

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

**2016**

## **Relatório individual da avaliação**

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Nome da organização avaliada:</b> | <b>INSTITUTO FEDERAL DE<br/>EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E<br/>TECNOLOGIA DO RIO DE<br/>JANEIRO</b> |
| <b>Tipo de organização:</b>          | <b>Instituição de ensino</b>   |
| <b>Segmento:</b>                     | <b>EXE-Sipec</b>   |

## Sumário

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1.    | INTRODUÇÃO .....   | 3  |
| 1.1.  | Apresentação .....   | 3  |
| 1.2.  | Visão geral sobre governança e gestão de pessoas .....                               | 3  |
| 1.3.  | Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas .....                          | 6  |
| 1.4.  | Metodologia .....  | 9  |
| 1.5.  | Perfil dos respondentes .....  | 11 |
| 2.    | PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO .....                        | 12 |
| 2.1.  | Liderança da alta administração .....  | 13 |
| 2.2.  | Planejamento Organizacional .....  | 16 |
| 2.3.  | Planejamento da Gestão de Pessoas .....  | 18 |
| 2.4.  | Planejamento da Força de Trabalho .....  | 20 |
| 2.5.  | Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica .....                         | 22 |
| 2.6.  | Gestão da Liderança e Processo Sucessório .....                                      | 24 |
| 2.7.  | Treinamento e Desenvolvimento .....  | 26 |
| 2.8.  | Gestão do Conhecimento .....   | 28 |
| 2.9.  | Comunicação .....  | 30 |
| 2.10. | Avaliação de Desempenho .....  | 32 |
| 2.11. | Relações com Colaboradores .....   | 34 |
| 2.12. | Reconhecimento .....   | 36 |
| 2.13. | Perfil Profissional e de Atividades .....  | 38 |
| 2.14. | Recrutamento e Seleção .....   | 40 |
| 2.15. | Retenção .....   | 42 |
| 2.16. | Accountability .....   | 44 |
| 3.    | ÍNDICE DE GOVERNANÇA DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO (iGovPessoas) .....                   | 46 |
| 3.1.  | Definição .....  | 46 |
| 3.2.  | Resultado da avaliação com base no iGovPessoas .....                                 | 46 |
|       | Apêndice I. Descrição das escalas de resposta dos questionários de 2016 e 2013 ..... | 49 |
|       | Apêndice II. Organizações respondentes .....   | 51 |
|       | REFERÊNCIAS .....  | 61 |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Apresentação

Em junho de 2016, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou levantamento com o intuito de avaliar a situação atual e a evolução da governança e da gestão de pessoas em amostra abrangente de organizações da Administração Pública Federal (APF). Ressalte-se que em 2013 foi realizado o primeiro levantamento dessa natureza na área de pessoal. Os objetivos desses levantamentos são identificar os riscos mais relevantes e induzir melhorias na área, assim como auxiliar o TCU na identificação de bons exemplos a serem disseminados.

Da mesma forma que em 2013, o trabalho se baseou exclusivamente em dados declarados pelas organizações, coletados por meio de questionário de autoavaliação. No total, 352 organizações responderam aos itens do questionário, disponibilizado no sítio do levantamento na internet: [www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal](http://www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal).

O presente relatório contém as respostas fornecidas por essa organização, comparadas aos resultados consolidados do respectivo segmento e do grupo de organizações assemelhadas, conforme explicitado no tópico 1.5 (Perfil dos respondentes), além do resultado geral da avaliação. Sua remessa foi determinada pelo item 9.1.1 do [Acórdão 358/2017-TCU-Plenário](#).

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

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

Ainda, em cumprimento ao item 9.1.2 do referido acórdão, foi disponibilizada, no mesmo sítio, [base de dados](#) contendo as respostas e o resultado de todas as organizações avaliadas.

Importa registrar que, em junho de 2017, o TCU pretende realizar o 3º ciclo do levantamento com o objetivo de acompanhar e manter base de dados atualizada com a situação das unidades jurisdicionadas nessa área. As informações também serão atualizadas pela Sefip com base em dados complementares ou à medida que obtenha evidências que possam ensejar mudanças em algum aspecto avaliado.

### 1.2. Visão geral sobre governança e gestão de pessoas

O objetivo da boa governança no setor público é contribuir para melhores tomadas de decisão e para o uso mais eficiente dos recursos públicos. Segundo a Federação Internacional de Contadores – IFAC – a boa governança é caracterizada por controles rigorosos, o que coloca pressões importantes na melhoria do desempenho do setor público e no combate à corrupção. A boa governança pode melhorar a liderança e a gestão organizacionais, resultando em intervenções mais eficazes e, finalmente, melhores resultados. E com organizações públicas com melhores resultados, a vida das pessoas também melhora.

A função fundamental de uma boa governança no setor público é assegurar que as organizações atinjam os resultados pretendidos enquanto agem sempre segundo o interesse público.

E agir segundo o interesse público requer (IFAC, 2014):

- comportar-se com integridade, demonstrando forte comprometimento com valores éticos e respeitando as leis;
- assegurar o engajamento das partes interessadas;
- definir os resultados esperados, considerando a sustentabilidade dos benefícios econômicos, sociais e ambientais;

- determinar as ações necessárias com o objetivo de otimizar a realização dos resultados esperados;
- desenvolver as competências da organização, incluindo as dos líderes e também de todos os colaboradores;
- gerir riscos e o desempenho por meio de controles internos robustos e robusta gestão dos recursos públicos;
- implementar boas práticas no que tange a transparência, divulgação dos resultados, e auditoria, com o objetivo de atingir uma adequada *accountability*.

E como consequência, a boa governança no setor público permite (TCU, 2014):

- garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
- ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;
- ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- dialogar com e prestar contas à sociedade;
- garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
- definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
- avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
- garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- controlar as finanças públicas de forma atenta, robusta e responsável; e
- prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados com o objetivo, direto ou indireto, de institucionalizar estruturas de governança (TCU, 2014). Nelas estão presentes vários princípios relacionados à governança, tais como (BRANCO; CRUZ, 2013):

- planejamento e controle (Decreto-Lei 200/1997, art. 6º);
- transparência e publicidade (CF, art. 37, e LRF);
- moralidade (CF, art. 37);
- impessoalidade (CF, art. 37);
- economicidade (CF, art. 70);
- legalidade (CF, arts. 37 e 70);
- legitimidade (CF, art. 70);
- eficiência (CF, art. 37);
- eficácia e efetividade (Lei 10.180/2001, arts. 7º, III, e 20, II).

A governança de pessoas é a aplicação desse conjunto de princípios e práticas no principal viabilizador de resultados organizacionais: os recursos humanos.

É importante fazer uma diferenciação entre governança e gestão, pois não são sinônimos, embora sejam complementares e interdependentes. De forma simplificada, pode-se dizer que

governança refere-se à definição do que deve ser executado (direcionamento), e gestão refere-se ao modo como se executa o que foi definido. Por exemplo, segundo a IFAC, uma boa prática de governança é estabelecer política (diretrizes) de avaliação de desempenho individual dos membros da alta administração. Entretanto, a implementação dessa política não é função da governança, e sim da gestão. Já o controle da gestão é função da governança, ou seja, a gestão deve ser monitorada quanto ao cumprimento das diretrizes estabelecidas e quanto aos resultados obtidos.

Entende-se como governança de pessoas a aplicação de princípios e práticas de governança com enfoque na utilização desse recurso pelas organizações. Nesse sentido, adaptando-se o entendimento presente no art. 2º, II, da Resolução TCU 247/2011, pode-se conceituar governança de pessoas como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas.

Tendo em vista que “governança de pessoas” ainda é um conceito em construção, a Sefip – unidade técnica do TCU especializada na área de pessoal – elaborou a seguinte definição: conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Esta definição está fundamentada em diversas referências sobre o assunto e foi a adotada no presente trabalho.

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

- Alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados.
- Assegurar a utilização eficiente de recursos.
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas.
- Mitigar riscos.
- Auxiliar a tomada de decisão.
- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

Por outro lado, considera-se gestão de pessoas a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Essa área abrange amplo leque de atividades e cada autor as classifica de uma forma. Em linhas gerais, o recrutamento e seleção referem-se a todas as atividades com finalidade de incluir novas pessoas nas organizações, desde a identificação das necessidades de pessoal até a efetiva contratação. Já a aplicação envolve a análise e descrição de cargos e o planejamento e a alocação interna de recursos humanos. O desenvolvimento envolve a capacitação das pessoas que atuam na organização. Já o sistema de manutenção abrange atividades que visam criar condições ambientais e psicológicas para a atuação das pessoas. Por fim, o monitoramento refere-se ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho, envolvendo a avaliação de desempenho e os sistemas de informações gerenciais (GIL, 2001). Ressalte-se que todas essas atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se mutuamente.

### 1.3. Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas

A tabela a seguir apresenta a estrutura do questionário do presente levantamento, composto por 96 questões (itens) agrupadas em 16 fatores:

| Estrutura do questionário                              |                 |
|--|-----------------|
| Fator  | Número de itens |
| Liderança da Alta Administração                        | 13              |
| Planejamento Organizacional                            | 4               |
| Planejamento da Gestão de Pessoas                      | 5               |
| Planejamento da Força de Trabalho                      | 9               |
| Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica | 6               |
| Gestão da Liderança e Processo Sucessório              | 8               |
| Treinamento e Desenvolvimento                          | 8               |
| Gestão do Conhecimento                                 | 2               |
| Comunicação  | 5               |
| Avaliação de Desempenho                                | 7               |
| Relações com os Colaboradores                          | 4               |
| Reconhecimento   | 2               |
| Perfil Profissional e de Atividades                    | 6               |
| Recrutamento e Seleção                                 | 7               |
| Retenção   | 4               |
| Accountability   | 6               |

Tabela 1. Estrutura e número de itens do questionário do levantamento

O questionário baseia-se no modelo abaixo, resultante de adaptação do modelo adotado pelo governo federal estadunidense, *HCAAF - Human Capital Assessment and Accountability Framework* (em tradução livre, Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano):

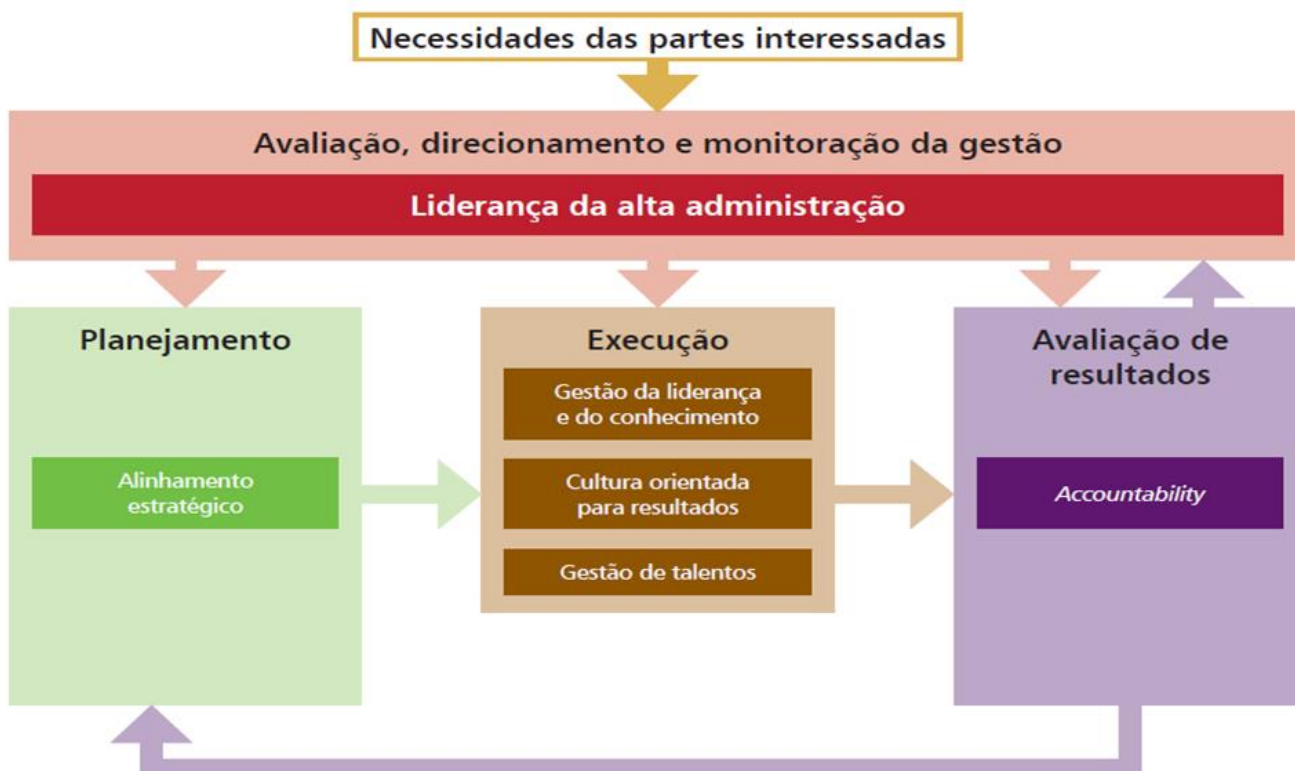


Figura 1. Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas

O modelo adotado fundamenta-se no entendimento de que a alta administração da organização é a única responsável pelo estabelecimento dos processos de liderança, cujo objetivo é dirigir os esforços da organização para a obtenção de resultados em benefício da sociedade.

Entre esses processos destacam-se os seguintes: 1) estabelecer a estratégia da organização para cumprir sua missão; 2) definir objetivos, indicadores e metas organizacionais; 3) estabelecer a divisão de papéis necessários para cumprir a missão, objetivos e metas, assim como as responsabilidades desses papéis; 4) estabelecer macroprocessos de trabalho e estruturas funcionais/organizacionais coerentes com esses papéis e responsabilidades; 5) designar gestores para executar processos de trabalho; 6) alocar pessoas e recursos (financeiros e patrimoniais) às estruturas funcionais/organizacionais de maneira coerente com os objetivos e metas estabelecidos; e 7) estabelecer mecanismos de controle que assegurem o cumprimento da missão, objetivos e metas (TC 007.887/2012-4, Relatório de Levantamento de Governança de TI, p. 34).

Os cinco componentes do modelo posicionados abaixo do componente “Liderança da alta administração” referem-se à atuação dos gestores designados (por delegação de competência ativa ou passiva) pela alta administração para exercer os papéis definidos. Esses componentes tem o objetivo de avaliar se a alta administração garante a existência de mecanismos de controle da gestão de pessoas (também chamados de controles internos) suficientes para lhe assegurar que as diretrizes serão cumpridas e os processos de gestão serão executados de forma eficaz e eficiente.

Descreve-se a seguir o padrão desejado em cada componente do modelo supracitado, ou seja, os critérios utilizados pela Sefip para avaliar a situação declarada pelas organizações no presente levantamento:

**Liderança da Alta Administração** - a alta administração avalia, direciona e monitora a gestão de pessoas da organização.

**Alinhamento Estratégico** – a organização possui capacidade de alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais. O componente do modelo é avaliado por meio de quatro fatores:

- **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;
- **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;
- **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;
- **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** – 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. O componente é avaliado no questionário por meio de três fatores:



- **Gestão da Liderança e Processo Sucessório:** 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;
- **Treinamento e Desenvolvimento:** 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;
- **Gestão do Conhecimento:** a organização disponibiliza recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente, dando suporte à consecução da sua estratégia.

**Cultura Orientada para Resultados** – a organização possui capacidade de manter uma força de trabalho de alto desempenho, por meio da utilização de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciam altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados. Este componente é avaliado por meio dos seguintes fatores de sucesso:

- **Comunicação:** 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;
- **Avaliação de Desempenho:** a organização adota sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos e baixos níveis de desempenho;
- **Reconhecimento:** a organização executa ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais;
- **Relações com os Colaboradores:** 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.

**Gestão de Talentos** – a organização possui capacidade de reduzir lacunas de perfis profissionais, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com os perfis profissionais requeridos/desejados. Este componente está subdividido em quatro fatores:

- **Perfil Profissional e de Atividades:** a organização define os perfis profissionais requeridos/desejados para suas diversas ocupações, oferecendo aos colaboradores flexibilidade, autonomia e atividades desafiadoras;
- **Recrutamento e Seleção:** 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;
- **Retenção:** 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.

**Accountability** – 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.



## 1.4. Metodologia

### 1.4.1. Coleta de dados

As atividades visando à presente fiscalização foram iniciados em 2014. Após a realização do ciclo de 2013, a Sefip, em parceria com a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Tribunal de Contas da União, desenvolveu trabalho para avaliação do questionário e da metodologia de coleta de dados, com o objetivo de melhorar todo o processo de fiscalização.

Em outubro de 2014 a Comissão de Coordenação Geral (CCG) aprovou, por meio da Portaria-CCG 33/2014, um trabalho de análise de toda a sistemática de coleta de dados e do instrumento utilizado pela Sefip para a realização do levantamento.

Realizou-se então extenso exame bibliográfico da literatura científica nacional e internacional, assim como identificação de modelos de boas práticas sobre os temas governança e gestão de pessoas. Buscou-se verificar as estruturas dos questionários utilizados em levantamentos empíricos e também a existência de suporte teórico para a estrutura utilizada no levantamento de 2013.

Verificou-se grande aderência dos itens do questionário do levantamento realizado em 2013 com o encontrado na literatura científica internacional. Contudo, observou-se algumas funções de gestão de pessoas relevantes subavaliadas, além de outras com itens em demasia. Além disso, foi constatada a necessidade de propor importantes práticas e fatores ainda não avaliados pelo modelo adotado pela Sefip.

Por conseguinte, com base no relatório da Fiscalização de Orientação Centralizada mencionada no início do presente documento (TC 010.507/2014-0), no questionário desenvolvido para o ciclo de 2013, no trabalho de especialista realizado no âmbito da Portaria-CCG 33/2014 e na experiência adquirida pela equipe da Sefip com o ciclo de 2013, a equipe de fiscalização desenvolveu proposta de um novo questionário para este 2º ciclo do levantamento.

A minuta do novo questionário foi submetida a avaliações de especialistas (pesquisadores e profissionais de gestão de pessoas com nível de pós-graduação *stricto sensu*) no tema gestão de pessoas para verificar a relevância, pertinência e adequação do conteúdo de cada item do questionário aos fatores do modelo adotado pela equipe da Sefip, apresentados no tópico I.3. Foram mantidos apenas os itens em que, nos três quesitos avaliados, o nível de concordância entre os especialistas foi acima de 70%.

Após a retirada de itens com problemas de avaliação e interpretação quanto a relevância, pertinência e adequação do conteúdo (8 itens), foi-se a campo para uma validação semântica com profissionais de gestão de pessoas de organizações públicas para verificar a correta compreensão dos itens. Participaram do processo pesquisadores ou servidores do Tribunal de Contas da União, Banco Central do Brasil, Tribunal Superior Eleitoral, Supremo Tribunal Federal e Universidade de Brasília.

Encaminhou-se também a proposta de questionário aos seguintes Órgãos Governantes Superiores, para coleta de sugestões e críticas quanto a estrutura, conteúdo e adequação dos itens: Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público, Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, Conselho Nacional de Justiça, Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Conselho da Justiça Federal, Conselho Nacional do Ministério Público e Secretaria-Geral do Ministério da Defesa (peças 2 a 8).

Colhidas todas as sugestões e críticas, a equipe da Sefip desenvolveu uma versão final do questionário que pudesse abarcar a maior quantidade possível de sugestões oferecidas, melhorasse a compreensão dos itens e ao mesmo tempo mantivesse inalterados os objetivos do levantamento (peça 779).

Com o fito de auxiliar os respondentes no correto preenchimento do questionário, a equipe de fiscalização desenvolveu dois documentos de apoio: Glossário, com a definição dos principais termos constantes do questionário; e Respostas para as dúvidas mais frequentes (FAQ).

O questionário e os os documentos de apoio foram disponibilizados no sítio do levantamento (<http://www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal>). Para esclarecimento das dúvidas e outras informações, foi divulgado o endereço eletrônico [diaup@tcu.gov.br](mailto:diaup@tcu.gov.br).

Para a coleta das informações, utilizou-se o software livre *LimeSurvey* (<https://www.limesurvey.org>), o qual permite a realização de pesquisas baseadas em questionários, criados no próprio *software*, em plataforma *web*.

Ressalte-se que o único instrumento de coleta de dados foi o questionário, autoavaliativo. Portanto, assim como em 2013, o presente levantamento se baseia exclusivamente em dados declarados pelas organizações da amostra.

O instrumento de coleta de dados contou com duas partes. Na primeira, a Sefip solicitou, além de informações de identificação da organização, a designação de interlocutor, cuja principal responsabilidade era coordenar o preenchimento do questionário, já que as respostas dependiam de informações de diversas unidades organizacionais. A segunda parte era composta por 96 itens, agrupados em 16 fatores, que refletiam práticas de governança e gestão de pessoas.

O questionário foi composto por questões objetivas. As organizações foram solicitadas a selecionar, para cada questão formulada, uma das cinco categorias de resposta a seguir:

| Prática ainda não adotada |                           | Nível de adoção da prática     |                          |  |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|--|
| Não adota a prática       | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |

**Tabela 2. Categorias de resposta do questionário**

A organização que selecionou qualquer uma das duas primeiras categorias (“não adota a prática” ou “pretende adotar a prática”) informa que a prática avaliada não é adotada e, ao selecionar uma das três últimas (“adota em menor parte a prática”, “adota em parte a prática” e “adota em grande parte ou integralmente a prática”), informa em que nível de adoção ela é adotada. No Apêndice I há o detalhamento do significado de cada uma das categorias da escala.

Uma inovação quanto ao ciclo 2013 foi a exigência de participação de no mínimo três respondentes para cada fator, devendo um deles ser obrigatoriamente colaborador lotado na Unidade de Gestão de Pessoas. O principal objetivo da medida foi aumentar a confiabilidade das respostas, minimizando a influência da subjetividade.

#### 1.4.2. Análise de dados

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

| Tipos de resposta                                | Valores |
|--|---------|
| Não adota a prática                              | 0,0     |
| Pretende adotar a prática                        | 0,1     |
| Adota em menor parte a prática                   | 0,3     |
| Adota em parte a prática                         | 0,4     |
| Adota em grande parte ou integralmente a prática | 1,0     |

**Tabela 3. Valores atribuídos a cada categoria de resposta do questionário**

As capacidades das organizações nos diversos fatores do modelo foram calculadas pela média ponderada das respostas aos seus respectivos itens. Os pesos dos itens nos seus respectivos fatores foram calculados a partir do método estatístico denominado Análise de Componentes

Principais (PCA). Os pesos foram definidos por uma análise de Regressão Múltipla que explica os resultados da PCA.

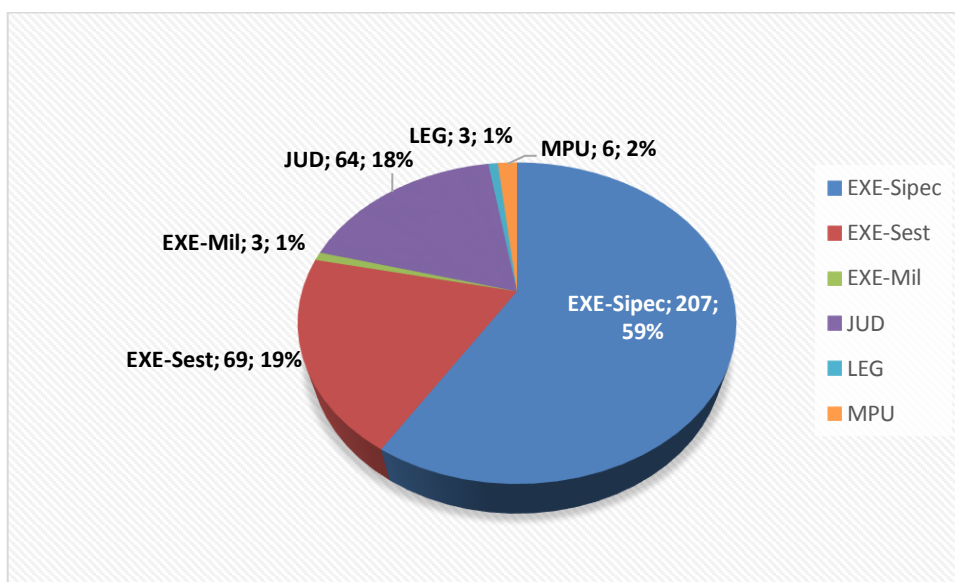
Com o objetivo de facilitar a análise das informações geradas, as organizações foram agrupadas segundo estágios de capacidade. Os intervalos foram definidos com base nos valores atribuídos a cada categoria de resposta e foram os seguintes:

| Estágios      | Intervalos   |
|---------------|--------------|
| Inexistente   | 0 a 19,99%   |
| Inicial       | 20 a 39,99%  |
| Intermediário | 40% a 70%    |
| Aprimorado    | 70,01 a 100% |

**Tabela 4. Intervalos segundo estágio de capacidade em cada fator**

### 1.5. Perfil dos respondentes

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



**Figura 2. Distribuição dos respondentes por segmento**

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

| Tipo de Organização               | Quantidade | Porcentagem do Total |
|-----------------------------------|------------|----------------------|
| Agência                           | 11         | 3.1%                 |
| Autorquia                         | 27         | 7,7%                 |
| Banco                             | 5          | 1.4%                 |
| Casa legislativa                  | 2          | 0.6%                 |
| Específico Singular (Adm. Direta) | 8          | 2.3%                 |
| Estatal                           | 61         | 17,3%                |
| Fundação                          | 14         | 4,0%                 |
| Hospital                          | 6          | 1.7%                 |
| Instituição de ensino             | 106        | 30.1%                |
| Militar                           | 3          | 0,9%                 |
| Ministério                        | 22         | 6,3%                 |

|                               |    |       |
|-------------------------------|----|-------|
| Ministério Público            | 5  | 1.4%  |
| Órgão executivo (Adm. Direta) | 17 | 4.8%  |
| Tribunal                      | 65 | 18,5% |

**Tabela 5. Distribuição dos respondentes por tipo de organização**

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

No Apêndice II consta a relação das 352 organizações respondentes.

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

A Tabela 6 apresenta o resultado obtido por essa organização nos 16 fatores do modelo de avaliação.

| Fatores do modelo de avaliação                         | Capacidade (%) | Estágio       |
|--|----------------|---------------|
| Liderança da Alta Administração                        | 47,54          | Intermediário |
| Planejamento Organizacional                            | 18,48          | Inexistente   |
| Planejamento da Gestão de Pessoas                      | 72,21          | Aprimorado    |
| Planejamento da Força de Trabalho                      | 54,00          | Intermediário |
| Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica | 76,58          | Aprimorado    |
| Gestão da Liderança e Processo Sucessório              | 46,82          | Intermediário |
| Treinamento e Desenvolvimento                          | 11,22          | Inexistente   |
| Gestão do Conhecimento                                 | 19,54          | Inexistente   |
| Comunicação  | 31,71          | Inicial       |
| Avaliação de Desempenho                                | 25,02          | Inicial       |
| Relações com os Colaboradores                          | 37,13          | Inicial       |
| Reconhecimento   | 0,00           | Inexistente   |
| Perfil Profissional e de Atividades                    | 51,91          | Intermediário |
| Recrutamento e Seleção                                 | 51,58          | Intermediário |
| Retenção   | 51,79          | Intermediário |
| Accountability   | 44,53          | Intermediário |

**Tabela 6. Capacidade da organização por fator do modelo de avaliação**

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

| Fatores do modelo de avaliação                         | Organização (%) | Instituição de ensino (%) |      | EXE-Sipéc (%) |      | APF (%) |      |
|--|-----------------|---------------------------|------|---------------|------|---------|------|
|  |                 | Média                     | DP   | Média         | DP   | Média   | DP   |
| Liderança da Alta Administração                        | 47,54           | 41,87                     | 17,8 | 42,04         | 17,9 | 45,85   | 19,1 |
| Planejamento Organizacional                            | 18,48           | 64,89                     | 30,1 | 64,11         | 32,4 | 70,66   | 31,4 |
| Planejamento da Gestão de Pessoas                      | 72,21           | 33,76                     | 26,6 | 33,27         | 26,1 | 34,38   | 27,4 |
| Planejamento da Força de Trabalho                      | 54,00           | 31,29                     | 23,1 | 31,09         | 23,8 | 33,14   | 24,6 |
| Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica | 76,58           | 40,19                     | 24,2 | 39,97         | 26,1 | 44,30   | 26,0 |

|   |       |       |      |       |      |       |      |
|---|-------|-------|------|-------|------|-------|------|
| Gestão da Liderança e Processo Sucessório | 46,82 | 23,14 | 18,0 | 26,38 | 21,6 | 32,96 | 23,7 |
| Treinamento e Desenvolvimento             | 11,22 | 47,27 | 24,9 | 47,85 | 25,4 | 53,24 | 26,1 |
| Gestão do Conhecimento                    | 19,54 | 30,63 | 24,7 | 28,09 | 23,3 | 31,48 | 26,2 |
| Comunicação                               | 31,71 | 49,07 | 21,1 | 44,70 | 22,1 | 49,12 | 23,1 |
| Avaliação de Desempenho                   | 25,02 | 38,23 | 22,5 | 43,13 | 24,4 | 44,93 | 27,1 |
| Relações com os Colaboradores             | 37,13 | 49,81 | 26,0 | 45,80 | 25,6 | 49,18 | 26,3 |
| Reconhecimento                            | 0,00  | 20,72 | 31,9 | 18,57 | 30,0 | 26,80 | 34,7 |
| Perfil Profissional e de Atividades       | 51,91 | 49,71 | 22,8 | 48,21 | 22,1 | 51,61 | 22,7 |
| Recrutamento e Seleção                    | 51,58 | 46,00 | 23,3 | 41,07 | 23,8 | 43,22 | 25,0 |
| Retenção                                  | 51,79 | 15,88 | 20,3 | 16,91 | 20,3 | 19,34 | 21,9 |
| Accountability                            | 44,53 | 62,42 | 22,4 | 60,79 | 22,1 | 64,90 | 21,9 |

**Tabela 7. Comparação do resultado da organização com a média geral e com a média dos grupos a que pertence**

A seguir são apresentadas análises mais detalhadas do resultado em cada fator do modelo de avaliação.

## 2.1. Liderança da alta administração

**Descrição do fator (padrão desejado):** a alta administração avalia, direciona e monitora a gestão de pessoas da organização.

**Capacidade da organização no fator:** 47,54% (estágio Intermediário)

**13 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)   | Respostas             | Prática ainda não adotada |                           | Nível de adoção da prática       |                                  |  |
|--|-----------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
|  |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática   | Adota em parte a prática         | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Define corpo colegiado (ex. comitê, conselho), órgão ou colaborador externo à <b>Unidade de Gestão de Pessoas</b> formalmente responsável por auxiliá-la na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas. | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|  | Instituição de ensino | 23%                       | 8%                        | 9%                               | 26%                              | 33%  |
|  | EXE-Sippec            | 33%                       | 9%                        | 10%                              | 22%                              | 27%  |
|  | APF                   | 31%                       | 12%                       | 9%                               | 17%                              | 31%  |
| 2. Define <b>política</b> que oriente o <b>planejamento da força de trabalho</b> na organização.   | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|  | Instituição de ensino | 15%                       | 32%                       | 15%                              | 25%                              | 12%  |
|  | EXE-Sippec            | 20%                       | 33%                       | 14%                              | 21%                              | 11%  |
|  | APF                   | 19%                       | 32%                       | 13%                              | 19%                              | 16%  |
| 3. Define política para <b>avaliação de desempenho</b> formal e individual dos colaboradores.  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|  | Instituição de ensino | 3%                        | 7%                        | 6%                               | 23%                              | 62%  |
|  | EXE-Sippec            | 4%                        | 9%                        | 8%                               | 18%                              | 61%  |

|   |                       |     |       |     |     |     |
|---|-----------------------|-----|-------|-----|-----|-----|
|   | APF                   | 3%  | 10%   | 7%  | 17% | 63% |
| 4. Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos <b>gestores</b> .   | Organização           | ●   | ○     | ○   | ○   | ○   |
|   | Instituição de ensino | 31% | 24%   | 10% | 20% | 15% |
|   | EXE-Sipecc            | 33% | 20%   | 10% | 20% | 17% |
|   | APF                   | 25% | 22%   | 8%  | 15% | 30% |
| 5. Define política para o desenvolvimento de sucessores para as <b>ocupações</b> de gestão.   | Organização           | ○   | ○     | ●   | ○   | ○   |
|   | Instituição de ensino | 56% | 30%   | 6%  | 7%  | 2%  |
|   | EXE-Sipecc            | 54% | 27%   | 7%  | 9%  | 3%  |
|   | APF                   | 45% | 32%   | 9%  | 9%  | 4%  |
| 6. Avalia o cumprimento das políticas de gestão de pessoas.   | Organização           | ●   | ○     | ○   | ○   | ○   |
|   | Instituição de ensino | 24% | 23%   | 8%  | 25% | 20% |
|   | EXE-Sipecc            | 25% | 17%   | 13% | 27% | 18% |
|   | APF                   | 22% | 20%   | 15% | 25% | 18% |
| 7. Acompanha os principais <b>indicadores</b> de desempenho das <b>funções de gestão de pessoas</b> .   | Organização           | ●   | ○     | ○   | ○   | ○   |
|   | Instituição de ensino | 23% | 26%   | 18% | 21% | 12% |
|   | EXE-Sipecc            | 22% | 22%   | 17% | 22% | 16% |
|   | APF                   | 19% | 21%   | 15% | 23% | 24% |
| 8. Atua quando as <b>metas</b> estratégicas de gestão de pessoas não são alcançadas.  | Organização           | ●   | ○     | ○   | ○   | ○   |
|   | Instituição de ensino | 21% | 28%   | 10% | 31% | 9%  |
|   | EXE-Sipecc            | 22% | 24%   | 16% | 24% | 14% |
|   | APF                   | 19% | 22%   | 15% | 23% | 21% |
| 9. Adota código de ética, detalhando os comportamentos esperados e os comportamentos vedados, prevendo sua aplicação aos colaboradores e gestores da organização. | Organização           | ○   | ○     | ○   | ○   | ●   |
|   | Instituição de ensino | 8%  | 14%   | 8%  | 18% | 52% |
|   | EXE-Sipecc            | 8%  | 11%   | 5%  | 21% | 55% |
|   | APF                   | 7%  | 12%   | 4%  | 15% | 63% |
| 10. Estabelece no código de ética sanções para colaboradores e gestores em caso de descumprimento.  | Organização           | ○   | ○     | ○   | ○   | ●   |
|   | Instituição de ensino | 13% | 13%   | 8%  | 11% | 55% |
|   | EXE-Sipecc            | 12% | 11%   | 6%  | 16% | 56% |
|   | APF                   | 13% | 12%   | 4%  | 12% | 59% |
| 11. Promove ações de divulgação do código de ética para os colaboradores e gestores.  | Organização           | ○   | ○     | ○   | ○   | ●   |
|   | Instituição de ensino | 12% | 14%   | 22% | 20% | 32% |
|   | EXE-Sipecc            | 11% | 14%   | 18% | 23% | 34% |
|   | APF                   | 11% | 15%   | 15% | 20% | 40% |
| 12. Recebe, por meio de canais diretos, e trata denúncias de desvios de conduta referentes a gestores e colaboradores da própria organização.                     | Organização           | ○   | ○     | ○   | ○   | ●   |
|   | Instituição de ensino | 1%  | 0.00% | 5%  | 14% | 80% |
|   | EXE-Sipecc            | 3%  | 1%    | 3%  | 13% | 80% |
|   | APF                   | 2%  | 2%    | 3%  | 11% | 83% |
| 13. Aprova plano de <b>auditoria interna</b> que contemple a <b>avaliação de riscos</b> relacionados a gestão de pessoas.   | Organização           | ○   | ○     | ○   | ○   | ●   |
|   | Instituição de ensino | 21% | 14%   | 11% | 18% | 36% |



|  |            |     |     |     |     |     |
|--|------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|  | EXE-Sippec | 28% | 21% | 10% | 13% | 28% |
|  | APF        | 24% | 21% | 9%  | 15% | 31% |

Tabela 8. Respostas às questões do fator Liderança da Alta Administração

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351<sup>1</sup> organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Liderança da Alta Administração (LAA). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.

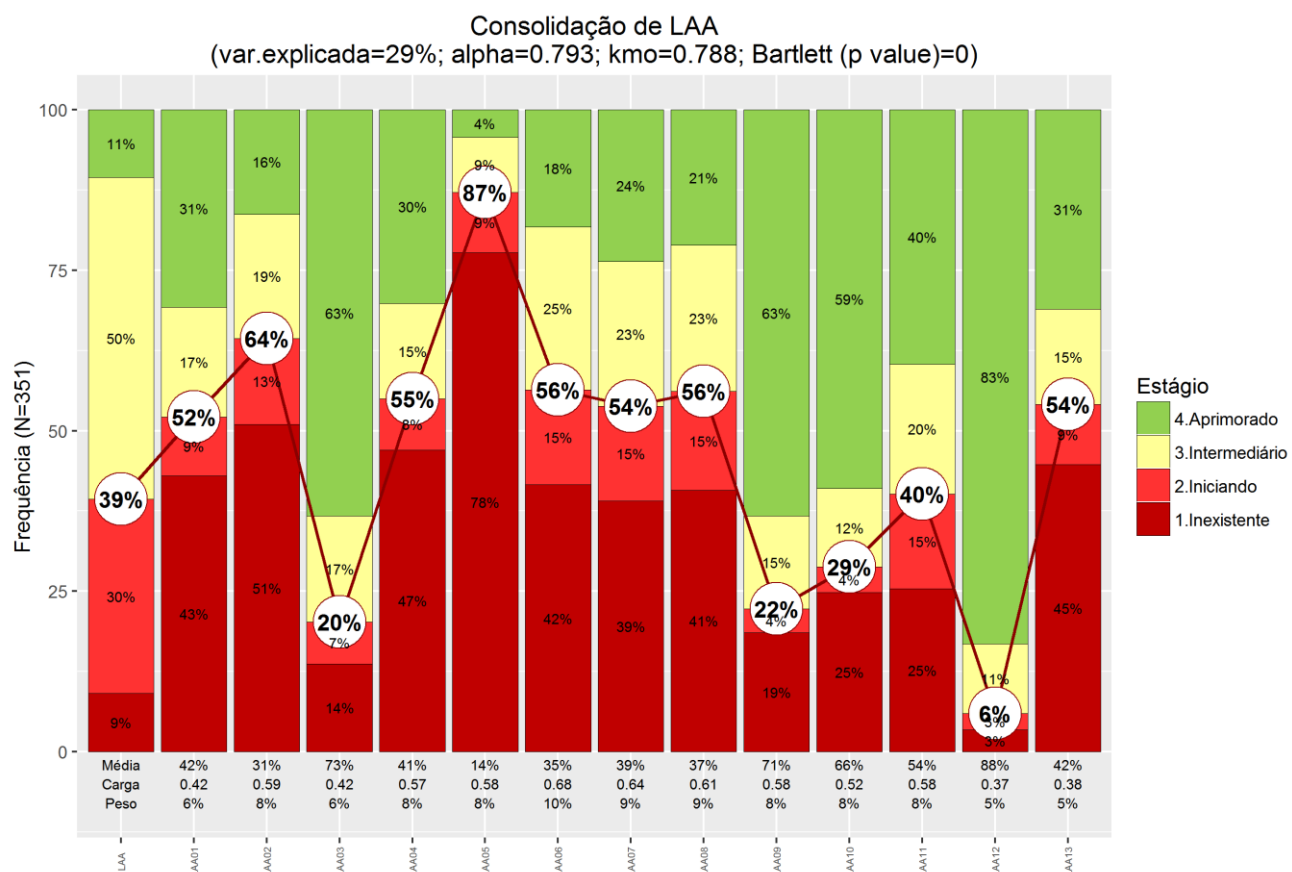


Figura 3. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Liderança da Alta Administração

<sup>1</sup> As respostas fornecidas pela Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) não foram consideradas nos resultados apresentados neste relatório, pois foram classificadas na origem como sigilosas, com base no artigo 9º da Lei 9.883/1999, nos artigos 22 e 23 da Lei 12.527/2011, e no artigo 25 do Decreto 7.724/2012.

## 2.2. Planejamento Organizacional

**Descrição do fator (padrão desejado):** 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.

**Capacidade da organização no fator:** 18,48% (estágio Inexistente)

**4 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)   | Respostas             | Prática ainda não adotada        |                           | Nível de adoção da prática       |                                  |  |
|--|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
|  |                       | Não adota a prática              | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática   | Adota em parte a prática         | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Executa processo de <b>planejamento estratégico</b> organizacional, estabelecendo o respectivo plano, com a visão, a missão e os <b>objetivos</b> organizacionais de longo prazo. | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|  | Instituição de ensino | 1%                               | 8%                        | 9%                               | 18%                              | 63%  |
|  | EXE-Sippec            | 4%                               | 11%                       | 7%                               | 16%                              | 62%  |
|  | APF                   | 3%                               | 8%                        | 5%                               | 13%                              | 71%  |
| 2. Estabelece objetivos organizacionais de curto prazo alinhados com o plano estratégico organizacional.   | Organização           | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|  | Instituição de ensino | 5%                               | 10%                       | 8%                               | 25%                              | 52%  |
|  | EXE-Sippec            | 5%                               | 11%                       | 11%                              | 21%                              | 52%  |
|  | APF                   | 5%                               | 10%                       | 7%                               | 20%                              | 59%  |
| 3. Divulga o plano estratégico organizacional para os <b>colaboradores</b> .   | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|  | Instituição de ensino | 3%                               | 9%                        | 7%                               | 23%                              | 58%  |
|  | EXE-Sippec            | 5%                               | 12%                       | 9%                               | 18%                              | 56%  |
|  | APF                   | 5%                               | 9%                        | 7%                               | 17%                              | 63%  |
| 4. Avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico.  | Organização           | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|  | Instituição de ensino | 8%                               | 17%                       | 17%                              | 30%                              | 28%  |
|  | EXE-Sippec            | 7%                               | 20%                       | 14%                              | 25%                              | 35%  |
|  | APF                   | 6%                               | 16%                       | 11%                              | 21%                              | 47%  |

**Tabela 9. Respostas às questões do fator Planejamento Organizacional**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Planejamento Organizacional (PO). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.

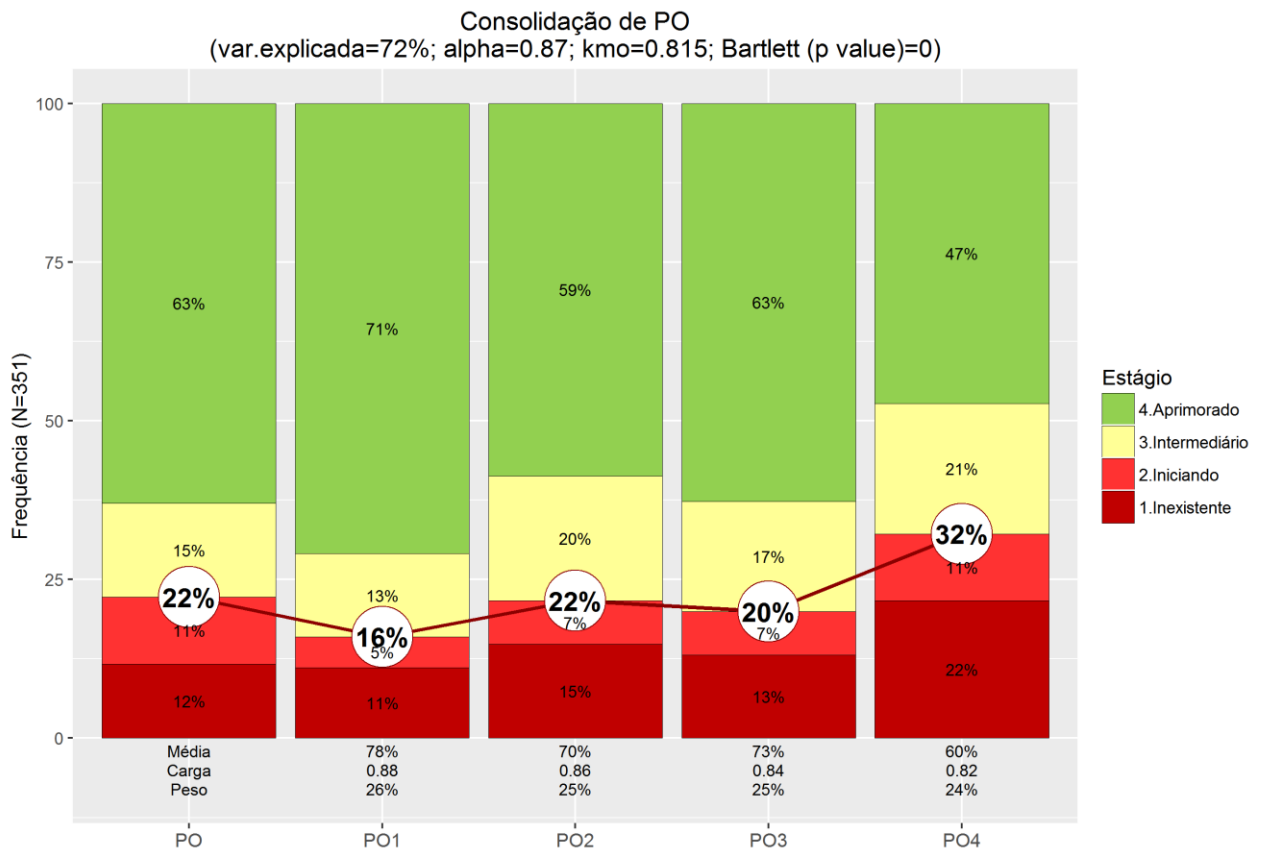


Figura 4. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento Organizacional

### 2.3. Planejamento da Gestão de Pessoas

**Descrição do fator (padrão desejado):** A organização executa processo de planejamento específico para as funções de gestão de pessoas, visando dar suporte direto à implementação dos planos organizacionais.

