anônimo e que os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins do aprimoramento da gestão de pessoas no GDF.
5. Agradecendo a colaboração e o empenho de todos para o sucesso desta iniciativa, informa-se que em breve o resultado da pesquisa ficará disponível aos interessados. Para esclarecimentos de dúvidas ou informações adicionais, a Diretoria de Desenvolvimento de Aplicações de Análise de Dados (DIDATA) está à disposição pelo telefone (61) 3313-8475 ou pelo e-mail didata@economia.df.gov.br.

Atenciosamente,

BÁRBARA BIANCA ROMÃO DA SILVA
Diretora de de Desenvolvimento de Aplicações de Análise de Dados

RICARDO ALEXANDRE TRIGUEIRO
Subsecretário de Gestão de Pessoas



Documento assinado eletronicamente por **RICARDO ALEXANDRE TRIGUEIRO - Matr.1430950-5, Subsecretário(a) de Gestão de Pessoas**, em 20/03/2025, às 18:33, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **BÁRBARA BIANCA ROMÃO DA SILVA - Matr.0125622-X, Diretor(a) de Desenvolvimento de Aplicações de Análise de Dados**, em 20/03/2025, às 18:39, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)
[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)
verificador= **166120014** código CRC= **B1174551**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
Anexo do Palácio do Buriti, Sala 704, Praça do Buriti, Zona Cívico-Administrativa, Brasília DF - Bairro Zona Cívico
Administrativa - CEP 70075-900 - DF
Telefone(s): 3313-8175
Sítio - www.economia.df.gov.br

04044-00008155/2025-87

Doc. SEI/GDF 166120014



idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO