



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
FATECS**

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

Karibe Fernandes de Melo

21554948

**FATORES CONDICIONANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA INDIRETA**

Brasília

2020

KARIBE FERNANDES DE MELO

**FATORES CONDICIONANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA INDIRETA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Brasília

2020

KARIBE FERNANDES DE MELO

**FATORES CONDICIONANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA INDIRETA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a
conclusão do curso de Administração
de Empresas do Centro Universitário
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, _____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora

Prof. (a) : _____

Igor Guevara Loyola de Souza

Prof. (a): _____

Examinador(a)

Prof. (a): _____

Examinador(a)

FATORES CONDICIONANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

Karibe Fernandes de Melo¹

Igor Guevara Loyola de Souza²

RESUMO

O presente estudo buscou analisar o processo de implementação da gestão estratégica de pessoas em um órgão da Administração Pública indireta. Foi entrevistado o superintendente de recursos humanos atualmente o responsável pela implementação do modelo no órgão. As entrevistas foram estruturadas por meio da análise de conteúdo realizada através de fatores pré-estabelecidos em pesquisas anteriores, de acordo com esses fatores, foram classificados e identificados seis categorias que influenciam a implementação da GEP: fatores, organizacionais, políticos, normativo-legais, técnico-metodológicos, relacionados à área de gestão de pessoas e culturais. Além da identificação dos referidos fatores, foi realizada a comparação, com base na percepção do participante entre a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, estabelecida pelo decreto nº 9.991/2019 e o antigo decreto nº 5.707/2006. Estudos anteriores que também procuraram a identificação dos referidos fatores em outras organizações da administração pública serviram alicerce para análise dos resultados. Foi identificado que os aspectos estruturais característicos da administração pública, como a estrutura verticalizada da organização e as particularidades internas do órgão, principalmente os fatores políticos e culturais, se agregam e propiciam o surgimento de diferentes obstáculos na implementação da gestão estratégica de pessoas. No entanto, entende-se que a Nova Política Nacional de desenvolvimento de pessoas é uma ferramenta importante para o sucesso da implementação da gestão estratégica de pessoas, e que os fatores culturais e políticos exercem maior influência na implementação do modelo no órgão e, juntos, criam desafios para a efetiva implementação do modelo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão de Pessoas na Administração Pública. Gestão Estratégica de Pessoas. Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas.

¹ Karibe Fernandes de Melo, Estudante do Curso de Administração do UniCEUB, e-mail: karibe.melo@sempreceub.com

² Docente FATECS/ UniCEUB. Mestre em Administração (UnB), na área de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas. Bacharel em Administração (UnB). igor.souza@ceub.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Nos anos 1980 e 1990, governos de diferentes países iniciaram reformas significativas em suas estruturas administrativas por meio da inserção de novas políticas de gestão pública, em um movimento denominado New Public Management (SECCHI, 2009). O referido movimento teve origem no Reino Unido e se espalhou para outras nações europeias e diversos países, a reforma foi oriunda da preocupação do setor público em acompanhar a evolução dos setores produtivos da economia (MOTTA, 2013).

No Brasil, o governo buscava a criação de uma administração pública com profissionais de alta qualidade. Assim, propôs uma renovação nos quadros de pessoal (BRASIL, 1995). Para isso, foram adotados novos modelos de gestão, tal como a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), que fundamenta o alinhamento estratégico dos subsistemas de Gestão de Pessoas (GP).

A Gestão de Pessoas por Competências (GPC) é o modelo mais comum de Gestão estratégica de pessoas, onde as funções desempenhadas pelo departamento de gestão de pessoas estão de acordo com a estratégia organizacional, utilizando os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários. (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

Este estudo objetiva analisar o processo de implementação da GEP em um órgão da administração pública indireta. Foram definidos como objetivos específicos deste estudo: a) compreender a percepção do gestor quanto ao processo de implementação; b) identificar os fatores condicionantes (Normativo Legais, Políticos, Organizacionais, Técnico-Metodológicos, Culturais e Relativos a Área de Gestão de Pessoas) que interferem na implementação do modelo de GEP; c) comparar a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da Administração pública com o antigo decreto nº 5.707/2006.

Apesar da adoção do modelo de GPC no setor público, o modelo não foi implementado conforme as expectativas dos órgãos. Por ainda existir uma certa escassez de pesquisas que buscam identificar e reunir as ações adotadas pelas

organizações públicas federais para compreender como os fatores interferentes condicionam a implementação da GPC, uma vez que, grande parte dos estudos sobre gestão por competências são focados em modelos teóricos (CAMÕES; MENESES, 2016).

Esforços foram feitos nos últimos anos no sentido de tornar a gestão de pessoas no setor público em um elemento estratégico de sua gestão. Dessa forma, a investigação da aplicação desse processo pode auxiliar o entendimento do contexto atual da gestão estratégica de pessoas no Brasil, sendo fundamental para a criação de caminhos viáveis aos problemas vivenciados (PACHECO, 2002), ainda segundo o autor, a ampliação do campo científico acerca dos modelos estratégicos de gestão de pessoas na administração pública podem fornecer soluções gerenciais que sejam melhor inseridas na administração pública e, desta forma, aprimorar a aplicação dos gastos públicos com pessoal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 New Public Management

Durante a década de 1980, teorias organizacionais voltadas para a otimização da *performance* das organizações, surgiram em meio ao aumento da competitividade entre os mercados internacionais. Durante esse período, surgiu a teoria que alicerça os modelos estratégicos de recursos humanos nos dias atuais, a Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual o desempenho é condicionado a efetiva utilização de seus recursos (ABRUCIO, 1997).

Os avanços tecnológicos da época de certa forma prejudicaram o poder produtivo do Estado, o que intensificava a necessidade de uma modificação profunda no modelo vigente, uma vez que ele era visto como oneroso devido às suas normas e trâmites excessivamente burocráticos (ABRUCIO, 1997). O movimento denominado *The New Public Management*, refere-se a esse modelo pós-burocrático, onde a estruturação da gestão da administração pública é embasada em valores como eficiência, eficácia e vantagem competitiva, os quais

eram obtidos por meio da adoção de práticas oriundas do setor privado (HOOD, 1991; SECCHI, 2009).

Ao considerar as demandas oriundas desse cenário de globalização, foi percebido que as pessoas presentes nas organizações poderia ser uma importante ferramenta de contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais, desde que houvesse um sistema robusto de gestão de pessoas (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014).

A expectativa gerada pela incorporação desses novos valores, era de corresponder às recentes demandas por resultados mais eficientes. Neste sentido, foi sugerido a criação de quadros de servidores públicos de qualidade, altamente capacitados, recrutados por critérios meritocráticos e avaliados com base em padrões pré-estabelecidos de desempenho (KAUFMAN, 1998).

No caso do Brasil, considerando a necessidade de uma reforma gerencial, é adotado o novo modelo de gestão, The New Public Management ou a Nova Administração Pública, porém percebe-se que a área de gestão de pessoas na administração pública apresenta algumas contradições desde as primeiras tentativas de se estabelecer enquanto unidade de pessoal, pois o próprio formato do sistema, tradicionalmente burocrático e restritivo, interfere em sua autonomia o que impede o desenvolvimento de modelos que sejam adequados a sua realidade (AMARAL, 2008).

A partir dessa perspectiva sobre como os recursos humanos de uma organização poderiam ser explorados como fonte de diferenciação no mercado, logo, os implementadores encontraram o respaldo que precisavam para apoiar a integração das práticas de Gestão de pessoas alinhadas à estratégia organizacional, o que é denominado de Gestão Estratégica de Pessoas (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Apesar de inúmeras propostas acerca do significado da GEP, existe um ponto comum defendido entre os estudiosos, que diz respeito a compreensão de que as atividades desempenhadas pela área de GP devem ser integradas e alinhadas ao contexto da organização em que está presente (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014).

A integração vertical aborda o alinhamento das práticas de GP com planejamento estratégico organizacional (OCDE, 2010). Dessa forma, a GP deve colaborar diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais. A integração horizontal corresponde a coordenação entre dos sistemas e subsistemas de GP (WRIGHT; MCMAHAN, 1992)

Com base no relatório da OCDE (2010), a gestão por competências seriam o modelo ideal para o alcance dos alinhamentos vertical e horizontal que a gestão estratégica propõe. A principal diferenciação do conceito de GEP com os sistemas tradicionais de GP foi o alinhamento dos objetivos estratégicos com as práticas e políticas de GP (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Essa mudança de perspectiva de uma área operacional tradicional e para uma estratégica é tida como a solução para otimização do desenvolvimento organizacional (BOXALL; PURCELL, 2000).

Atualmente, existem três perspectivas distintas no que diz respeito à gestão estratégica de pessoas, que são: universalista, contingencialista e configuracional. A primeira perspectiva, “universalista”, busca identificar as “melhores práticas” (*best practices*), práticas passíveis de generalização em demais sistemas de GP de outras organizações (DELERY; DOTY, 1996). No caso da segunda perspectiva, a “contingencialista” (*best fit*) contrapõe a ideia universalista, por considerar que os modelos estratégicos de gestão de pessoas devem levar em consideração outros aspectos organizacionais, os quais são distintos em cada organização. Por exemplo, as contingências ambientais, que além de serem observadas, também deveriam é estar alinhadas com a estratégia organizacional,

porém essa visão contingencialista não inclui fatores referentes à relação interna e integrada dos sistemas de GP (BARNEY, 1991).

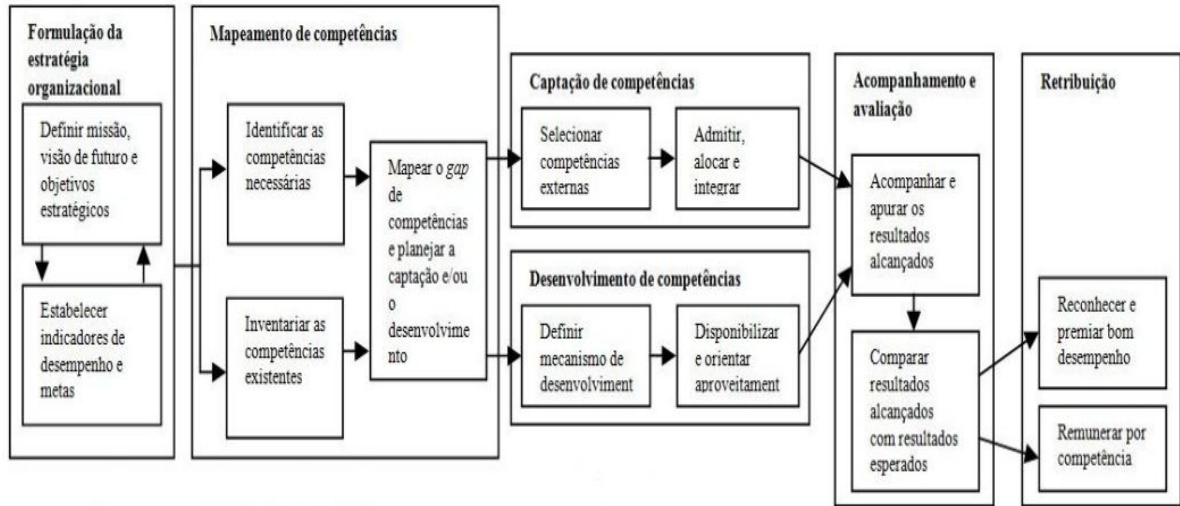
O ponto de vista "configuracional" representa a relação interna entre as políticas de GEP (DELERY; DOTY, 1996). Segundos os autores essa abordagem parte do pressuposto que as políticas de GP são um processo complexo e interdependente e que jamais pode ser tratada forma independente, pois consideram a relação com as demais práticas um aspecto fundamental para a vantagem competitiva organizacional.

Entretanto, diante dos pontos de vista apresentados, o modelo de gestão de pessoas por competência consolidou-se como o principal modelo de GEP nas organizações públicas e privadas nos últimos anos. Alicerçado nas teorias de GEP, o modelo determina que devem existir um alinhamento direto das ações estratégicas de pessoal com a estratégia organizacional, por meio de uma gestão dos conhecimentos, habilidade e atitudes presentes na organização, considerando o funcionário como recurso primordial da organização (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

Nessa perspectiva, o mapeamento de competências é responsável por identificar as lacunas entre as competências requeridas para aquele determinado contexto ou aquelas já se encontram disponíveis na organização, de modo a orientar a atuação dos sistemas de gestão de pessoas para que atuem coordenadamente de acordo com a estratégia da organização (BRANDÃO; BARHY, 2005).

Brandão e Bahry (2005) apresentaram um modelo de gestão por competências que resume o encadeamento contínuo das atividades e sua aplicação, conforme apresentado na Figura 1.

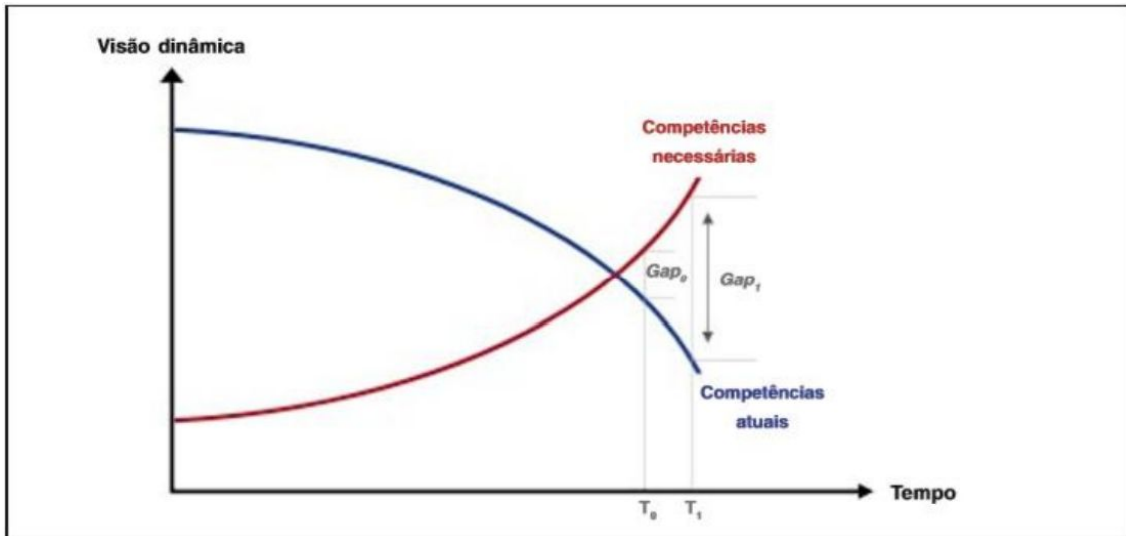
Figura 1 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

A primeira etapa do processo consiste na elaboração da estratégia organizacional, que envolve os objetivos estratégicos da organização e também o estabelecimento de indicadores. Logo após é realizado o mapeamento das competências presentes na organização, onde são identificadas as competências necessárias e coerentes com o contexto estratégico da organização e as competências que a organização já possui. A análise dessas competências permite a identificação dos *gaps* que são as lacunas entre o necessário e o presente conforme representado na Figura 2.

Figura 2 - Identificação das lacuna de competências



Fonte: (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Existem duas principais formas pelas quais a organização pode eliminar os gaps encontrados: a captação externa de competências ou com o desenvolvimento de interno de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Após a definição de uma estratégia para reduzir essas lacunas de competências, inicia-se o processo de avaliação dos resultados alcançado. Realizada a avaliação, é possível a verificação do desempenho e possivelmente estabelecimento de uma remuneração com base nas competências identificadas, evidenciando o alinhamento da áreas de gestão de pessoas que o modelo de GEP propõe (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Nesse sentido, o Governo atua por meio de órgãos centrais, estabelecendo diretrizes e dispositivos legais que vinculam as estratégias empregadas nas demais estruturas públicas (BACH, 2000). O Governo também é responsável pela política de gestão de pessoas, em termos globais. do ponto de vista analítico a concepção da gestão por competências no contexto do setor público requer, complementação teórica para uma análise que considere as variáveis externas à organização, que influenciam os modelos de gestão adotados (FONSECA, 2013)

Por meio do decreto nº 5.707/2006 foi estabelecida a gestão da capacitação com base no Plano Plurianual, que estabelecia as metas, as diretrizes e os objetivos da administração pública federal. Porém o referido decreto foi revogado

pelo Decreto nº 9.991/2019 - Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas que Traz como novidade a intenção de fortalecer a cultura de planejamento da capacitação vinculada com os objetivos organizacionais. A PNDP objetiva o alinhamento com a estratégia organizacional, controle e transparência informações. Introduz a gestão de riscos na construção dos planos de desenvolvimento (BRASIL, 2019).