**Capacidade da organização no fator:** 72,21% (estágio Aprimorado)

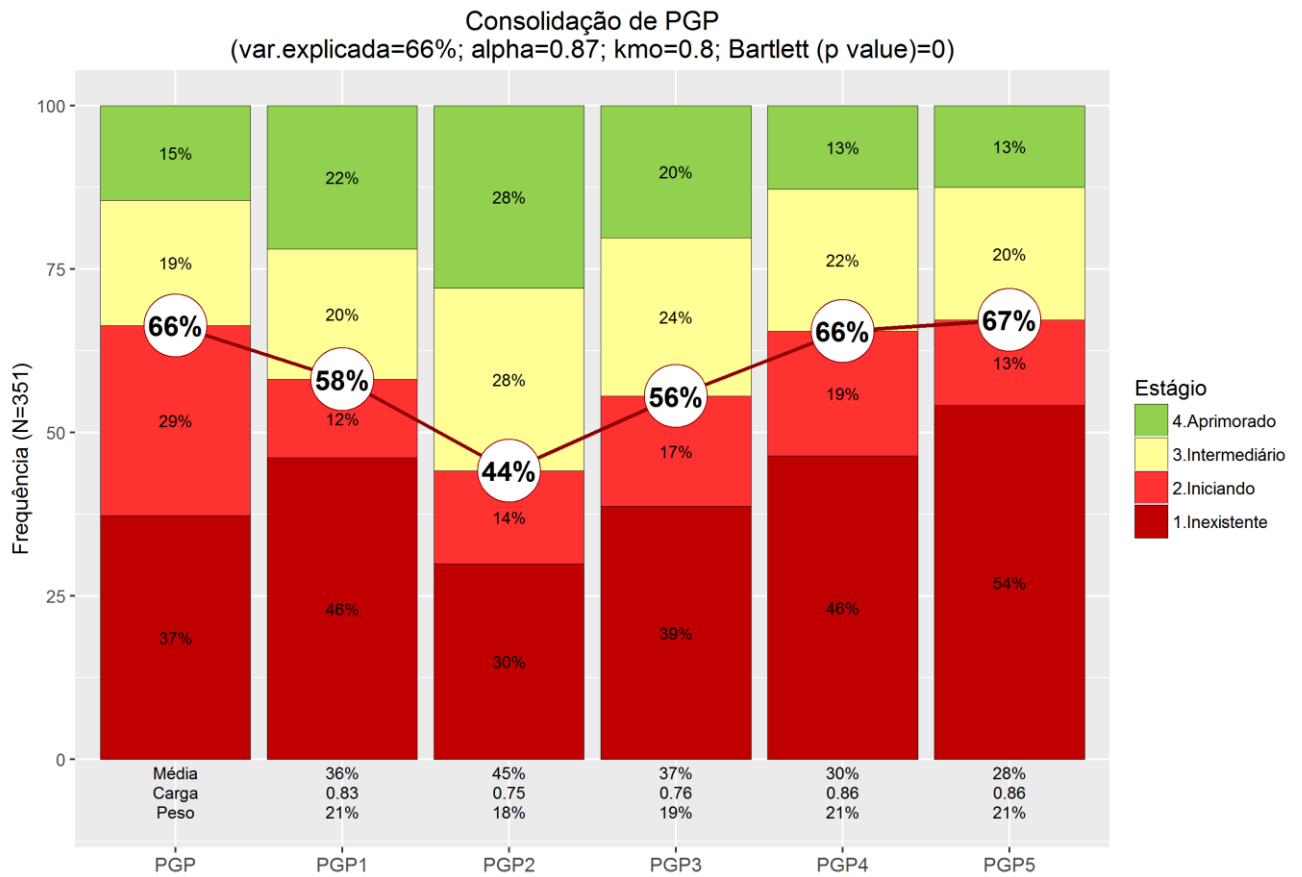
**5 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)   | Respostas             | Prática ainda não adotada |                           | Nível de adoção da prática     |                                  |  |
|--|-----------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--|
|  |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática         | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Elabora plano específico para as <b>funções de gestão de pessoas</b> , alinhado com o plano estratégico organizacional.                                   | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|  | Instituição de ensino | 22%                       | 25%                       | 9%                             | 22%                              | 22%  |
|  | EXE-Sippec            | 23%                       | 24%                       | 12%                            | 22%                              | 19%  |
|  | APF                   | 20%                       | 26%                       | 12%                            | 20%                              | 22%  |
| 2. Envolve os principais <b>gestores</b> e <b>grupos interessados</b> no <b>processo</b> de planejamento de gestão de pessoas.                               | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|  | Instituição de ensino | 10%                       | 12%                       | 13%                            | 34%                              | 30%  |
|  | EXE-Sippec            | 13%                       | 14%                       | 15%                            | 33%                              | 26%  |
|  | APF                   | 14%                       | 16%                       | 14%                            | 28%                              | 28%  |
| 3. Detalha, no processo de planejamento, os recursos (materiais, financeiros, humanos) necessários para a implementação do(s) plano(s) de gestão de pessoas. | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|  | Instituição de ensino | 16%                       | 16%                       | 17%                            | 29%                              | 22%  |
|  | EXE-Sippec            | 20%                       | 16%                       | 19%                            | 26%                              | 19%  |
|  | APF                   | 19%                       | 20%                       | 17%                            | 24%                              | 20%  |
| 4. Define <b>objetivos</b> , <b>indicadores</b> e <b>metas</b> de desempenho para cada função de gestão de pessoas.  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|  | Instituição de ensino | 26%                       | 23%                       | 20%                            | 23%                              | 8%   |
|  | EXE-Sippec            | 23%                       | 22%                       | 21%                            | 23%                              | 11%  |
|  | APF                   | 20%                       | 27%                       | 19%                            | 22%                              | 13%  |
| 5. Avalia os resultados alcançados por cada função de gestão de pessoas em comparação ao que foi planejado.  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|  | Instituição de ensino | 25%                       | 32%                       | 11%                            | 23%                              | 8%   |
|  | EXE-Sippec            | 24%                       | 30%                       | 15%                            | 20%                              | 11%  |
|  | APF                   | 23%                       | 32%                       | 13%                            | 20%                              | 13%  |

**Tabela 10. Respostas às questões do fator Planejamento da Gestão de Pessoas**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Planejamento da Gestão de Pessoas (PGP). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas

demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.



**Figura 3. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento da Gestão de Pessoas**

## 2.4. Planejamento da Força de Trabalho

**Descrição do fator (padrão desejado):** 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.

**Capacidade da organização no fator:** 54,00% (estágio Intermediário)

**9 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)  | Respostas             | Prática ainda não adotada |                                  | Nível de adoção da prática       |                                  |  |
|---|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
|   |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática        | Adota em menor parte a prática   | Adota em parte a prática         | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Define de maneira documentada <b>quantitativo de referência</b> de pessoal por <b>unidade organizacional</b> .             | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|   | Instituição de ensino | 10%                       | 25%                              | 12%                              | 22%                              | 31%  |
|   | EXE-Sippec            | 14%                       | 23%                              | 13%                              | 21%                              | 30%  |
|   | APF                   | 12%                       | 21%                              | 11%                              | 24%                              | 32%  |
| 2. Utiliza <b>procedimentos técnicos</b> para definir o <b>quantitativo necessário</b> de pessoal por unidade organizacional. | Organização           | <input type="radio"/>     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 16%                       | 46%                              | 12%                              | 10%                              | 15%  |
|   | EXE-Sippec            | 19%                       | 42%                              | 13%                              | 13%                              | 13%  |
|   | APF                   | 18%                       | 38%                              | 11%                              | 17%                              | 16%  |
| 3. Atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional.             | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|   | Instituição de ensino | 21%                       | 42%                              | 11%                              | 15%                              | 10%  |
|   | EXE-Sippec            | 25%                       | 37%                              | 12%                              | 16%                              | 10%  |
|   | APF                   | 22%                       | 35%                              | 12%                              | 18%                              | 13%  |
| 4. Avalia informações quantitativas que descrevem as <b>principais características da força de trabalho</b> .                 | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 18%                       | 29%                              | 21%                              | 21%                              | 11%  |
|   | EXE-Sippec            | 17%                       | 26%                              | 20%                              | 19%                              | 17%  |
|   | APF                   | 16%                       | 23%                              | 18%                              | 20%                              | 23%  |
| 5. Utiliza as informações sobre a força de trabalho para orientar as decisões relativas à gestão de pessoas.                  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 10%                       | 18%                              | 21%                              | 34%                              | 17%  |
|   | EXE-Sippec            | 12%                       | 17%                              | 20%                              | 30%                              | 22%  |
|   | APF                   | 11%                       | 14%                              | 19%                              | 30%                              | 26%  |
| 6. Identifica quais são as <b>ocupações críticas</b> da organização.  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 17%                       | 23%                              | 25%                              | 20%                              | 15%  |
|   | EXE-Sippec            | 19%                       | 20%                              | 20%                              | 25%                              | 16%  |
|   | APF                   | 20%                       | 22%                              | 17%                              | 24%                              | 17%  |



|   |                       |     |     |     |     |     |
|---|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 7. Identifica o <b>perfil profissional requerido/desejado</b> para as ocupações críticas da organização.  | Organização           | ○   | ○   | ○   | ●   | ○   |
|   | Instituição de ensino | 18% | 22% | 23% | 17% | 21% |
|   | EXE-Sipec             | 20% | 23% | 21% | 17% | 19% |
|   | APF                   | 20% | 24% | 18% | 18% | 20% |
| 8. Identifica <b>lacunas entre os perfis profissionais</b> apresentados pelos <b>colaboradores</b> e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.             | Organização           | ○   | ○   | ○   | ○   | ●   |
|   | Instituição de ensino | 23% | 28% | 13% | 20% | 16% |
|   | EXE-Sipec             | 25% | 30% | 13% | 18% | 15% |
|   | APF                   | 23% | 30% | 13% | 18% | 15% |
| 9. Define <b>metas</b> para redução das lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização. | Organização           | ○   | ○   | ●   | ○   | ○   |
|   | Instituição de ensino | 28% | 37% | 14% | 11% | 9%  |
|   | EXE-Sipec             | 30% | 39% | 11% | 10% | 10% |
|   | APF                   | 29% | 43% | 9%  | 9%  | 10% |

Tabela 11. Respostas às questões do fator Planejamento da Força de Trabalho

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Planejamento da Força de Trabalho (PFP). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.

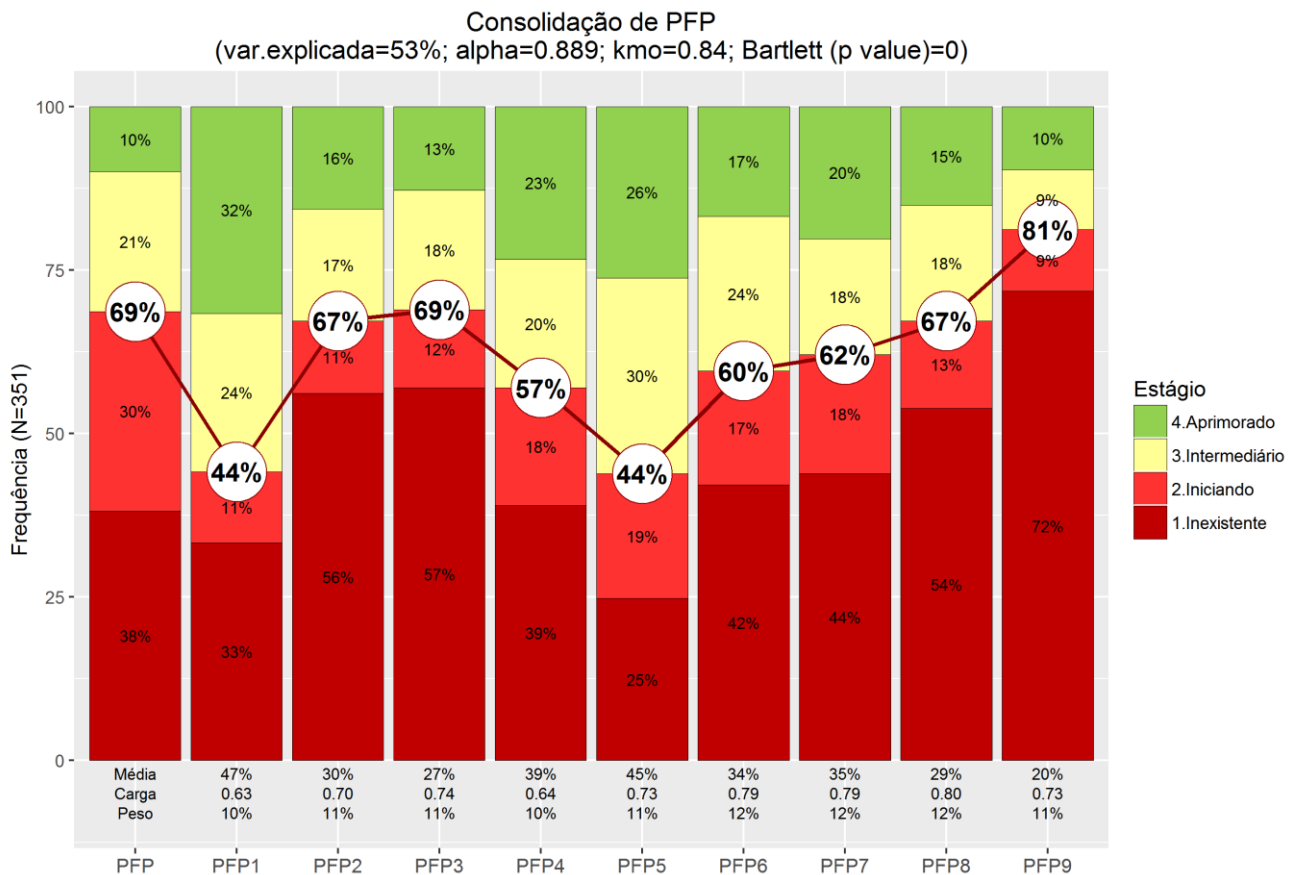


Figura 4. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento da Força de Trabalho

## 2.5. Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica

**Descrição do fator (padrão desejado):** 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.

**Capacidade da organização no fator:** 76,58% (estágio Aprimorado)

### 6 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

| Itens do questionário (práticas)   | Respostas             | Prática ainda não adotada |                           | Nível de adoção da prática     |                                  |  |
|--|-----------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--|
|  |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática         | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Envolve <b>profissionais de RH</b> no processo de planejamento estratégico organizacional.  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|  | Instituição de ensino | 4%                        | 12%                       | 14%                            | 23%                              | 47%  |
|  | EXE-Sippec            | 9%                        | 12%                       | 14%                            | 25%                              | 41%  |
|  | APF                   | 9%                        | 8%                        | 10%                            | 20%                              | 54%  |
| 2. Estabelece parcerias entre a <b>Unidade de Gestão de Pessoas</b> e as demais unidades da organização para o desenvolvimento de soluções e serviços para atender às <b>necessidades de gestão de pessoas</b> . | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|  | Instituição de ensino | 5%                        | 8%                        | 15%                            | 34%                              | 38%  |
|  | EXE-Sippec            | 6%                        | 9%                        | 19%                            | 34%                              | 33%  |
|  | APF                   | 4%                        | 7%                        | 18%                            | 29%                              | 41%  |
| 3. Define <b>perfis profissionais requeridos/desejados</b> para as ocupações da Unidade de Gestão de Pessoas.  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|  | Instituição de ensino | 16%                       | 21%                       | 17%                            | 26%                              | 20%  |
|  | EXE-Sippec            | 19%                       | 22%                       | 16%                            | 22%                              | 21%  |
|  | APF                   | 15%                       | 24%                       | 16%                            | 22%                              | 23%  |
| 4. Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pela equipe da Unidade de Gestão de Pessoas e os requeridos/desejados.  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|  | Instituição de ensino | 19%                       | 25%                       | 16%                            | 28%                              | 12%  |
|  | EXE-Sippec            | 21%                       | 27%                       | 13%                            | 23%                              | 16%  |
|  | APF                   | 17%                       | 28%                       | 14%                            | 21%                              | 20%  |
| 5. Executa ações para reduzir as lacunas identificadas.  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|  | Instituição de ensino | 22%                       | 23%                       | 21%                            | 27%                              | 8%   |
|  | EXE-Sippec            | 24%                       | 24%                       | 17%                            | 20%                              | 15%  |
|  | APF                   | 19%                       | 28%                       | 16%                            | 21%                              | 16%  |
| 6. Realiza <b>benchmarking</b> em boas práticas de gestão de pessoas no ambiente externo à organização.  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|  | Instituição de ensino | 21%                       | 12%                       | 18%                            | 27%                              | 22%  |
|  | EXE-Sippec            | 20%                       | 11%                       | 15%                            | 27%                              | 26%  |
|  | APF                   | 18%                       | 7%                        | 17%                            | 26%                              | 32%  |

Tabela 12. Respostas às questões do fator UGP como Parceira Estratégica

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica (UGPE). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.

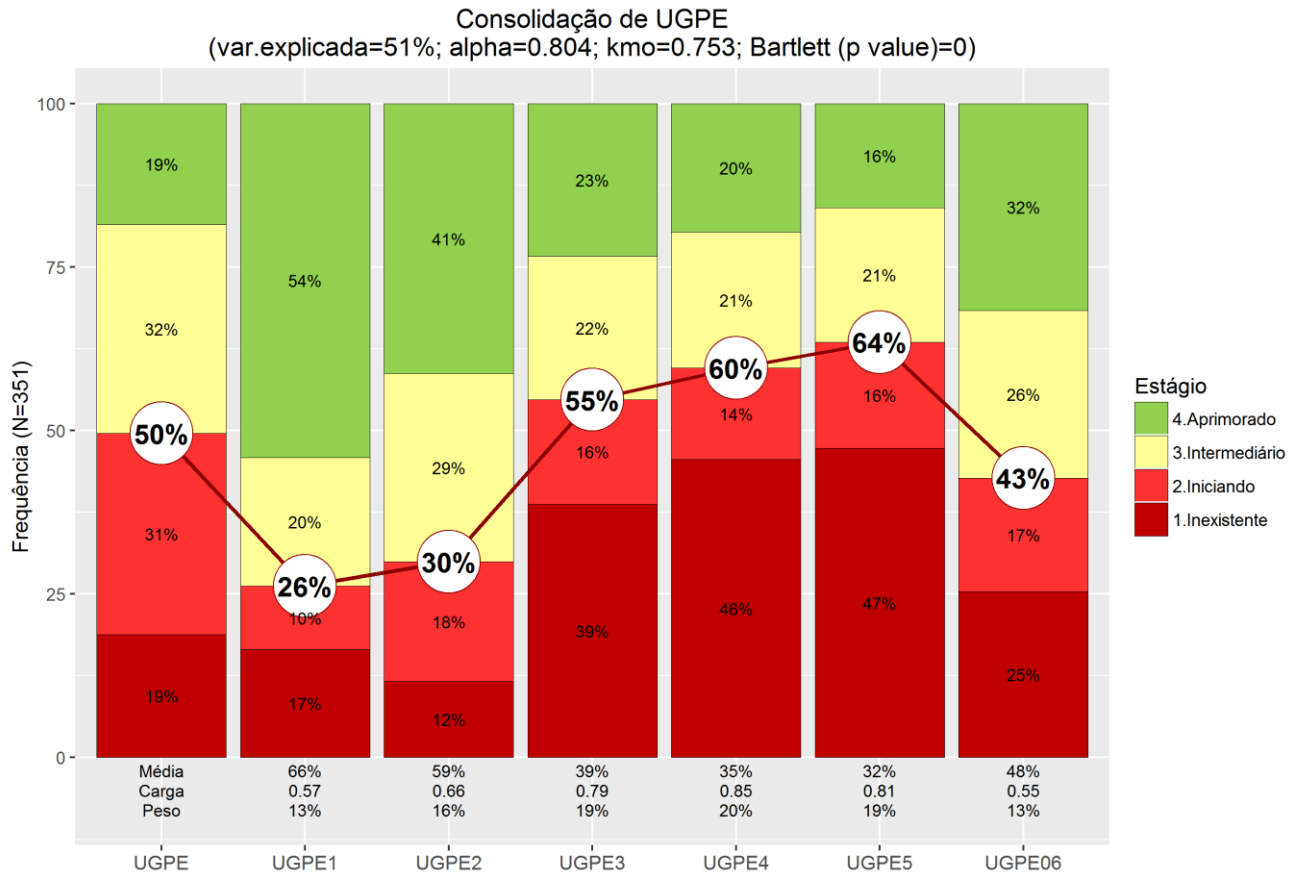


Figura 5. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator UGP como Parceira Estratégica

## 2.6. Gestão da Liderança e Processo Sucessório

**Descrição do fator (padrão desejado):** 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.

**Capacidade da organização no fator:** 46,82% (estágio Intermediário)

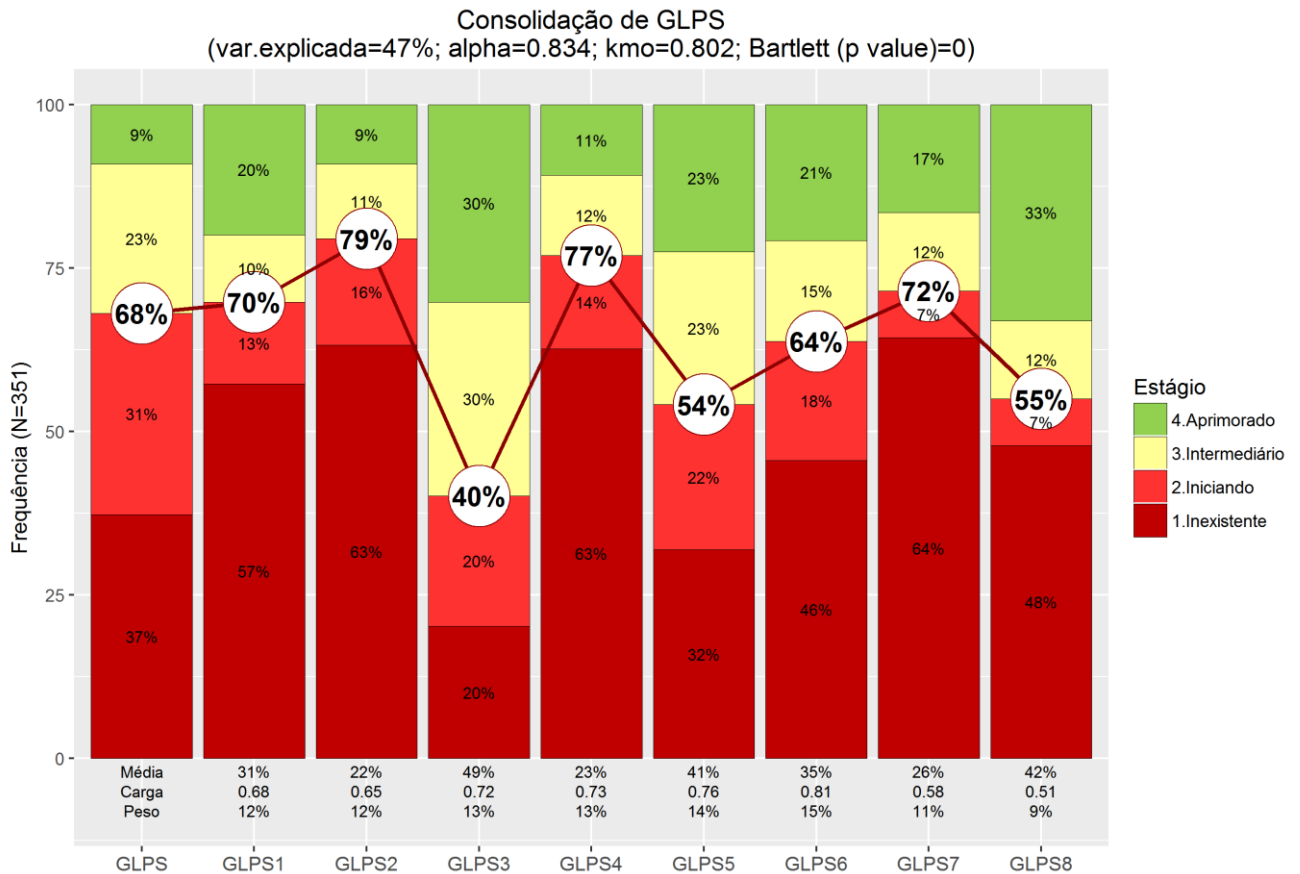
**8 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)  | Respostas             | Prática ainda não adotada        |                           | Nível de adoção da prática       |                                  |  |
|---|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
|   |                       | Não adota a prática              | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática   | Adota em parte a prática         | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Define de maneira documentada e específica os <b>perfis profissionais desejados/requeridos</b> para as <b>ocupações</b> de gestão.   | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|   | Instituição de ensino | 47%                              | 25%                       | 9%                               | 8%                               | 9%   |
|   | EXE-Siprec            | 43%                              | 28%                       | 11%                              | 9%                               | 9%   |
|   | APF                   | 30%                              | 28%                       | 13%                              | 10%                              | 20%  |
| 2. Utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (documentados) para a escolha dos <b>gestores</b> .                                | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|   | Instituição de ensino | 46%                              | 23%                       | 15%                              | 11%                              | 5%   |
|   | EXE-Siprec            | 43%                              | 26%                       | 16%                              | 10%                              | 6%   |
|   | APF                   | 33%                              | 30%                       | 16%                              | 11%                              | 9%   |
| 3. Oferece <b>ações educacionais</b> de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais.                                      | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 7%                               | 12%                       | 26%                              | 41%                              | 14%  |
|   | EXE-Siprec            | 9%                               | 15%                       | 26%                              | 32%                              | 18%  |
|   | APF                   | 6%                               | 14%                       | 20%                              | 30%                              | 30%  |
| 4. Executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as <b>ocupações críticas de gestão</b> . | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 44%                              | 20%                       | 15%                              | 14%                              | 7%   |
|   | EXE-Siprec            | 40%                              | 25%                       | 12%                              | 13%                              | 10%  |
|   | APF                   | 34%                              | 29%                       | 14%                              | 12%                              | 11%  |
| 5. Oferece ações educacionais de liderança que atendam às necessidades de cada nível de gestão (operacional ao estratégico).            | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 19%                              | 24%                       | 23%                              | 26%                              | 8%   |
|   | EXE-Siprec            | 17%                              | 24%                       | 23%                              | 23%                              | 14%  |
|   | APF                   | 12%                              | 20%                       | 22%                              | 23%                              | 23%  |
| 6. Oferece ações educacionais sobre gestão do desempenho para os gestores da organização.   | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 30%                              | 29%                       | 22%                              | 12%                              | 7%   |
|   | EXE-Siprec            | 27%                              | 27%                       | 19%                              | 15%                              | 12%  |
|   | APF                   | 21%                              | 24%                       | 18%                              | 15%                              | 21%  |
|   | Organização           | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |

|   |                       |     |     |    |     |     |
|---|-----------------------|-----|-----|----|-----|-----|
| 7. Estabelece <b>metas</b> de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais.   | Instituição de ensino | 41% | 32% | 9% | 13% | 5%  |
|   | EXE-Sippec            | 39% | 25% | 9% | 15% | 12% |
|   | APF                   | 37% | 27% | 7% | 12% | 17% |
| 8. Realiza <b>avaliação de desempenho</b> formal e individual dos gestores, com atribuição de nota ou conceito. | Organização           | ●   | ○   | ○  | ○   | ○   |
|   | Instituição de ensino | 34% | 27% | 7% | 12% | 20% |
|   | EXE-Sippec            | 33% | 20% | 8% | 15% | 24% |
|   | APF                   | 27% | 21% | 7% | 12% | 33% |

**Tabela 13. Respostas às questões do fator Gestão da Liderança e Processo Sucessório**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Gestão da Liderança e Processo Sucessório (GLPS). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.



**Figura 6. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão da Liderança e Processo Sucessório**

## 2.7. Treinamento e Desenvolvimento

**Descrição do fator (padrão desejado):** 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.

**Capacidade da organização no fator:** 11,22% (estágio Inexistente)

**8 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

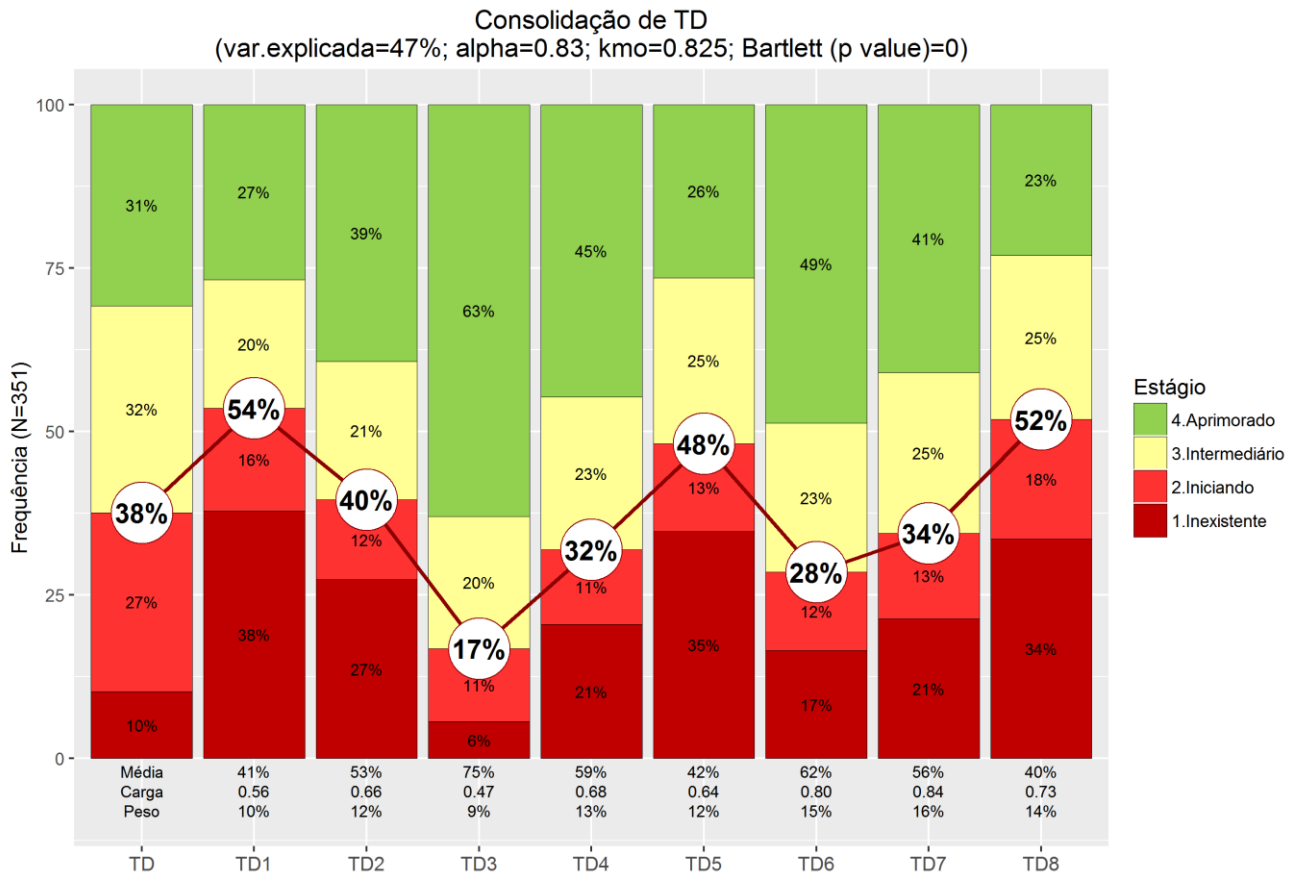
| Itens do questionário (práticas)   | Respostas             | Prática ainda não adotada |                           | Nível de adoção da prática     |                          |  |
|--|-----------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|--|
|  |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Identifica e documenta as necessidades individuais de capacitação durante o processo de <b>avaliação de desempenho</b> dos <b>colaboradores</b> .                         | Organização           | ●                         | ○                         | ○                              | ○                        | ○  |
|  | Instituição de ensino | 12%                       | 17%                       | 18%                            | 25%                      | 27%  |
|  | EXE-Sippec            | 20%                       | 20%                       | 15%                            | 19%                      | 25%  |
|  | APF                   | 17%                       | 21%                       | 16%                            | 20%                      | 27%  |
| 2. Elabora plano periódico de capacitação com <b>indicadores</b> definidos.  | Organização           | ○                         | ●                         | ○                              | ○                        | ○  |
|  | Instituição de ensino | 11%                       | 23%                       | 14%                            | 23%                      | 29%  |
|  | EXE-Sippec            | 11%                       | 21%                       | 11%                            | 24%                      | 33%  |
|  | APF                   | 9%                        | 18%                       | 12%                            | 21%                      | 39%  |
| 3. Oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho). | Organização           | ○                         | ○                         | ○                              | ●                        | ○  |
|  | Instituição de ensino | 2%                        | 2%                        | 6%                             | 24%                      | 67%  |
|  | EXE-Sippec            | 3%                        | 3%                        | 9%                             | 23%                      | 62%  |
|  | APF                   | 3%                        | 3%                        | 11%                            | 20%                      | 63%  |
| 4. Executa <b>ação educacional</b> específica para formação dos novos colaboradores.   | Organização           | ●                         | ○                         | ○                              | ○                        | ○  |
|  | Instituição de ensino | 8%                        | 15%                       | 10%                            | 32%                      | 34%  |
|  | EXE-Sippec            | 12%                       | 13%                       | 12%                            | 28%                      | 35%  |
|  | APF                   | 9%                        | 12%                       | 11%                            | 23%                      | 45%  |
| 5. Desenvolve ações educacionais para <b>ocupações críticas</b> da organização que não são de gestão.  | Organização           | ○                         | ○                         | ○                              | ●                        | ○  |
|  | Instituição de ensino | 22%                       | 15%                       | 18%                            | 27%                      | 18%  |
|  | EXE-Sippec            | 20%                       | 15%                       | 16%                            | 26%                      | 23%  |
|  | APF                   | 19%                       | 15%                       | 13%                            | 25%                      | 26%  |
| 6. Avalia as ações educacionais realizadas.  | Organização           | ●                         | ○                         | ○                              | ○                        | ○  |
|  | Instituição de ensino | 10%                       | 12%                       | 12%                            | 28%                      | 37%  |
|  | EXE-Sippec            | 11%                       | 10%                       | 14%                            | 26%                      | 39%  |
|  | APF                   | 8%                        | 9%                        | 12%                            | 23%                      | 49%  |
|  | Organização           | ●                         | ○                         | ○                              | ○                        | ○  |



|  |                       |     |     |     |     |     |
|--|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 7. Utiliza os resultados das avaliações para promover melhorias em ações educacionais futuras.             | Instituição de ensino | 13% | 11% | 16% | 24% | 36% |
|  | EXE-Sipéc             | 13% | 12% | 17% | 27% | 32% |
|  | APF                   | 10% | 11% | 13% | 25% | 41% |
| 8. Desenvolve ações educacionais com base em necessidades futuras da organização, buscando mitigar riscos. | Organização           | ○   | ●   | ○   | ○   | ○   |
|  | Instituição de ensino | 24% | 24% | 16% | 28% | 8%  |
|  | EXE-Sipéc             | 21% | 21% | 16% | 27% | 16% |
|  | APF                   | 15% | 19% | 18% | 25% | 23% |

**Tabela 14. Respostas às questões do fator Treinamento e Desenvolvimento**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Treinamento e Desenvolvimento (TD). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.



**Figura 7. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Treinamento e Desenvolvimento**

## 2.8. Gestão do Conhecimento

**Descrição do fator (padrão desejado):** A organização disponibiliza recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente, dando suporte à consecução da sua estratégia.

**Capacidade da organização no fator:** 19,54% (estágio Inexistente)

**2 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)  | Respostas             | Prática ainda não adotada |                                  | Nível de adoção da prática       |                          |  |
|---|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--|
|   |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática        | Adota em menor parte a prática   | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Executa processo de <b>gestão do conhecimento</b> , documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores.     | Organização           | <input type="radio"/>     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 16%                       | 19%                              | 29%                              | 27%                      | 8%   |
|   | EXE-Sippec            | 17%                       | 25%                              | 24%                              | 27%                      | 7%   |
|   | APF                   | 16%                       | 25%                              | 22%                              | 28%                      | 10%  |
| 2. Oferece <b>ações educacionais</b> ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento. | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 15%                       | 21%                              | 27%                              | 26%                      | 10%  |
|   | EXE-Sippec            | 16%                       | 24%                              | 26%                              | 25%                      | 9%   |
|   | APF                   | 14%                       | 22%                              | 25%                              | 25%                      | 14%  |

**Tabela 15. Respostas às questões do fator Gestão do Conhecimento**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Gestão do Conhecimento (GC). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.

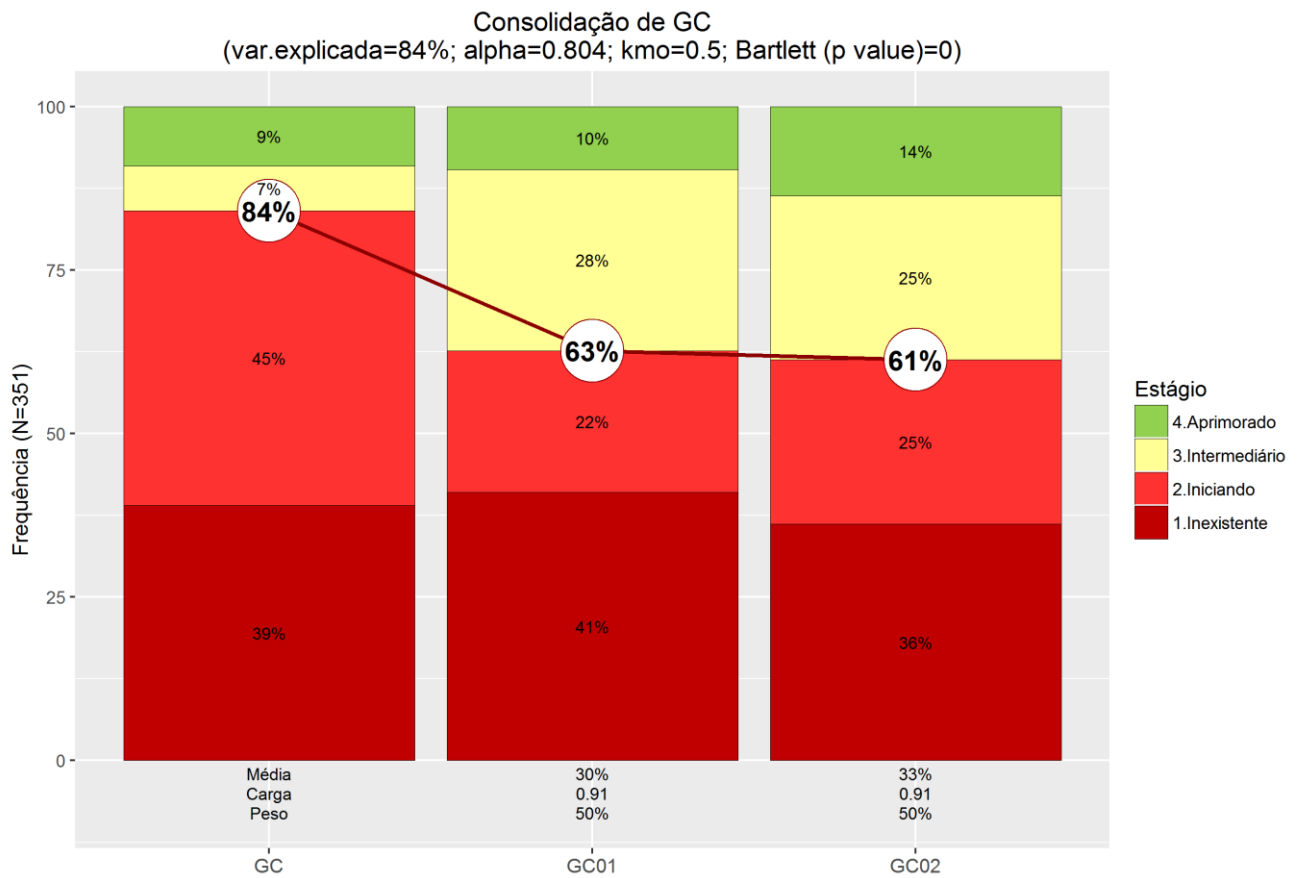


Figura 8. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão do Conhecimento

## 2.9. Comunicação

**Descrição do fator (padrão desejado):** 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.

**Capacidade da organização no fator:** 31,71% (estágio Inicial)

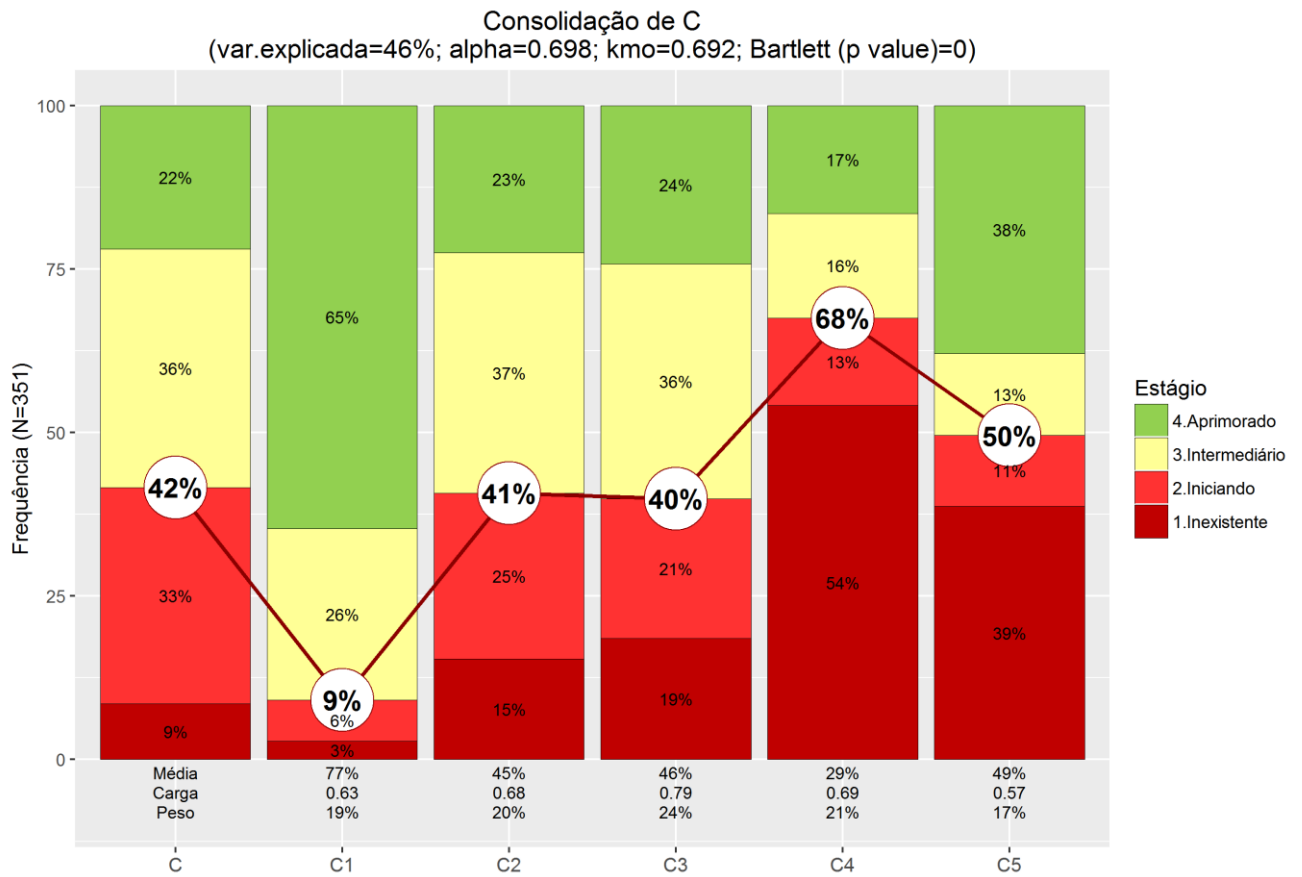
**5 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)  | Respostas             | Prática ainda não adotada |                                  | Nível de adoção da prática       |                                  |  |
|---|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
|   |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática        | Adota em menor parte a prática   | Adota em parte a prática         | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Divulga de forma ampla informações de interesse dos <u>colaboradores</u> .   | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 0.00%                     | 0.00%                            | 5%                               | 30%                              | 65%  |
|   | EXE-Sippec            | 1%                        | 2%                               | 8%                               | 28%                              | 61%  |
|   | APF                   | 1%                        | 2%                               | 6%                               | 26%                              | 65%  |
| 2. Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas.                                     | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 3%                        | 1%                               | 22%                              | 42%                              | 33%  |
|   | EXE-Sippec            | 9%                        | 5%                               | 24%                              | 37%                              | 26%  |
|   | APF                   | 10%                       | 5%                               | 25%                              | 37%                              | 23%  |
| 3. Avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não.                                    | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 6%                        | 7%                               | 23%                              | 42%                              | 24%  |
|   | EXE-Sippec            | 10%                       | 10%                              | 22%                              | 38%                              | 20%  |
|   | APF                   | 9%                        | 9%                               | 21%                              | 36%                              | 24%  |
| 4. Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional.                                  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 27%                       | 25%                              | 18%                              | 19%                              | 10%  |
|   | EXE-Sippec            | 34%                       | 24%                              | 17%                              | 17%                              | 9%   |
|   | APF                   | 32%                       | 23%                              | 13%                              | 16%                              | 17%  |
| 5. Realiza pesquisas junto aos colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização (ex. pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação). | Organização           | <input type="radio"/>     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 18%                       | 30%                              | 19%                              | 18%                              | 15%  |
|   | EXE-Sippec            | 22%                       | 31%                              | 15%                              | 16%                              | 17%  |
|   | APF                   | 14%                       | 25%                              | 11%                              | 13%                              | 38%  |

**Tabela 16. Respostas às questões do fator Comunicação**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Comunicação (C). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais,

na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.



**Figura 9. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Comunicação**

## 2.10. Avaliação de Desempenho

**Descrição do fator (padrão desejado):** A organização adota sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos e baixos níveis de desempenho.

**Capacidade da organização no fator:** 25,02% (estágio Inicial)

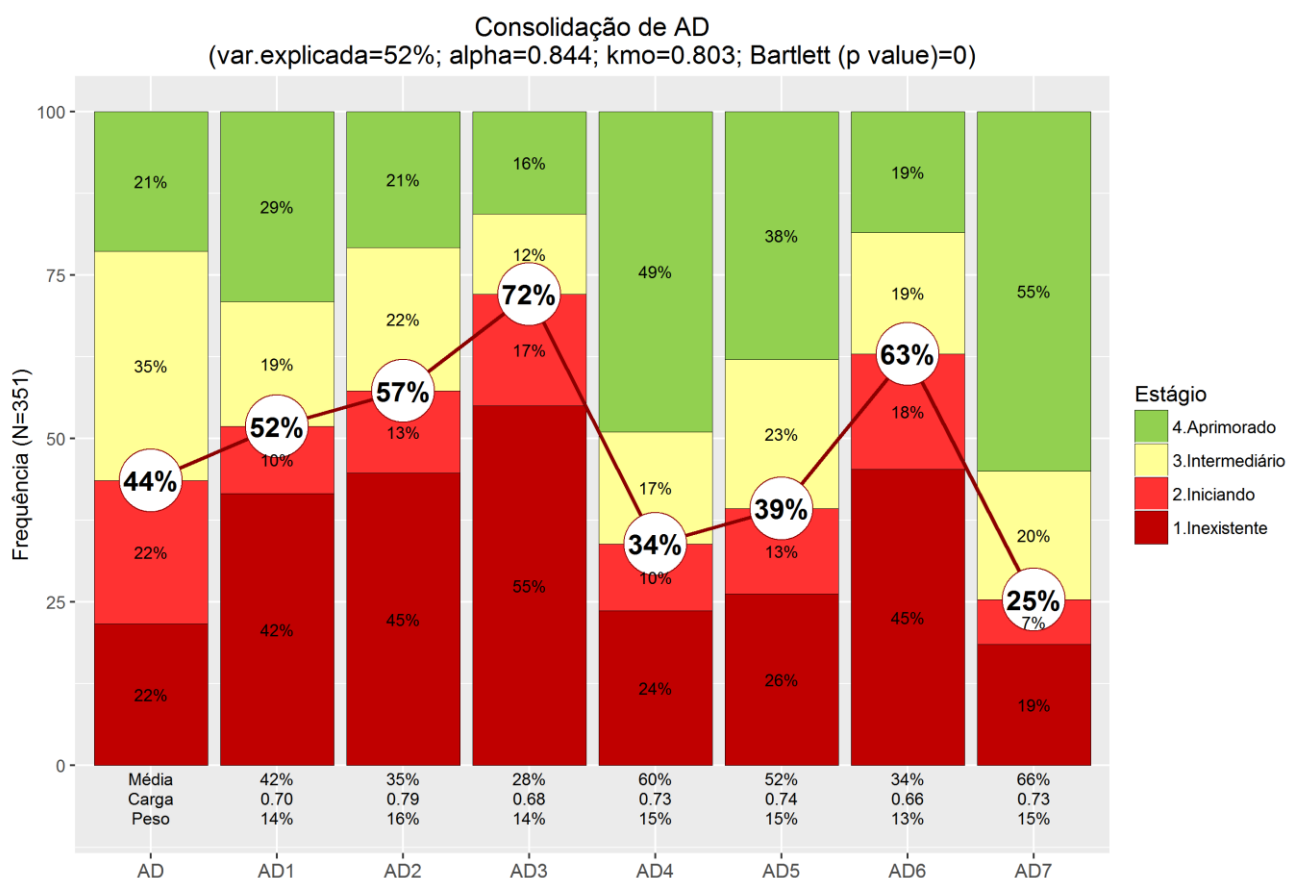
**7 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)  | Respostas             | Prática ainda não adotada        |                                  | Nível de adoção da prática       |                          |  |
|---|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--|
|   |                       | Não adota a prática              | Pretende adotar a prática        | Adota em menor parte a prática   | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Estabelece <b>metas</b> de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas organizacionais.  | Organização           | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 27%                              | 26%                              | 10%                              | 28%                      | 8%   |
|   | EXE-Sipecc            | 19%                              | 18%                              | 11%                              | 23%                      | 29%  |
|   | APF                   | 21%                              | 21%                              | 21%                              | 21%                      | 21%  |
| 2. Verifica se os <b>colaboradores</b> compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho.   | Organização           | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 30%                              | 25%                              | 10%                              | 26%                      | 8%   |
|   | EXE-Sipecc            | 28%                              | 19%                              | 14%                              | 23%                      | 16%  |
|   | APF                   | 24%                              | 24%                              | 24%                              | 24%                      | 24%  |
| 3. Verifica se há encontros regulares entre os avaliadores e os avaliados para acompanhar o desempenho.   | Organização           | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 34%                              | 22%                              | 17%                              | 18%                      | 9%   |
|   | EXE-Sipecc            | 39%                              | 20%                              | 17%                              | 15%                      | 9%   |
|   | APF                   | 32%                              | 32%                              | 32%                              | 32%                      | 32%  |
| 4. Realiza <b>avaliação de desempenho</b> formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais. | Organização           | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 10%                              | 15%                              | 14%                              | 25%                      | 36%  |
|   | EXE-Sipecc            | 8%                               | 10%                              | 12%                              | 17%                      | 52%  |
|   | APF                   | 10%                              | 10%                              | 10%                              | 10%                      | 10%  |
| 5. Comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do resultado da avaliação de desempenho.                                      | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 9%                               | 18%                              | 8%                               | 31%                      | 33%  |
|   | EXE-Sipecc            | 14%                              | 15%                              | 14%                              | 25%                      | 33%  |
|   | APF                   | 12%                              | 12%                              | 12%                              | 12%                      | 12%  |
| 6. Propõe <b>ações educacionais</b> para os colaboradores com base nas oportunidades de melhoria identificadas na avaliação de desempenho.                                | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 13%                              | 27%                              | 21%                              | 23%                      | 16%  |
|   | EXE-Sipecc            | 20%                              | 29%                              | 17%                              | 18%                      | 16%  |
|   | APF                   | 17%                              | 17%                              | 17%                              | 17%                      | 17%  |
|   | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>    | <input checked="" type="radio"/>                 |

|   |                       |    |     |    |     |     |
|---|-----------------------|----|-----|----|-----|-----|
| 7. Executa procedimentos que resguardem a transparência e a imparcialidade do sistema de avaliação de desempenho. | Instituição de ensino | 8% | 10% | 4% | 30% | 48% |
|   | EXE-Sipec             | 7% | 7%  | 8% | 24% | 53% |
|   | APF                   | 9% | 9%  | 9% | 9%  | 9%  |

**Tabela 17. Respostas às questões do fator Avaliação de Desempenho**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Avaliação de Desempenho (AD). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.



**Figura 10. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Avaliação de Desempenho**



## 2.11. Relações com Colaboradores

**Descrição do fator (padrão desejado):** 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.

**Capacidade da organização no fator:** 37,13% (estágio Inicial)

**4 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)   | Respostas             | Prática ainda não adotada |                           | Nível de adoção da prática     |                          |  |
|--|-----------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|--|
|  |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Reúne-se com sindicatos e associações de classe para tratar de assuntos de interesse dos <b>colaboradores</b> .   | Organização           | ○                         | ○                         | ○                              | ●                        | ○  |
|  | Instituição de ensino | 8%                        | 1%                        | 11%                            | 24%                      | 56%  |
|  | EXE-Sipéc             | 11%                       | 3%                        | 12%                            | 23%                      | 51%  |
|  | APF                   | 9%                        | 3%                        | 11%                            | 23%                      | 54%  |
| 2. Promove <b>programa de qualidade de vida</b> no trabalho.   | Organização           | ○                         | ○                         | ●                              | ○                        | ○  |
|  | Instituição de ensino | 1%                        | 15%                       | 19%                            | 32%                      | 33%  |
|  | EXE-Sipéc             | 2%                        | 14%                       | 19%                            | 31%                      | 33%  |
|  | APF                   | 2%                        | 13%                       | 16%                            | 27%                      | 42%  |
| 3. Avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.   | Organização           | ○                         | ○                         | ○                              | ●                        | ○  |
|  | Instituição de ensino | 17%                       | 25%                       | 8%                             | 29%                      | 21%  |
|  | EXE-Sipéc             | 17%                       | 31%                       | 9%                             | 24%                      | 20%  |
|  | APF                   | 15%                       | 28%                       | 11%                            | 24%                      | 23%  |
| 4. Promove <b>programa</b> de comunicação/sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex. gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras). | Organização           | ○                         | ○                         | ○                              | ●                        | ○  |
|  | Instituição de ensino | 13%                       | 18%                       | 17%                            | 23%                      | 29%  |
|  | EXE-Sipéc             | 23%                       | 24%                       | 14%                            | 18%                      | 20%  |
|  | APF                   | 25%                       | 24%                       | 12%                            | 15%                      | 23%  |

**Tabela 18. Respostas às questões do fator Relação com os Colaboradores**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Relação com os Colaboradores (RC). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.

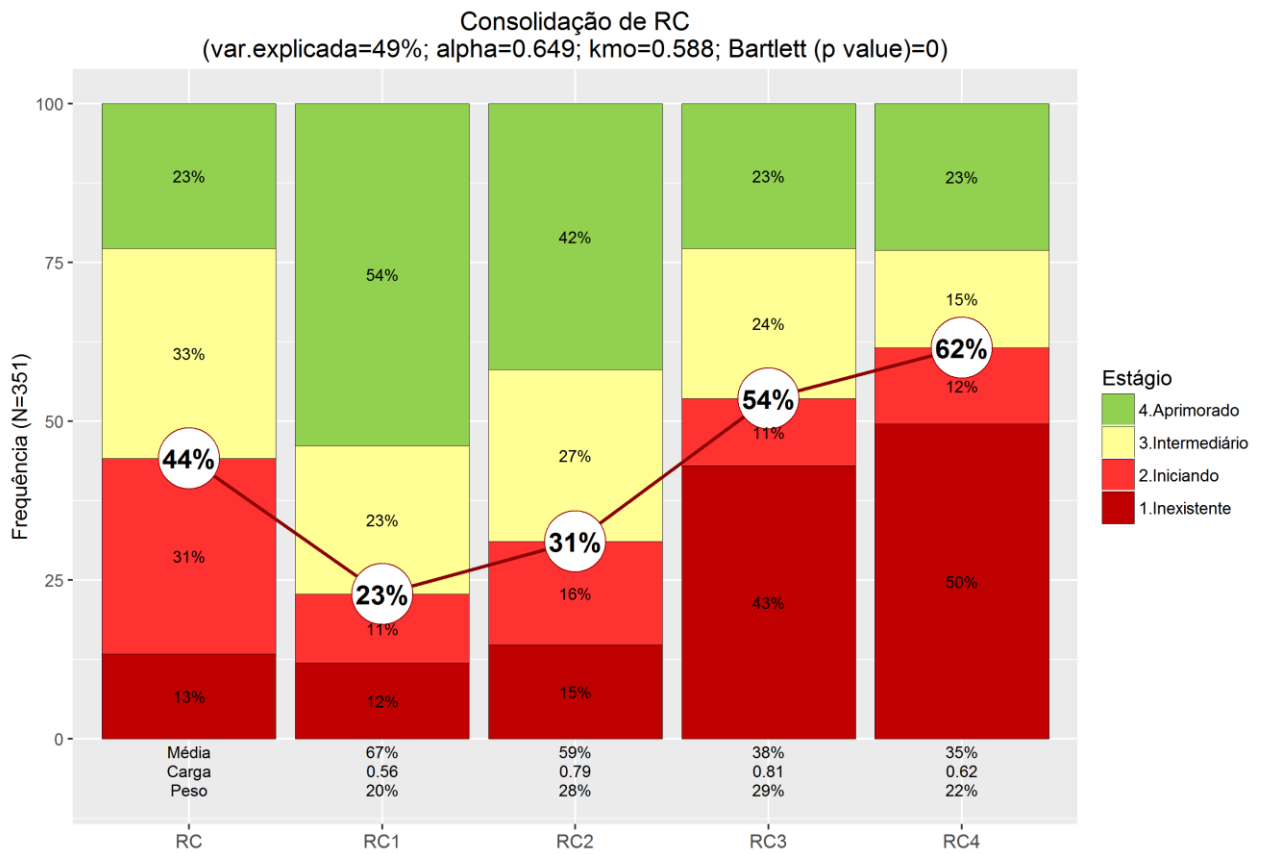


Figura 11. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Relações com os Colaboradores

## 2.12. Reconhecimento

**Descrição do fator (padrão desejado):** A organização executa ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais.

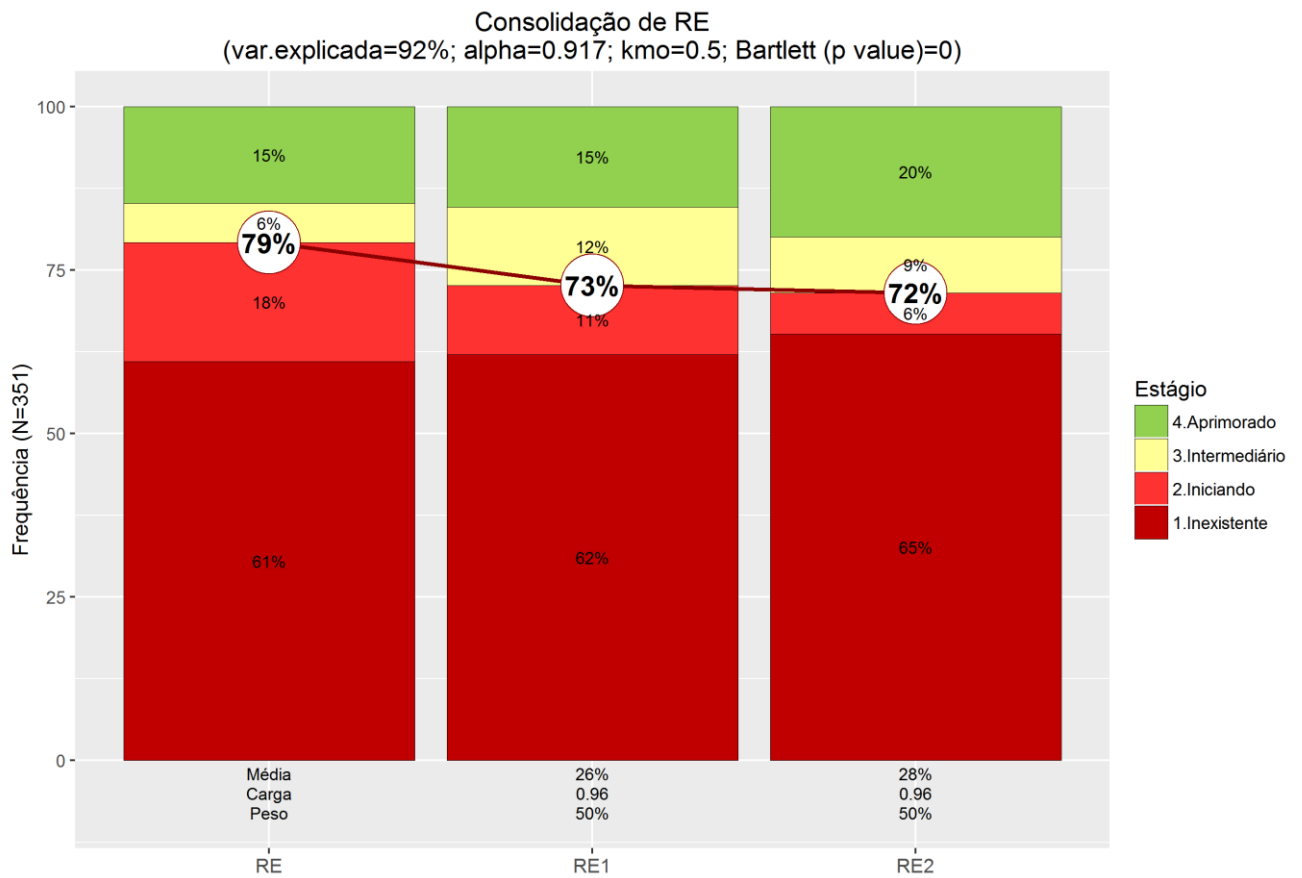
**Capacidade da organização no fator:** 0,00% (estágio Inexistente)

**2 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)  | Respostas             | Prática ainda não adotada |                           | Nível de adoção da prática     |                          |  |
|---|-----------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|--|
|   |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Executa <b>práticas de reconhecimento</b> por desempenho alinhadas com as metas organizacionais. | Organização           | ●                         | ○                         | ○                              | ○                        | ○  |
|   | Instituição de ensino | 52%                       | 17%                       | 5%                             | 14%                      | 12%  |
|   | EXE-Sippec            | 50%                       | 22%                       | 7%                             | 12%                      | 10%  |
|   | APF                   | 37%                       | 25%                       | 11%                            | 12%                      | 15%  |
| 2. Estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.         | Organização           | ●                         | ○                         | ○                              | ○                        | ○  |
|   | Instituição de ensino | 53%                       | 20%                       | 5%                             | 9%                       | 13%  |
|   | EXE-Sippec            | 51%                       | 24%                       | 5%                             | 9%                       | 11%  |
|   | APF                   | 39%                       | 26%                       | 6%                             | 9%                       | 20%  |

**Tabela 19. Respostas às questões do fator Reconhecimento**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Reconhecimento (RE). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.



**Figura 12. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Reconhecimento**

### 2.13. Perfil Profissional e de Atividades

**Descrição do fator (padrão desejado):** A organização define os perfis profissionais requeridos/desejados para suas diversas ocupações, oferecendo aos colaboradores flexibilidade, autonomia e atividades desafiadoras.

**Capacidade da organização no fator:** 51,91% (estágio Intermediário)

**6 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)  | Respostas             | Prática ainda não adotada        |                           | Nível de adoção da prática       |                                  |  |
|---|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
|   |                       | Não adota a prática              | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática   | Adota em parte a prática         | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Utiliza grupos de trabalho temporários* para projetos ou determinadas tarefas prioritárias para a organização.           | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|   | Instituição de ensino | 1%                               | 2%                        | 8%                               | 23%                              | 67%  |
|   | EXE-Sippec            | 1%                               | 3%                        | 10%                              | 21%                              | 64%  |
|   | APF                   | 1%                               | 2%                        | 10%                              | 20%                              | 67%  |
| 2. Define <b>perfis profissionais requeridos/desejados</b> para cada <b>ocupação</b> ou grupo de ocupações da organização.  | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 20%                              | 19%                       | 11%                              | 25%                              | 25%  |
|   | EXE-Sippec            | 22%                              | 19%                       | 15%                              | 23%                              | 20%  |
|   | APF                   | 17%                              | 21%                       | 15%                              | 23%                              | 25%  |
| 3. Examina a adequação entre os perfis profissionais requeridos/desejados e a <b>estratégia</b> organizacional.             | Organização           | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 25%                              | 24%                       | 16%                              | 25%                              | 10%  |
|   | EXE-Sippec            | 28%                              | 26%                       | 17%                              | 17%                              | 11%  |
|   | APF                   | 26%                              | 29%                       | 14%                              | 17%                              | 14%  |
| 4. Oferece aos <b>colaboradores</b> , segundo as características das ocupações, autonomia para executar suas atividades.    | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|   | Instituição de ensino | 6%                               | 2%                        | 14%                              | 43%                              | 35%  |
|   | EXE-Sippec            | 7%                               | 2%                        | 15%                              | 44%                              | 32%  |
|   | APF                   | 7%                               | 1%                        | 15%                              | 40%                              | 37%  |
| 5. Oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex. complexos, inovadores).             | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 9%                               | 3%                        | 18%                              | 42%                              | 27%  |
|   | EXE-Sippec            | 8%                               | 2%                        | 18%                              | 44%                              | 27%  |
|   | APF                   | 6%                               | 3%                        | 18%                              | 41%                              | 32%  |
| 6. Oferece, segundo as características das atividades organizacionais, flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho. | Organização           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 17%                              | 6%                        | 12%                              | 41%                              | 25%  |
|   | EXE-Sippec            | 17%                              | 6%                        | 15%                              | 33%                              | 29%  |
|   | APF                   | 16%                              | 4%                        | 16%                              | 27%                              | 37%  |

**Tabela 20. Respostas às questões do fator Perfil Profissional e de Atividades**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Perfil Profissional e de atividades (PPA). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.

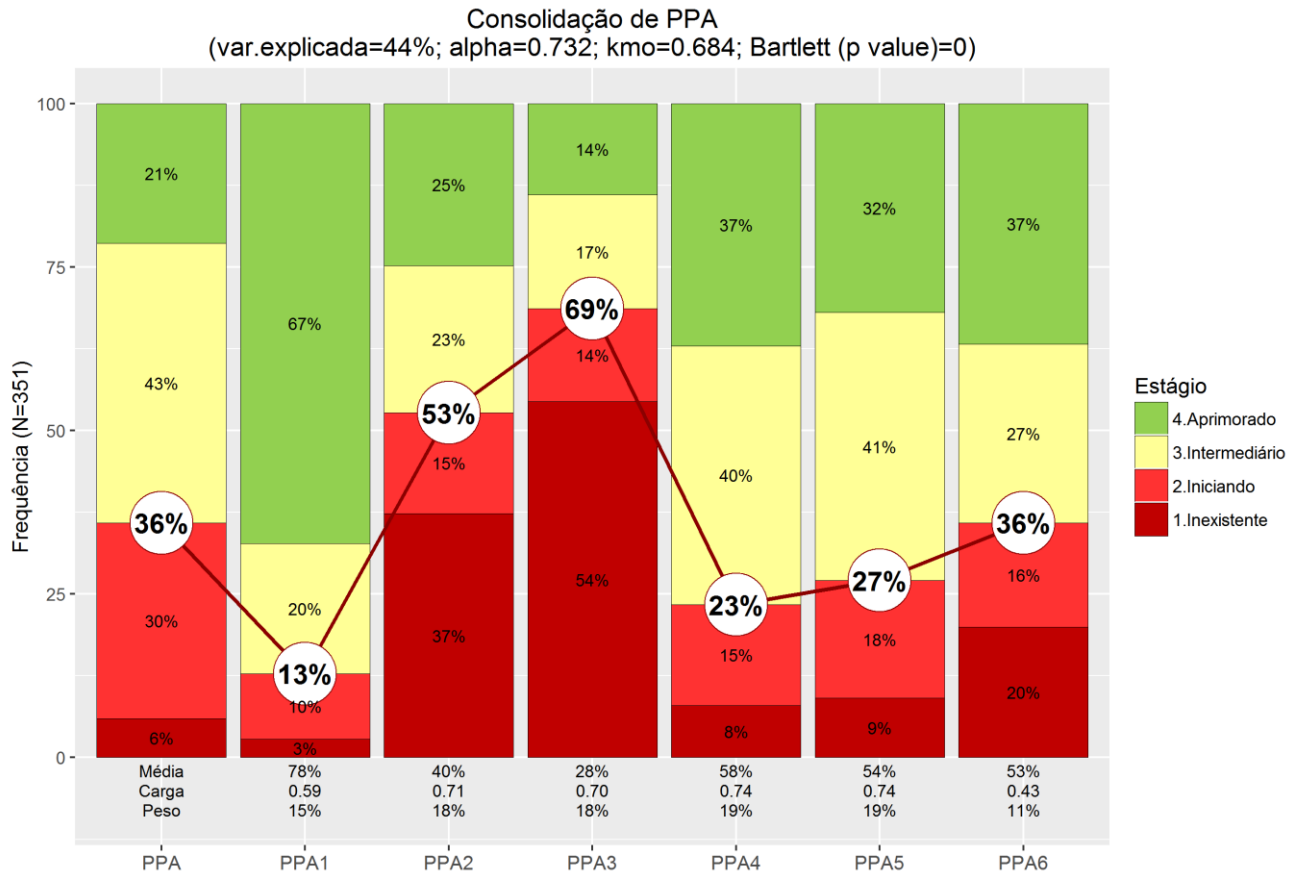


Figura 13. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Perfil Profissional e de Atividades

## 2.14. Recrutamento e Seleção

**Descrição do fator (padrão desejado):** 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.

**Capacidade da organização no fator:** 51,58% (estágio Intermediário)

**7 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)  | Respostas             | Prática ainda não adotada |                           | Nível de adoção da prática       |                                  |  |
|---|-----------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
|   |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática   | Adota em parte a prática         | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Define de maneira documentada e específica os <b>perfis profissionais desejados/requeridos</b> objeto de seleção externa (ex. concurso público) de novos <b>colaboradores</b> .            | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|   | Instituição de ensino | 5%                        | 3%                        | 7%                               | 11%                              | 75%  |
|   | EXE-Sipec             | 9%                        | 7%                        | 6%                               | 14%                              | 65%  |
|   | APF                   | 9%                        | 8%                        | 6%                               | 11%                              | 66%  |
| 2. Identifica de maneira documentada e específica, antes de abrir processo seletivo externo, a quantidade de novos colaboradores necessários em cada <b>unidade organizacional</b> .          | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|   | Instituição de ensino | 9%                        | 3%                        | 8%                               | 14%                              | 66%  |
|   | EXE-Sipec             | 10%                       | 8%                        | 8%                               | 19%                              | 56%  |
|   | APF                   | 11%                       | 9%                        | 6%                               | 18%                              | 56%  |
| 3. Executa <b>processo estruturado</b> para a alocação dos novos colaboradores, baseado em perfis profissionais requeridos/desejados.   | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | #DesRSTipo Org#       | 13%                       | 14%                       | 10%                              | 25%                              | 37%  |
|   | EXE-Sipec             | 18%                       | 14%                       | 11%                              | 22%                              | 34%  |
|   | APF                   | 18%                       | 18%                       | 10%                              | 21%                              | 34%  |
| 4. Avalia se as atividades de recrutamento e seleção resultaram na escolha de pessoas que apresentam os perfis profissionais requeridos/desejados pela organização.                           | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 29%                       | 20%                       | 14%                              | 20%                              | 17%  |
|   | EXE-Sipec             | 34%                       | 18%                       | 16%                              | 18%                              | 14%  |
|   | APF                   | 33%                       | 18%                       | 13%                              | 17%                              | 19%  |
| 5. Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o <b>quantitativo atual</b> de pessoal e o <b>quantitativo de referência</b> de pessoal das unidades organizacionais. | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 19%                       | 25%                       | 16%                              | 23%                              | 17%  |
|   | EXE-Sipec             | 25%                       | 28%                       | 15%                              | 17%                              | 15%  |
|   | APF                   | 21%                       | 26%                       | 13%                              | 20%                              | 19%  |
| 6. Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais. | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 15%                       | 10%                       | 27%                              | 23%                              | 25%  |
|   | EXE-Sipec             | 20%                       | 15%                       | 23%                              | 24%                              | 18%  |
|   | APF                   | 16%                       | 17%                       | 22%                              | 26%                              | 19%  |



|  |                       |     |     |     |     |     |
|--|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 7. Utiliza ferramentas estruturadas de <b>seleção interna</b> (ex. banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.). | Organização           | ○   | ○   | ●   | ○   | ○   |
|  | Instituição de ensino | 38% | 33% | 8%  | 12% | 8%  |
|  | EXE-Sipéc             | 35% | 35% | 11% | 11% | 7%  |
|  | APF                   | 27% | 35% | 13% | 12% | 12% |

Tabela 21. Respostas às questões do fator Recrutamento e Seleção

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Recrutamento e Seleção (RS). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.

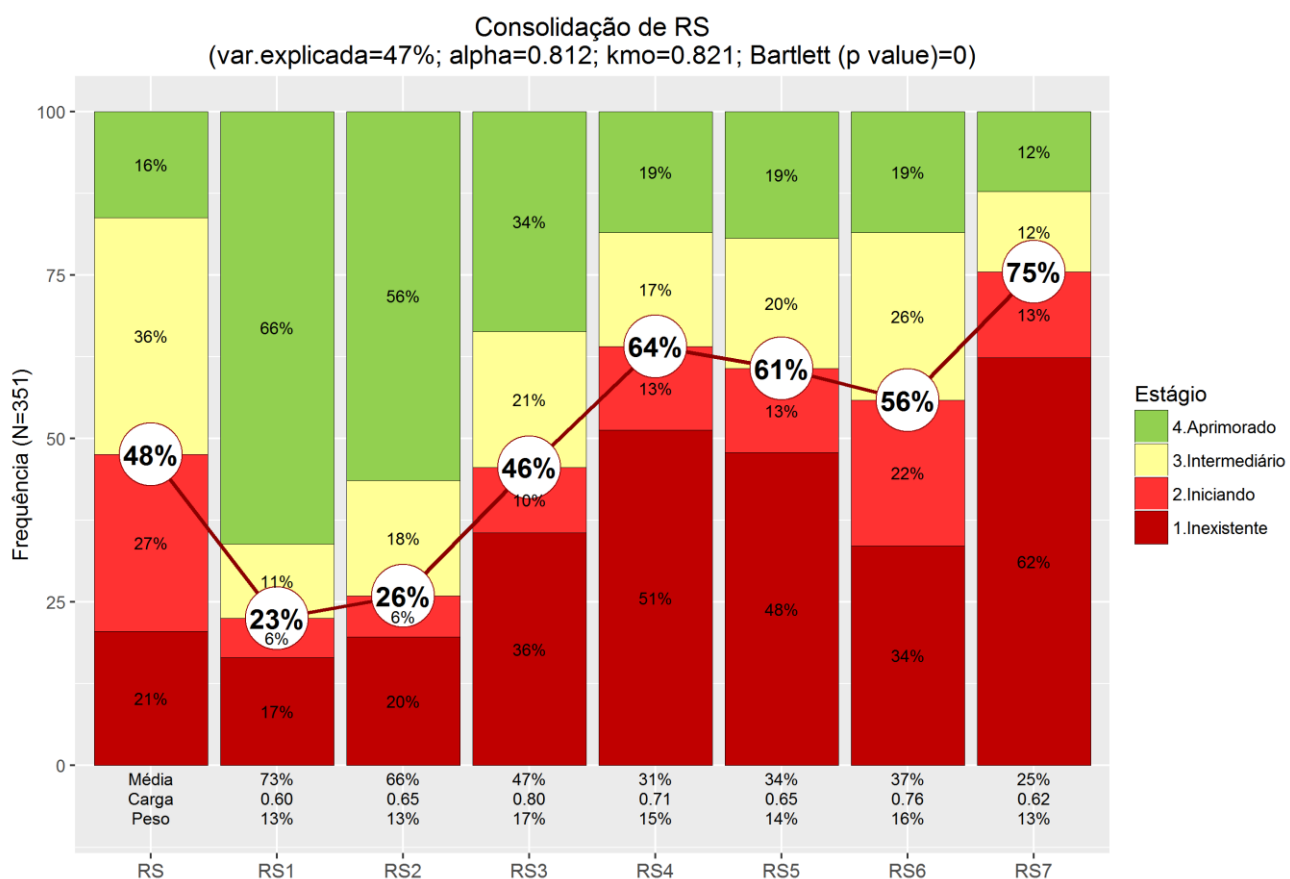


Figura 14. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Recrutamento e Seleção

## 2.15. Retenção

**Descrição do fator (padrão desejado):** 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.

**Capacidade da organização no fator:** 51,79% (estágio Intermediário)

**4 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)  | Respostas             | Prática ainda não adotada |                           | Nível de adoção da prática     |                          |  |
|---|-----------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|--|
|   |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Executa procedimentos para identificar, além das razões de caráter legal*, as causas dos desligamentos voluntários da organização. | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | ●                              | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 50%                       | 29%                       | 8%                             | 7%                       | 6%   |
|   | EXE-Sippec            | 48%                       | 29%                       | 11%                            | 6%                       | 7%   |
|   | APF                   | 39%                       | 26%                       | 12%                            | 7%                       | 15%  |
| 2. Utiliza as informações relativas às causas de desligamento para promover melhorias na gestão organizacional.                       | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | ●                              | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 63%                       | 27%                       | 1%                             | 6%                       | 3%   |
|   | EXE-Sippec            | 54%                       | 29%                       | 6%                             | 6%                       | 4%   |
|   | APF                   | 46%                       | 32%                       | 9%                             | 9%                       | 5%   |
| 3. Executa procedimentos para identificar as causas que influenciam a movimentação dos <b>colaboradores</b> dentro da organização.    | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | ●                        | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 31%                       | 25%                       | 17%                            | 16%                      | 10%  |
|   | EXE-Sippec            | 34%                       | 24%                       | 17%                            | 16%                      | 9%   |
|   | APF                   | 34%                       | 25%                       | 17%                            | 14%                      | 10%  |
| 4. Utiliza as informações relativas às causas de movimentação interna para promover melhorias na gestão organizacional.               | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/>    | ●  |
|   | Instituição de ensino | 37%                       | 34%                       | 13%                            | 8%                       | 8%   |
|   | EXE-Sippec            | 36%                       | 32%                       | 13%                            | 13%                      | 6%   |
|   | APF                   | 36%                       | 33%                       | 12%                            | 12%                      | 7%   |

**Tabela 22. Respostas às questões do fator Retenção**

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Retenção (RET). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.

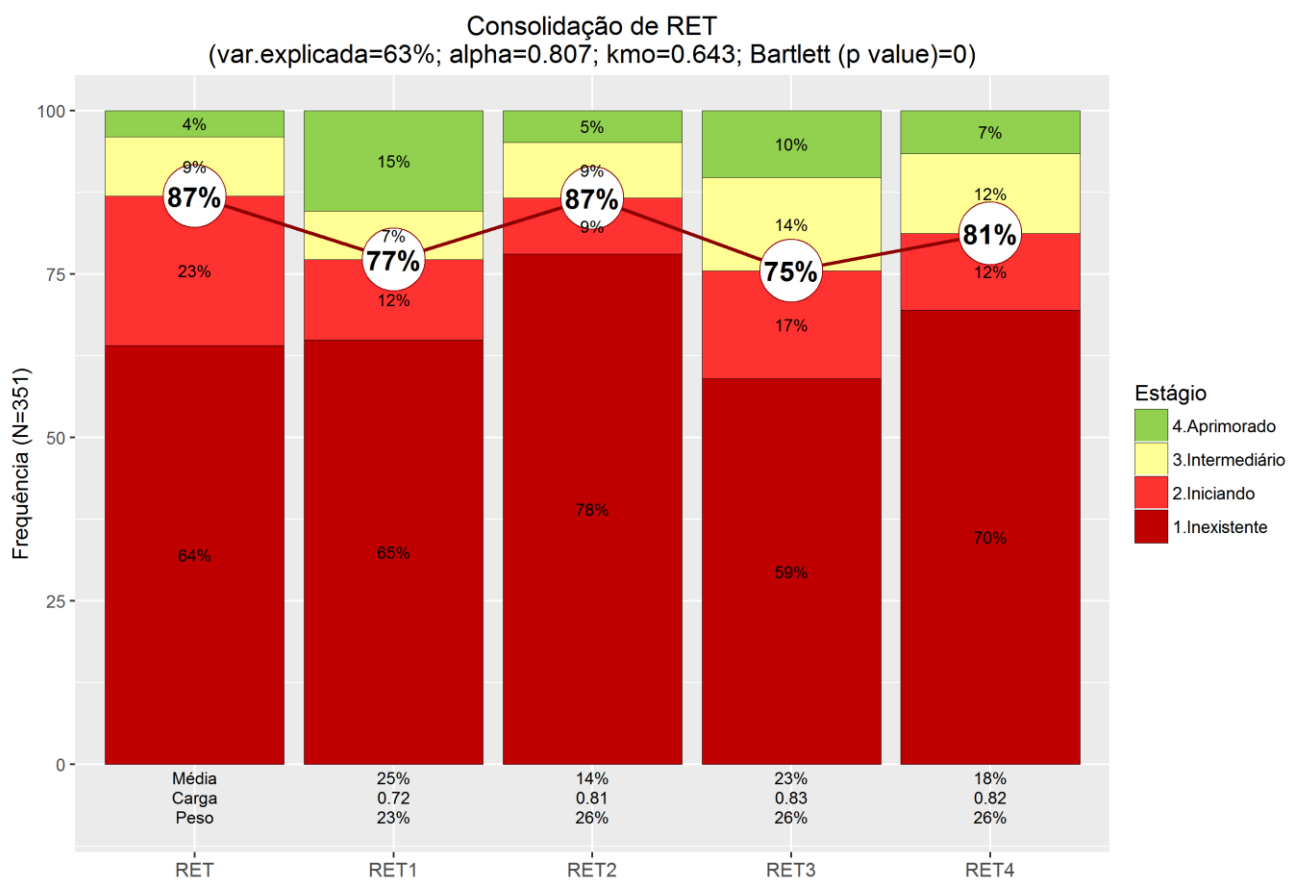


Figura 15. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Retenção

## 2.16. Accountability

**Descrição do fator (padrão desejado):** 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.

**Capacidade da organização no fator:** 44,53% (estágio Intermediário)

**6 questões utilizadas para avaliar a capacidade:**

| Itens do questionário (práticas)  | Respostas             | Prática ainda não adotada |                           | Nível de adoção da prática       |                                  |  |
|---|-----------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
|   |                       | Não adota a prática       | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática   | Adota em parte a prática         | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Realiza <b>auditorias internas</b> na área de pessoal.   | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/>                 |
|   | Instituição de ensino | 2%                        | 5%                        | 6%                               | 24%                              | 64%  |
|   | EXE-Sipec             | 13%                       | 8%                        | 7%                               | 19%                              | 53%  |
|   | APF                   | 8%                        | 5%                        | 7%                               | 15%                              | 65%  |
| 2. Estabelece os <b>colaboradores</b> responsáveis por cada fase (planejamento, aprovação, execução e avaliação) das <b>práticas de gestão de pessoas</b> .   | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 23%                       | 7%                        | 19%                              | 25%                              | 27%  |
|   | EXE-Sipec             | 24%                       | 8%                        | 19%                              | 21%                              | 28%  |
|   | APF                   | 22%                       | 10%                       | 17%                              | 23%                              | 29%  |
| 3. Monitora conjunto de <b>indicadores</b> relevantes sobre sua força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.).  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 22%                       | 21%                       | 25%                              | 15%                              | 18%  |
|   | EXE-Sipec             | 17%                       | 18%                       | 24%                              | 18%                              | 21%  |
|   | APF                   | 14%                       | 15%                       | 20%                              | 23%                              | 29%  |
| 4. 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). | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 5%                        | 6%                        | 7%                               | 33%                              | 50%  |
|   | EXE-Sipec             | 2%                        | 5%                        | 10%                              | 31%                              | 52%  |
|   | APF                   | 2%                        | 5%                        | 8%                               | 28%                              | 58%  |
| 5. 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.  | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 6%                        | 3%                        | 2%                               | 13%                              | 76%  |
|   | EXE-Sipec             | 5%                        | 3%                        | 4%                               | 14%                              | 73%  |
|   | APF                   | 3%                        | 2%                        | 4%                               | 14%                              | 77%  |
| 6. Identifica e divulga para os <b>profissionais de RH</b> a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de   | Organização           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>                            |
|   | Instituição de ensino | 3%                        | 1%                        | 5%                               | 24%                              | 68%  |
|   | EXE-Sipec             | 2%                        | 3%                        | 6%                               | 25%                              | 64%  |

|   |     |    |    |    |     |     |
|---|-----|----|----|----|-----|-----|
| peças, orientando acerca de como elas devem ser aplicadas internamente. | APF | 2% | 3% | 8% | 24% | 63% |
|---|-----|----|----|----|-----|-----|

Tabela 23. Respostas às questões do fator Accountability

A figura abaixo apresenta a distribuição das 351 organizações avaliadas por estágio de capacidade no fator Accountability (ACC). A distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior da figura, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator.

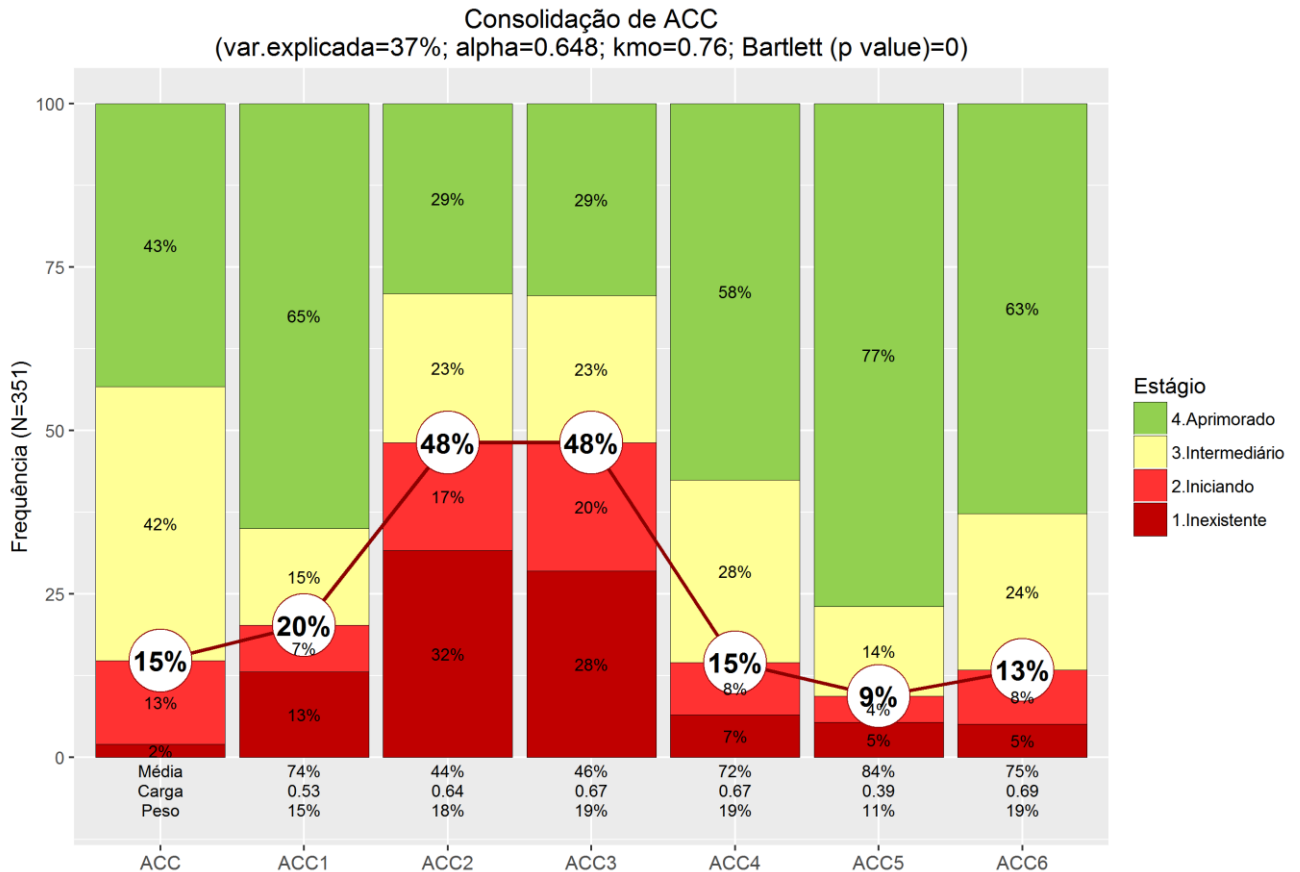


Figura 16. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Accountability

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

#### 3.1. Definição

Com o objetivo apenas de orientar o TCU e as organizações avaliadas para a melhoria da governança e da gestão de pessoas, assim como no levantamento realizado em 2013, a Sefip desenvolveu o índice iGovPessoas.

Ele foi calculado a partir da média ponderada dos itens nos seus respectivos fatores, gerando o resultado (capacidade) em cada um dos dezesseis fatores. O iGovPessoas é a média ponderada desses dezesseis valores.

Os pesos dos itens nos seus respectivos fatores e os pesos dos fatores no iGovPessoas foram calculados a partir do método estatístico denominado Análise de Componentes Principais (PCA). Os pesos foram definidos por uma análise de Regressão Múltipla que explica os resultados da PCA.

Ressalte-se que o iGovPessoas não é uma medida precisa da governança de pessoas das organizações. Deve ser compreendido apenas como uma referência ou um instrumento de autoavaliação da capacidade na área, especialmente em comparação com organizações com características semelhantes (atividade, estrutura, tipo, função de governo, arcabouço normativo, número de colaboradores, etc.). A razão da necessária parcimônia é a de que os índices calculados se baseiam, exclusivamente, nas respostas fornecidas pelas organizações a um questionário e não são capazes de contemplar todas as variáveis que interferem na capacidade das organizações de governarem as pessoas. Assim, se fossem incluídos no questionário outros indicadores de boa governança, o valor do índice poderia ser diferente.

#### 3.2 Resultado da avaliação com base no iGovPessoas

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

| iGovPessoas2016 |                 |                           |      |               |      |               |      |
|-----------------|-----------------|---------------------------|------|---------------|------|---------------|------|
|                 | Organização (%) | Instituição de ensino (%) |      | EXE-Sipéc (%) |      | APF (%)       |      |
|                 |                 | Média                     | DP   | Média         | DP   | Média         | DP   |
| Valor           | 42,02           | 40,29                     | 16,0 | 39,60         | 15,8 | 43,47         | 16,9 |
| Estágio         | Intermediário   | Intermediário             |      | Inicial       |      | Intermediário |      |
| Classificação   | ---             | 46 de 106                 |      | 88 de 206     |      | 177 de 351    |      |

Tabela 24. iGovPessoas e classificação da organização em 2016

| iGovPessoas2013 |                 |                           |      |               |      |               |      |
|-----------------|-----------------|---------------------------|------|---------------|------|---------------|------|
|                 | Organização (%) | Instituição de ensino (%) |      | EXE-Sipéc (%) |      | APF (%)       |      |
|                 |                 | Média                     | DP   | Média         | DP   | Média         | DP   |
| Valor           | 11,36           | 36,02                     | 15,6 | 37,91         | 15,6 | 40,19         | 17,6 |
| Estágio         | Inexistente     | Inicial                   |      | Inicial       |      | Intermediário |      |
| Classificação   | ---             | 87 de 91                  |      | 184 de 189    |      | 314 de 320    |      |

Tabela 25. iGovPessoas e classificação da organização em 2013

As figuras 19 e 20 apresentam a distribuição das organizações com base no iGovPessoas2016:

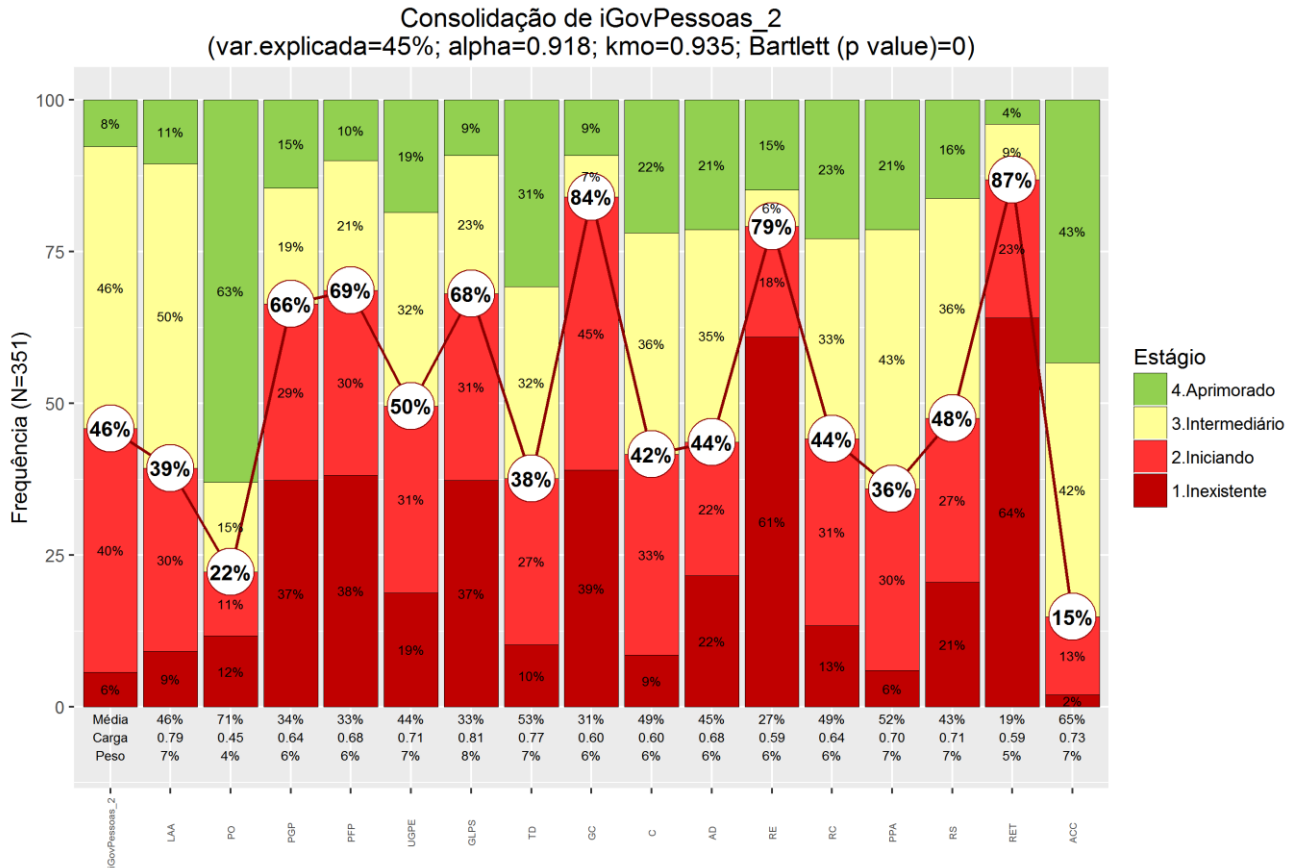


Figura 17. Distribuição das organizações por estágio de capacidade segundo o iGovPessoas

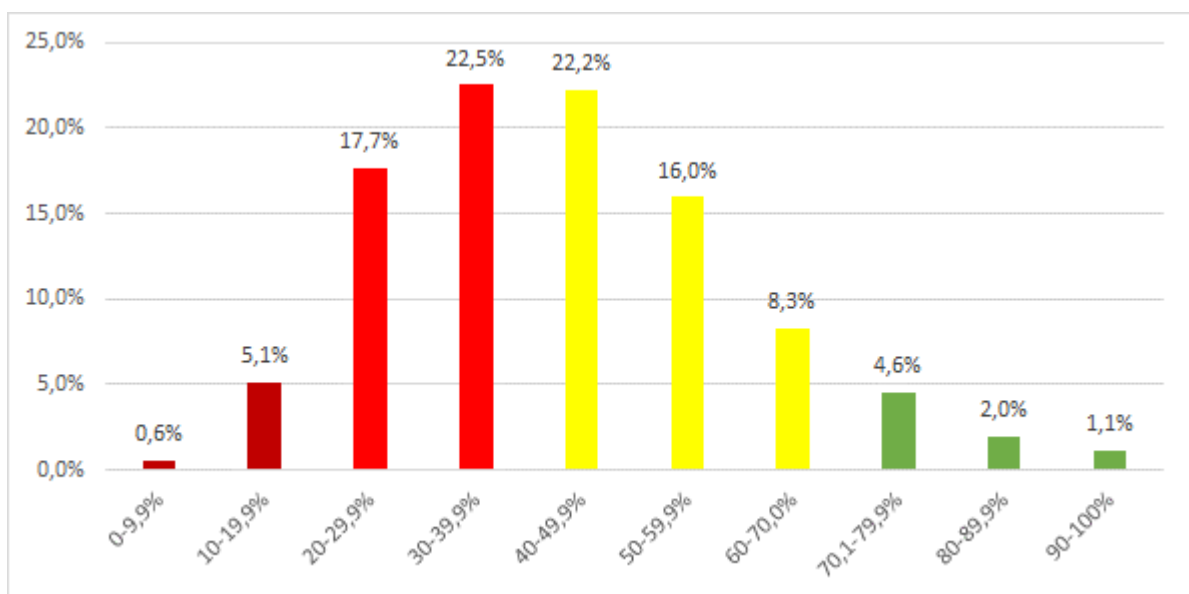


Figura 18. Distribuição das organizações segundo o iGovPessoas

Nas figuras abaixo, é possível comparar a distribuição do iGovPessoas2016 por segmento da APF e por tipo de organização (N=351):



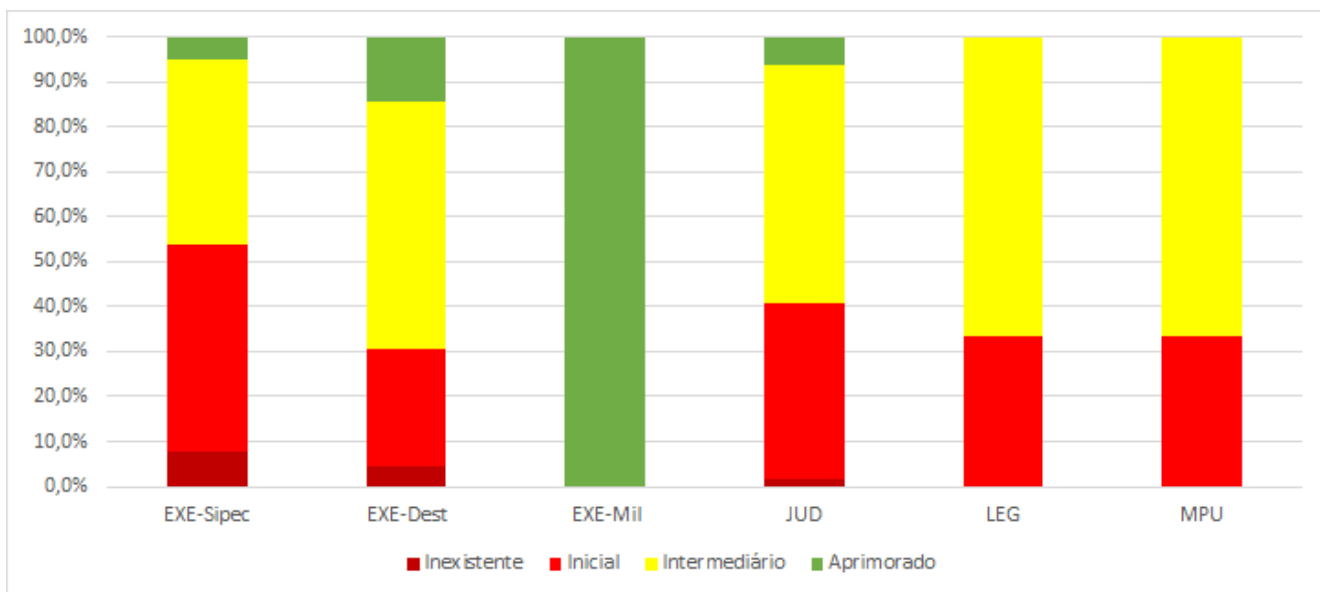


Figura 19. Distribuição das organizações, segundo o iGovPessoas, por segmento

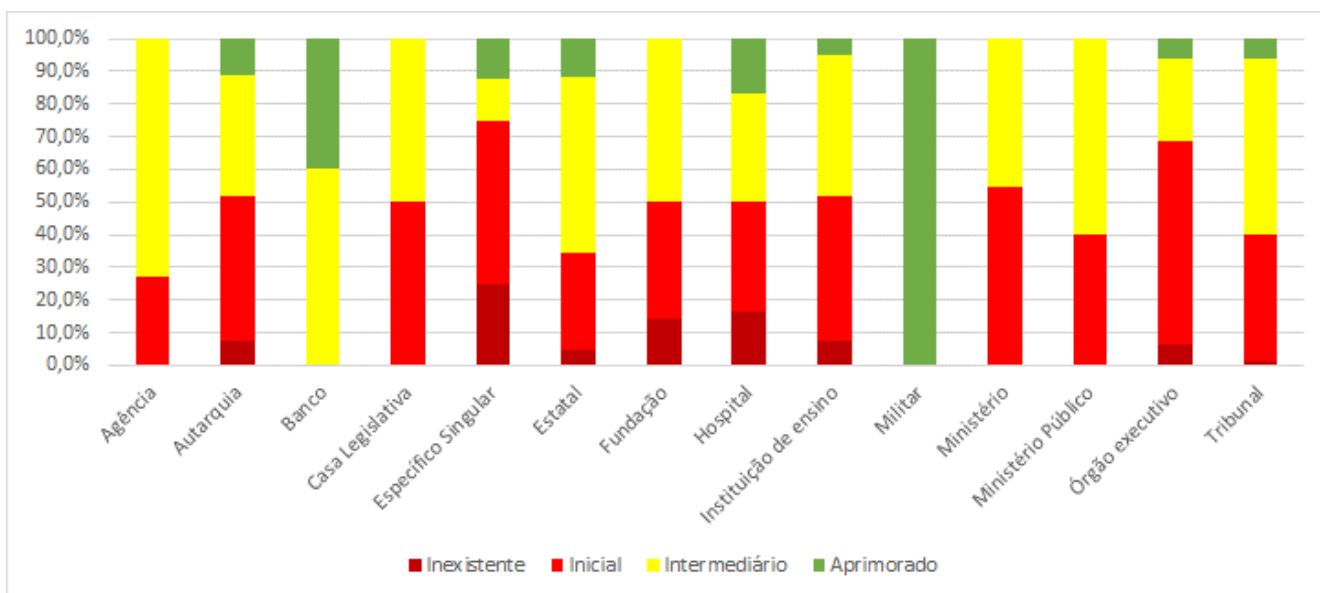


Figura 20. Distribuição das organizações, segundo o iGovPessoas, por tipo de organização

## Apêndice I. Descrição das escalas de resposta dos questionários de 2016 e 2013

| Escala de resposta do questionário de 2016              |   |
|---|---|
| <b>Não adota a prática</b>                              | <p>A organização se enquadra em <b>uma das</b> situações a seguir:</p> <p>a) ainda não discutiu a adoção da prática;</p> <p>b) discutiu a adoção da prática, mas ainda não há decisão expressa para adotá-la;</p> <p>c) discutiu a adoção da prática e não pretende adotá-la.</p>   |
| <b>Pretende adotar a prática</b>                        | <p>A organização se enquadra em <b>uma das</b> situações a seguir:</p> <p>a) decidiu expressamente adotar a prática;</p> <p>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);</p> <p>c) concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.</p>   |
| <b>Adota em menor parte a prática</b>                   | <p>A organização se enquadra em <b>uma das</b> situações a seguir:</p> <p>a) adota a prática em estudo experimental ou piloto; e/ou</p> <p>b) adota a prática:</p> <p style="padding-left: 20px;">i) em pequena parte da organização (em até 15% da organização*); e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">ii) para pequena parte dos colaboradores e/ou gestores (para até 15% dos colaboradores e/ou gestores*); e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">iii) em pequena parte das situações em que sua aplicação é possível (em até 15% das situações*).</p> <p>*Como referência</p> |
| <b>Adota em parte a prática</b>                         | <p>A organização se enquadra em <b>uma das</b> situações a seguir:</p> <p>a) adota a prática:</p> <p style="padding-left: 20px;">i) em parte da organização (em 15% a 85% da organização*); e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">ii) para parte dos colaboradores e/ou gestores (para 15% a 85% dos colaboradores e/ou gestores*); e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">iii) em parte das situações em que sua aplicação é possível (em 15% a 85% das situações*).</p> <p>*Como referência</p>  |
| <b>Adota em grande parte ou integralmente a prática</b> | <p>A organização se enquadra <b>nas</b> situações a seguir:</p> <p>a) adota a prática:</p> <p style="padding-left: 20px;">i) em grande parte (em mais de 85% da organização*) ou na totalidade da organização; e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">ii) para grande parte (para mais de 85% dos colaboradores e/ou gestores*) ou para a totalidade dos colaboradores e/ou gestores; e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">iii) em grande parte (em mais de 85%*) ou na totalidade das situações em que sua aplicação é possível;</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>b) <u>e</u> 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;</p> <p>c) <u>e</u> a periodicidade da prática está definida e é respeitada – quando aplicável.</p> <p>*Como referência</p> |
|--|--|

| <b>Escala de resposta do questionário de 2013</b>               |  |
|---|--|
| <b>Não prevê adotar a prática</b>                               | <p>A organização se enquadra em uma das situações a seguir:</p> <p>a) ainda não discutiu a adoção da prática, ou discutiu-a, mas ainda não há decisão para adotá-la formalmente;</p> <p>b) discutiu a adoção da prática e não pretende adotá-la;</p> <p>c) entende que a prática não se aplica à sua realidade.</p>  |
| <b>Pretende adotar a prática</b>                                | <p>A organização decidiu adotar a prática, mas ainda não foi iniciada a elaboração de um plano de ação para implementá-la.</p>   |
| <b>Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática</b> | <p>A organização se enquadra em uma das situações a seguir:</p> <p>a) iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele);</p> <p>b) concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.</p>   |
| <b>Adota parcialmente a prática</b>                             | <p>A organização se enquadra em <b><u>pelo menos uma</u></b> das situações a seguir:</p> <p>a) adota apenas parte da prática apresentada no questionário (ex. a prática apresentada é “estabelece metas de desempenho individuais e de equipes”, mas a organização estabelece apenas metas de desempenho individuais);</p> <p>b) iniciou a implementação da prática, mas ainda não a concluiu, de acordo com o plano de ação aprovado;</p> <p>c) <u>não</u> adota a prática de modo uniforme ou consistente onde é cabível a sua aplicação (ex. a prática está sendo usada apenas em alguns casos, por alguns gestores, ou em algumas partes da organização);</p> <p>d) <u>não</u> adota a prática de forma sistemática.</p> |
| <b>Adota integralmente a prática</b>                            | <p>A organização se enquadra em <b><u>todas</u></b> as situações a seguir:</p> <p>a) adota integralmente a prática apresentada no questionário;</p> <p>b) implementou integralmente o plano de ação aprovado (se houver);</p> <p>c) adota a prática de modo <b><u>SISTEMÁTICO</u></b> e consistente, observando-a em todos os casos e em todas as partes da organização em que for cabível a sua aplicação;</p> <p>d) dispõe de documentação específica ou evidência da implementação integral da prática, permitindo uma revisão do seu desenho e da sua execução, assim como uma avaliação dos seus resultados.</p>  |

## Apêndice II. Organizações respondentes

| Nome da organização  | Segmento  | Tipo de organização           | iGovPessoas |
|--|-----------|-------------------------------|-------------|
| ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO   | EXE-Sipeç | Órgão executivo (Adm. Direta) | 28,59%      |
| AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA                                 | EXE-Sipeç | Órgão executivo (Adm. Direta) | Sigiloso    |
| AGÊNCIA BRASILEIRA GESTORA DE FUNDOS GARANTIDORES E GARANTIAS S.A. | EXE-Dest  | Estatal                       | 39,01%      |
| AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA  | EXE-Sipeç | Autarquia                     | 36,20%      |
| AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS  | EXE-Sipeç | Agência                       | 48,36%      |
| AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL                                  | EXE-Sipeç | Agência                       | 37,85%      |
| AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA                               | EXE-Sipeç | Agência                       | 45,12%      |
| AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR                              | EXE-Sipeç | Agência                       | 54,10%      |
| AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES                               | EXE-Sipeç | Agência                       | 42,98%      |
| AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS                        | EXE-Sipeç | Agência                       | 45,51%      |
| AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES                         | EXE-Sipeç | Agência                       | 33,22%      |
| AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA                           | EXE-Sipeç | Agência                       | 29,13%      |
| AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA   | EXE-Sipeç | Agência                       | 59,62%      |
| AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS        | EXE-Sipeç | Agência                       | 63,94%      |
| AMAZONAS GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA S.A.                     | EXE-Dest  | Estatal                       | 52,52%      |
| AMAZÔNIA AZUL TECNOLOGIAS DE DEFESA S.A.                           | EXE-Dest  | Estatal                       | 37,42%      |
| ARQUIVO NACIONAL   | EXE-Sipeç | Órgão executivo (Adm. Direta) | 22,00%      |
| BANCO CENTRAL DO BRASIL  | EXE-Sipeç | Autarquia                     | 56,01%      |
| BANCO DA AMAZÔNIA S.A.   | EXE-Dest  | Banco                         | 58,53%      |
| BANCO DO BRASIL S.A.   | EXE-Dest  | Banco                         | 85,26%      |
| BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.                                   | EXE-Dest  | Banco                         | 92,04%      |
| BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL               | EXE-Dest  | Banco                         | 53,89%      |
| CAIXA ECONÔMICA FEDERAL  | EXE-Dest  | Banco                         | 68,12%      |
| CÂMARA DOS DEPUTADOS   | LEG       | Casa legislativa              | 48,77%      |
| CASA DA MOEDA DO BRASIL  | EXE-Dest  | Estatal                       | 41,71%      |
| CELG DISTRIBUIÇÃO S.A.   | EXE-Dest  | Estatal                       | 53,27%      |
| CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS S.A.                     | EXE-Dest  | Estatal                       | 35,21%      |
| CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S.A.                                | EXE-Dest  | Estatal                       | 80,17%      |
| CENTRAIS ELÉTRICAS DO NORTE DO BRASIL S.A.                         | EXE-Dest  | Estatal                       | 66,39%      |
| CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA     | EXE-Sipeç | Instituição de ensino         | 16,73%      |
| CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS             | EXE-Sipeç | Instituição de ensino         | 42,20%      |
| CENTRO GESTOR E OPERACIONAL DO SISTEMA DE PROTEÇÃO DA AMAZÔNIA     | EXE-Sipeç | Órgão executivo (Adm. Direta) | 49,56%      |
| CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA ELETRÔNICA AVANÇADA S.A.             | EXE-Dest  | Estatal                       | 28,42%      |
| COBRA TECNOLOGIA S.A.  | EXE-Dest  | Estatal                       | 67,06%      |
| COLÉGIO PEDRO II   | EXE-Sipeç | Instituição de ensino         | 37,99%      |
| COMANDO DA AERONÁUTICA   | EXE-Mil   | Militar                       | 80,56%      |
| COMANDO DA MARINHA   | EXE-Mil   | Militar                       | 76,12%      |

|   |             |                                   |        |
|---|-------------|-----------------------------------|--------|
| COMANDO DO EXÉRCITO   | EXE-Mil     | Militar                           | 72,37% |
| COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS                                       | EXE-Sipepec | Agência                           | 52,72% |
| COMISSÃO EXECUTIVA DO PLANO DA LAVOURA CACAUEIRA                      | EXE-Sipepec | Específico Singular (Adm. Direta) | 32,96% |
| COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR                                  | EXE-Sipepec | Autarquia                         | 70,52% |
| COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS                                 | EXE-Dest    | Estatal                           | 48,19% |
| COMPANHIA DE ARMAZÉNS E SILOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS               | EXE-Dest    | Estatal                           | 50,16% |
| COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA | EXE-Dest    | Estatal                           | 9,05%  |
| COMPANHIA DE ENTREPÓSITOS E ARMAZÉNS GERAIS DE SÃO PAULO              | EXE-Dest    | Estatal                           | 30,81% |
| COMPANHIA DE GERAÇÃO TÉRMICA DE ENERGIA ELÉTRICA                      | EXE-Dest    | Estatal                           | 34,01% |
| COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS                            | EXE-Dest    | Estatal                           | 39,94% |
| COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ S.A.   | EXE-Dest    | Estatal                           | 18,01% |
| COMPANHIA DOCAS DO ESPÍRITO SANTO S.A.                                | EXE-Dest    | Estatal                           | 30,60% |
| COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DA BAHIA S.A.                               | EXE-Dest    | Estatal                           | 32,11% |
| COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO S.A.                           | EXE-Dest    | Estatal                           | 39,40% |
| COMPANHIA DOCAS DO MARANHÃO S.A.                                      | EXE-Dest    | Estatal                           | 46,94% |
| COMPANHIA DOCAS DO PARÁ S.A.  | EXE-Dest    | Estatal                           | 22,79% |
| COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO S.A.                                | EXE-Dest    | Estatal                           | 59,11% |
| COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE S.A.                           | EXE-Dest    | Estatal                           | 34,82% |
| COMPANHIA HIDROELÉTRICA DO SÃO FRANCISCO                              | EXE-Dest    | Estatal                           | 70,49% |
| COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO                                   | EXE-Dest    | Estatal                           | 23,04% |
| COMPANHIA PETROQUÍMICA DE PERNAMBUCO                                  | EXE-Dest    | Estatal                           | 39,88% |
| CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA                           | EXE-Sipepec | Autarquia                         | 27,49% |
| CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL   | JUD         | Tribunal                          | 43,72% |
| CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO         | EXE-Sipepec | Autarquia                         | 51,37% |
| CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA  | JUD         | Tribunal                          | 43,79% |
| CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO                               | MPU         | Ministério Público                | 52,93% |
| COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR           | EXE-Sipepec | Fundação                          | 32,36% |
| DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO   | EXE-Sipepec | Órgão executivo (Adm. Direta)     | 17,74% |
| DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL                                       | EXE-Sipepec | Órgão executivo (Adm. Direta)     | 21,75% |
| DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL                            | EXE-Sipepec | Órgão executivo (Adm. Direta)     | 33,03% |
| DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTES               | EXE-Sipepec | Autarquia                         | 30,84% |
| DEPARTAMENTO NACIONAL DE OBRAS CONTRA AS SECAS                        | EXE-Sipepec | Autarquia                         | 20,70% |
| DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL                             | EXE-Sipepec | Autarquia                         | 15,78% |
| DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL                                   | EXE-Sipepec | Órgão executivo (Adm. Direta)     | 42,58% |
| ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO ACRE   | EXE-Dest    | Estatal                           | 66,17% |
| ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO ALAGOAS  | EXE-Dest    | Estatal                           | 54,43% |
| ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO AMAZONAS                                       | EXE-Dest    | Estatal                           | 26,49% |
| ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO PIAUÍ  | EXE-Dest    | Estatal                           | 48,42% |
| ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO RONDÔNIA                                       | EXE-Dest    | Estatal                           | 77,61% |

|  |           |                       |        |
|--|-----------|-----------------------|--------|
| ELETROBRAS DISTRIBUIÇÃO RORAIMA  | EXE-Dest  | Estatal               | 97,67% |
| ELETROBRÁS TERMONUCLEAR S.A.   | EXE-Dest  | Estatal               | 46,89% |
| ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.  | EXE-Dest  | Estatal               | 67,92% |
| EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO S.A.   | EXE-Dest  | Estatal               | 48,31% |
| EMPRESA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL S.A. - PRÉ-SAL PETRÓLEO S.A. | EXE-Dest  | Estatal               | 24,84% |
| EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS  | EXE-Dest  | Estatal               | 61,71% |
| EMPRESA BRASILEIRA DE HEMODERIVADOS E BIOTECNOLOGIA  | EXE-Dest  | Estatal               | 27,05% |
| EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA  | EXE-Dest  | Estatal               | 42,27% |
| EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA  | EXE-Dest  | Estatal               | 59,19% |
| EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES S.A.   | EXE-Dest  | Hospital              | 60,48% |
| EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA   | EXE-Dest  | Estatal               | 19,43% |
| EMPRESA DE PLANEJAMENTO E LOGÍSTICA S.A.   | EXE-Dest  | Estatal               | 41,24% |
| EMPRESA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÕES DA PREVIDÊNCIA SOCIAL                                  | EXE-Dest  | Estatal               | 70,10% |
| EMPRESA DE TRENS URBANOS DE PORTO ALEGRE S.A.  | EXE-Dest  | Estatal               | 54,36% |
| EMPRESA GERENCIAL DE PROJETOS NAVAIS   | EXE-Dest  | Estatal               | 41,14% |
| EMPRESA GESTORA DE ATIVOS  | EXE-Dest  | Estatal               | 42,24% |
| ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA   | EXE-Sipéc | Instituição de ensino | 27,66% |
| ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA   | EXE-Sipéc | Instituição de ensino | 52,92% |
| ESCOLA SUPERIOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO   | MPU       | Instituição de ensino | 57,50% |
| FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS   | EXE-Dest  | Estatal               | 43,74% |
| FUNDAÇÃO ALEXANDRE DE GUSMÃO   | EXE-Sipéc | Fundação              | 65,24% |
| FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL   | EXE-Dest  | Estatal               | 62,20% |
| FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL   | EXE-Sipéc | Fundação              | 28,57% |
| FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA   | EXE-Sipéc | Fundação              | 52,28% |
| FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES   | EXE-Sipéc | Fundação              | 28,01% |
| FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO  | EXE-Sipéc | Fundação              | 44,87% |
| FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO                       | EXE-Sipéc | Fundação              | 14,90% |
| FUNDAÇÃO NACIONAL DE ARTES   | EXE-Sipéc | Fundação              | 10,35% |
| FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE   | EXE-Sipéc | Fundação              | 49,83% |
| FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO   | EXE-Sipéc | Fundação              | 29,50% |
| FUNDAÇÃO OSÓRIO  | EXE-Sipéc | Fundação              | 50,51% |
| FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ  | EXE-Sipéc | Fundação              | 57,34% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  | EXE-Sipéc | Instituição de ensino | 59,41% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE                         | EXE-Sipéc | Instituição de ensino | 53,02% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  | EXE-Sipéc | Instituição de ensino | 42,67% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS   | EXE-Sipéc | Instituição de ensino | 43,08% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  | EXE-Sipéc | Instituição de ensino | 31,72% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  | EXE-Sipéc | Instituição de ensino | 39,54% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE   | EXE-Sipéc | Instituição de ensino | 40,79% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  | EXE-Sipéc | Instituição de ensino | 52,89% |



|  |           |                                   |        |
|--|-----------|-----------------------------------|--------|
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC                                     | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 47,09% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ                                   | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 90,27% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS                                | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 21,62% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO                                | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 56,60% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA                                   | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 18,96% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS                               | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 22,18% |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO                   | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 49,28% |
| FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO                            | EXE-Sipeç | Autarquia                         | 72,87% |
| FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.   | EXE-Dest  | Estatal                           | 79,55% |
| HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS  | EXE-Sipeç | Hospital                          | 32,88% |
| HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE                                     | EXE-Dest  | Hospital                          | 89,52% |
| HOSPITAL FEDERAL DOS SERVIDORES DO ESTADO                                | EXE-Sipeç | Hospital                          | 27,01% |
| HOSPITAL NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO                                      | EXE-Dest  | Hospital                          | 42,85% |
| HOSPITAL UNIVERSITÁRIO JOÃO DE BARROS BARRETO                            | EXE-Sipeç | Hospital                          | 11,12% |
| IMPrensa NACIONAL  | EXE-Sipeç | Órgão executivo (Adm. Direta)     | 20,44% |
| INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL                                   | EXE-Dest  | Estatal                           | 51,73% |
| INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL S.A.                                      | EXE-Dest  | Estatal                           | 58,19% |
| INSTITUTO BENJAMIN CONSTANT  | EXE-Sipeç | Específico Singular (Adm. Direta) | 25,42% |
| INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA                          | EXE-Sipeç | Fundação                          | 45,35% |
| INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA               | EXE-Sipeç | Órgão executivo (Adm. Direta)     | 28,43% |
| INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS   | EXE-Sipeç | Autarquia                         | 68,01% |
| INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO  | EXE-Sipeç | Autarquia                         | 37,90% |
| INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS | EXE-Sipeç | Autarquia                         | 63,93% |
| INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE                  | EXE-Sipeç | Autarquia                         | 24,33% |
| INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA                                 | EXE-Sipeç | Fundação                          | 39,33% |
| INSTITUTO DE PESQUISAS JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO                 | EXE-Sipeç | Autarquia                         | 49,85% |
| INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL                   | EXE-Sipeç | Autarquia                         | 30,21% |
| INSTITUTO EVANDRO CHAGAS   | EXE-Sipeç | Específico Singular (Adm. Direta) | 19,15% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO               | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 32,86% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA CATARINENSE          | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 33,96% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA             | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 56,35% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA           | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 32,03% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALAGOAS           | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 43,25% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA          | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 57,31% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS             | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 33,73% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO       | EXE-Sipeç | Instituição de ensino             | 46,07% |



|  |            |                       |        |
|--|------------|-----------------------|--------|
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO DO SUL      | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 29,96% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS            | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 23,34% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO              | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 48,96% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA                | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 49,69% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA                 | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 41,18% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA          | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 57,43% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO               | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 24,91% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE                 | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 12,32% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ACRE                    | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 28,08% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ                   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 24,92% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS                | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 28,10% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ                   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 30,93% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO          | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 20,33% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MARANHÃO                | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 64,47% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 32,84% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ                    | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 25,77% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARANÁ                  | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 32,48% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ                   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 63,22% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO          | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 42,02% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE     | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 77,38% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL       | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 45,39% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO     | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 14,59% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 34,40% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS     | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 45,60% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS               | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 37,07% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO       | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 36,93% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA                | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 33,25% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE                 | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 30,39% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO                     | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 60,22% |
| INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE          | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 62,42% |

|  |           |                                   |        |
|--|-----------|-----------------------------------|--------|
| INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL                             | EXE-Sipec | Autarquia                         | 72,37% |
| INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA  | EXE-Sipec | Específico Singular (Adm. Direta) | 31,71% |
| INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA                      | EXE-Sipec | Autarquia                         | 24,15% |
| INSTITUTO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DE SURDOS                                 | EXE-Sipec | Específico Singular (Adm. Direta) | 18,26% |
| INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA   | EXE-Sipec | Autarquia                         | 47,98% |
| INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGIA                                       | EXE-Sipec | Específico Singular (Adm. Direta) | 31,29% |
| INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA                 | EXE-Sipec | Autarquia                         | 30,11% |
| INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS DA AMAZÔNIA                              | EXE-Sipec | Órgão executivo (Adm. Direta)     | 28,86% |
| INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS                                | EXE-Sipec | Autarquia                         | 55,38% |
| INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA   | EXE-Sipec | Órgão executivo (Adm. Direta)     | 24,37% |
| INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO                           | EXE-Sipec | Autarquia                         | 22,70% |
| INSTITUTO NACIONAL DE TRAUMATOLOGIA E ORTOPEdia                          | EXE-Sipec | Específico Singular (Adm. Direta) | 48,80% |
| INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER   | EXE-Sipec | Específico Singular (Adm. Direta) | 80,70% |
| INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL                                      | EXE-Sipec | Autarquia                         | 56,55% |
| LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S.A.  | EXE-Dest  | Estatal                           | 60,49% |
| MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO                      | EXE-Sipec | Ministério                        | 27,52% |
| MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES              | EXE-Sipec | Ministério                        | 27,13% |
| MINISTÉRIO DA CULTURA  | EXE-Sipec | Ministério                        | 53,03% |
| MINISTÉRIO DA DEFESA   | EXE-Sipec | Ministério                        | 27,15% |
| MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO   | EXE-Sipec | Ministério                        | 43,10% |
| MINISTÉRIO DA FAZENDA  | EXE-Sipec | Ministério                        | 28,46% |
| MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS                    | EXE-Sipec | Ministério                        | 52,01% |
| MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL  | EXE-Sipec | Ministério                        | 36,88% |
| MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E CIDADANIA  | EXE-Sipec | Ministério                        | 41,25% |
| MINISTÉRIO DA SAÚDE  | EXE-Sipec | Ministério                        | 43,22% |
| MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO | EXE-Sipec | Ministério                        | 63,21% |
| MINISTÉRIO DAS CIDADES   | EXE-Sipec | Ministério                        | 61,29% |
| MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES                                       | EXE-Sipec | Ministério                        | 36,53% |
| MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA  | EXE-Sipec | Ministério                        | 52,75% |
| MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E AGRÁRIO                           | EXE-Sipec | Ministério                        | 48,81% |
| MINISTÉRIO DO ESPORTE  | EXE-Sipec | Ministério                        | 22,58% |
| MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE  | EXE-Sipec | Ministério                        | 50,50% |
| MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO                     | EXE-Sipec | Ministério                        | 22,83% |
| MINISTÉRIO DO TRABALHO   | EXE-Sipec | Ministério                        | 35,98% |
| MINISTÉRIO DO TURISMO  | EXE-Sipec | Ministério                        | 38,35% |
| MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL                       | EXE-Sipec | Ministério                        | 27,91% |

|   |            |                               |        |
|---|------------|-------------------------------|--------|
| MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS      | MPU        | Ministério Público            | 65,86% |
| MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO                            | MPU        | Ministério Público            | 38,20% |
| MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL                                | MPU        | Ministério Público            | 47,92% |
| MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR                                | MPU        | Ministério Público            | 25,73% |
| NUCLEBRAS EQUIPAMENTOS PESADOS S.A.                       | EXE-Dest   | Estatal                       | 68,86% |
| OBSERVATÓRIO NACIONAL                                     | EXE-Sippec | Órgão executivo (Adm. Direta) | 40,62% |
| PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A.                              | EXE-Dest   | Estatal                       | 73,03% |
| PETROBRAS TRANSPORTE S.A.                                 | EXE-Dest   | Estatal                       | 67,46% |
| PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.                                  | EXE-Dest   | Estatal                       | 63,87% |
| PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL                    | EXE-Sippec | Órgão executivo (Adm. Direta) | 23,50% |
| SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL                   | EXE-Sippec | Órgão executivo (Adm. Direta) | 70,43% |
| SECRETARIA DE GOVERNO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA         | EXE-Sippec | Ministério                    | 26,91% |
| SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL                            | EXE-Sippec | Órgão executivo (Adm. Direta) | 38,72% |
| SENADO FEDERAL  | LEG        | Casa legislativa              | 39,92% |
| SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS                 | EXE-Dest   | Estatal                       | 59,75% |
| SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO                              | EXE-Sippec | Órgão executivo (Adm. Direta) | 49,35% |
| SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS                 | EXE-Sippec | Autarquia                     | 42,09% |
| SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS                      | EXE-Sippec | Autarquia                     | 29,86% |
| SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA           | EXE-Sippec | Autarquia                     | 16,40% |
| SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE           | EXE-Sippec | Autarquia                     | 21,94% |
| SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR     | EXE-Sippec | Autarquia                     | 42,48% |
| SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA                              | JUD        | Tribunal                      | 46,54% |
| SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR                                 | JUD        | Tribunal                      | 52,71% |
| SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL                                  | JUD        | Tribunal                      | 63,19% |
| TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRAS S.A.                         | EXE-Dest   | Estatal                       | 47,64% |
| TRANSPORTADORA BRASILEIRA GASODUTO BOLÍVIA-BRASIL S.A.    | EXE-Dest   | Estatal                       | 52,29% |
| TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO                               | LEG        | Tribunal                      | 66,06% |
| TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS | JUD        | Tribunal                      | 40,42% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 10ª REGIÃO               | JUD        | Tribunal                      | 46,52% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 11ª REGIÃO               | JUD        | Tribunal                      | 47,50% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO               | JUD        | Tribunal                      | 75,46% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 13ª REGIÃO               | JUD        | Tribunal                      | 58,76% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 14ª REGIÃO               | JUD        | Tribunal                      | 90,14% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO               | JUD        | Tribunal                      | 35,33% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 16ª REGIÃO               | JUD        | Tribunal                      | 37,76% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 17ª REGIÃO               | JUD        | Tribunal                      | 44,67% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO               | JUD        | Tribunal                      | 49,67% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO               | JUD        | Tribunal                      | 56,55% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 1ª REGIÃO                | JUD        | Tribunal                      | 53,82% |

|  |     |          |        |
|--|-----|----------|--------|
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 20ª REGIÃO        | JUD | Tribunal | 48,35% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 21ª REGIÃO        | JUD | Tribunal | 36,71% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 22ª REGIÃO        | JUD | Tribunal | 38,10% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 23ª REGIÃO        | JUD | Tribunal | 44,17% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 24ª REGIÃO        | JUD | Tribunal | 32,18% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO         | JUD | Tribunal | 24,30% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO         | JUD | Tribunal | 56,43% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO         | JUD | Tribunal | 49,27% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO         | JUD | Tribunal | 69,19% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO         | JUD | Tribunal | 36,23% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO         | JUD | Tribunal | 25,87% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO         | JUD | Tribunal | 78,87% |
| TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO         | JUD | Tribunal | 32,48% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA               | JUD | Tribunal | 41,13% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA             | JUD | Tribunal | 45,43% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE ALAGOAS             | JUD | Tribunal | 34,08% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS               | JUD | Tribunal | 34,48% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MATO GROSSO         | JUD | Tribunal | 41,78% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MATO GROSSO DO SUL  | JUD | Tribunal | 36,63% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS        | JUD | Tribunal | 35,57% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO          | JUD | Tribunal | 34,11% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE RONDÔNIA            | JUD | Tribunal | 74,37% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE RORAIMA             | JUD | Tribunal | 18,48% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SANTA CATARINA      | JUD | Tribunal | 56,51% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO           | JUD | Tribunal | 50,18% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE             | JUD | Tribunal | 26,80% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ACRE                | JUD | Tribunal | 30,32% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAPÁ               | JUD | Tribunal | 48,46% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAZONAS            | JUD | Tribunal | 39,95% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ               | JUD | Tribunal | 46,21% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO DISTRITO FEDERAL    | JUD | Tribunal | 38,76% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ESPÍRITO SANTO      | JUD | Tribunal | 31,77% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO            | JUD | Tribunal | 39,16% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARÁ                | JUD | Tribunal | 46,03% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ              | JUD | Tribunal | 56,07% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ               | JUD | Tribunal | 46,94% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO      | JUD | Tribunal | 29,28% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE | JUD | Tribunal | 31,55% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL   | JUD | Tribunal | 37,73% |
| TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO TOCANTINS           | JUD | Tribunal | 35,32% |
| TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO             | JUD | Tribunal | 48,10% |
| TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO             | JUD | Tribunal | 32,44% |
| TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO             | JUD | Tribunal | 56,42% |

|   |            |                       |        |
|---|------------|-----------------------|--------|
| TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO                                | JUD        | Tribunal              | 64,52% |
| TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO                                | JUD        | Tribunal              | 48,96% |
| TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO   | JUD        | Tribunal              | 52,62% |
| TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL   | JUD        | Tribunal              | 61,90% |
| UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 22,04% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 18,54% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL                                 | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 86,07% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS                               | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 34,96% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA                   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 35,30% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA                                       | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 81,41% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS                                       | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 10,83% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS                                       | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 45,50% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE                                | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 31,22% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 50,35% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ                                       | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 33,07% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA                                  | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 44,49% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 40,67% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO                                   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 43,14% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL                            | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 36,78% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS                                  | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 56,57% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO                                    | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 51,88% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA                                       | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 27,76% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA                                | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 42,70% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA                                   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 62,40% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS                                    | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 40,93% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO                                     | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 40,37% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 50,41% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE  | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 34,68% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI  | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 52,22% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 57,71% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO                                | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 23,16% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO                      | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 71,86% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA                                | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 29,69% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ                                 | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 28,72% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 38,42% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 24,43% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 18,36% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA                            | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 26,59% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE                                    | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 34,21% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE                           | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 53,50% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL                             | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 45,98% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA                                  | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 7,32%  |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ                         | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 32,25% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO                             | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 57,18% |



---

|  |            |                       |        |
|--|------------|-----------------------|--------|
| UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 20,59% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE                          | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 27,26% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA                   | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 42,72% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO                 | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 53,35% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO             | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 28,14% |
| UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO                 | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 39,91% |
| UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ               | EXE-Sippec | Instituição de ensino | 36,36% |
| VALEC ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.           | EXE-Dest   | Estatal               | 27,94% |

## REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012. Disponível em:

<<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Brasil%20eira.%20Livro.pdf>> . Acesso em: 20 setembro 2013.

BRANCO, C.S.C; CRUZ, C.S. A prática de governança corporativa no setor público federal. Revista do TCU, Brasília, DF, ano 45, n.127, p.20-27, mai./ago. 2013. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2591385.PDF> >. Acesso em: 20 setembro 2013.

CARTA IBERO-AMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. In: Conferência IberoAmericana de Ministros de Administração Pública e Reforma do Estado. Bolívia: CLAD/ONUDES, 2003. Disponível em: <[www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)>

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Office of Personnel Management - OPM. The Human Capital Assessment and Accountability Framework – HCAAF: Practitioners’ Guide. EUA, 2005. Disponível em: <<http://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/reference-materials/#url=Practitioner%20-%20Guide>>. Acesso em: 25 novembro 2012.

FREITAS, Juarez. Discricionariedade administrativa: o controle de prioridades constitucionais. Revista NEJ Eletrônica, v. 18, n. 3, p. 416- 434, set./dez. 2013.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1ª edição, São Paulo, Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 23 outubro 2012.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. International Framework: Good Governance in the Public Sector. IFAC, 2014. Disponível em: <<http://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>>. Acesso em: 13 setembro 2014.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. Governance in the Public Sector: a Governing Body Perspective. International Public Sector Study nº 13. New York: IFAC, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 23 outubro 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx> >. Acesso em: 20 agosto 2016.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS - OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal. ISSN 2074-3327, 2010. Disponível em: <[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil\\_9789264086098-pt#](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt#)>. Acesso em: 20 agosto 2016.

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

---