Segundo a OCDE, a dificuldade de implementação da gestão estratégica de pessoas na administração pública brasileira é devido a falta de alinhamento horizontal entre os subsistemas, o que propicia a falsa compreensão de que as competências são meros utensílios de formação e acaba por restringir o eficaz desenvolvimento da GEP, além disso, são mencionados os desafios encarados quanto à associação do modelo à gestão do desempenho (OCDE, 2010).

Para o melhor entendimento da aplicação atual dos modelos de GEP no setor público brasileiro, é importante analisar as condicionantes já identificadas que condicionam a implementação do modelo.

2.3 Fatores Condicionantes da Implementação da GEP no Setor Público

Desde a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que concebeu a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a gestão por competências foi definida como base em um modelo referencial para as práticas de gestão de pessoas na administração pública federal (SILVA; MELLO, 2013)

Fonseca e Meneses (2013), ao investigar os aspectos intervenientes na aplicação desse modelo, constataram uma série de elementos que influenciam no âmbito dos órgãos públicos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores intervenientes na implementação da gestão estratégica de pessoas na administração pública.

Normativos Legais	Legislação Coerção normativa
Políticos	Apoio da direção Rotatividade dos Gestores

Organizacionais	Estrutura do quadro de empregados Existência de planejamento estratégico Estrutura organizacional Integração com outras organizações
Técnico-metodológicos	Metodologia utilizada Orientação e acompanhamento do governo Suporte de sistema de gestão
Área de Gestão de Pessoas	Capacitação técnica Mobilização do setor de gestão de pessoas Tamanho da equipe de trabalho
Culturais	Sensibilização dos gestores Grupos de resistência expectativa de resultados

Fonte: (FONSECA; MENESES, 2013)

Os fatores normativos legais é retratado pelos termos e direitos do setor de GP externos à organização amparados em regulamentos e procedimentos legais (BEECK; HONDEGHEM, 2010). Segundo Fonseca e Meneses (2016), o funcionamento da área de GP pode ser afetado por essas normas, gerando dificuldades em relação à flexibilidade e às adaptações necessárias para mudanças internas.

Os fatores políticos referem-se às ações políticas da organização, relacionadas ao poder, influência, conflitos de interesses, podendo condicionar os processos de implementação da GEP (CAMÕES; MENESES, 2016). Destaca-se também a indicação de caráter político, para cargos de direção da área de GP, o que acaba por sobrepor critérios técnicos por critérios políticos (SILVA; MELLO, 2013).

Fatores organizacionais dizem respeito ao ambiente interno das organizações públicas e que influenciam as políticas e ações de GP, como a sua organização, planejamento, estrutura hierárquica e cultura organizacional (FONSECA; MENESES, 2016). Dentre os pontos apresentados, foi destacado a estrutura do quadro de servidores que, por ser reestruturados regularmente, resulta em uma frequente imposição de mudanças na implementação da GEP (FONSECA; MENESES, 2013).

Além dos fatores organizacionais apresentado no Quadro 1, foi identificado nas pesquisas realizadas o impacto dos fatores técnico metodológicos referindo-se às técnicas e métodos aplicados durante o progresso do modelo de gestão por competências (FONSECA; MENESES, 2013).

Os fatores técnico metodológicos abrange atuações feitas para aplicação do modelo de GEP que conduzem a sua implementação. O objetivo é minimizar a distância entre a proposta do modelo e o que de fato é realizado, uma vez que para o deslocamento do modelo de GEP do setor privado para o público, é necessário que a unidade de GP realize adequações condizentes com a realidade do setor público (CAMÕES; MENESES, 2016).

Na categoria de fatores relativos à área de gestão de pessoas, foram identificados questões acerca da capacidade técnica para execução dos processos de implementação do modelo de GEP , mobilização do setor de RH e o tamanho da equipe de trabalho.

Segundo Fonseca e Meneses (2013), devido a falta de credibilidade enfrentada pela área de GP, as organizações públicas, sofrem interferências de fatores culturais na implantação de suas políticas. Ainda segundo o autor cultura organizacional é representada pelas dimensões subjetivas e sociais relacionadas aos valores e ao comportamento de seus membros relacionados a sensibilização dos gestores, expectativa por resultados e resistência a mudanças.

A carência de uma modelo de GEP estruturado voltado para as organizações públicas contribui para aparição de obstáculos em legitimar a ferramenta no setor público, indicando a escassez de iniciativas federais neste sentido, e tornando indispensável o desenvolvimento de metodologias adequadas ao contexto da organização (AMARAL, 2008).

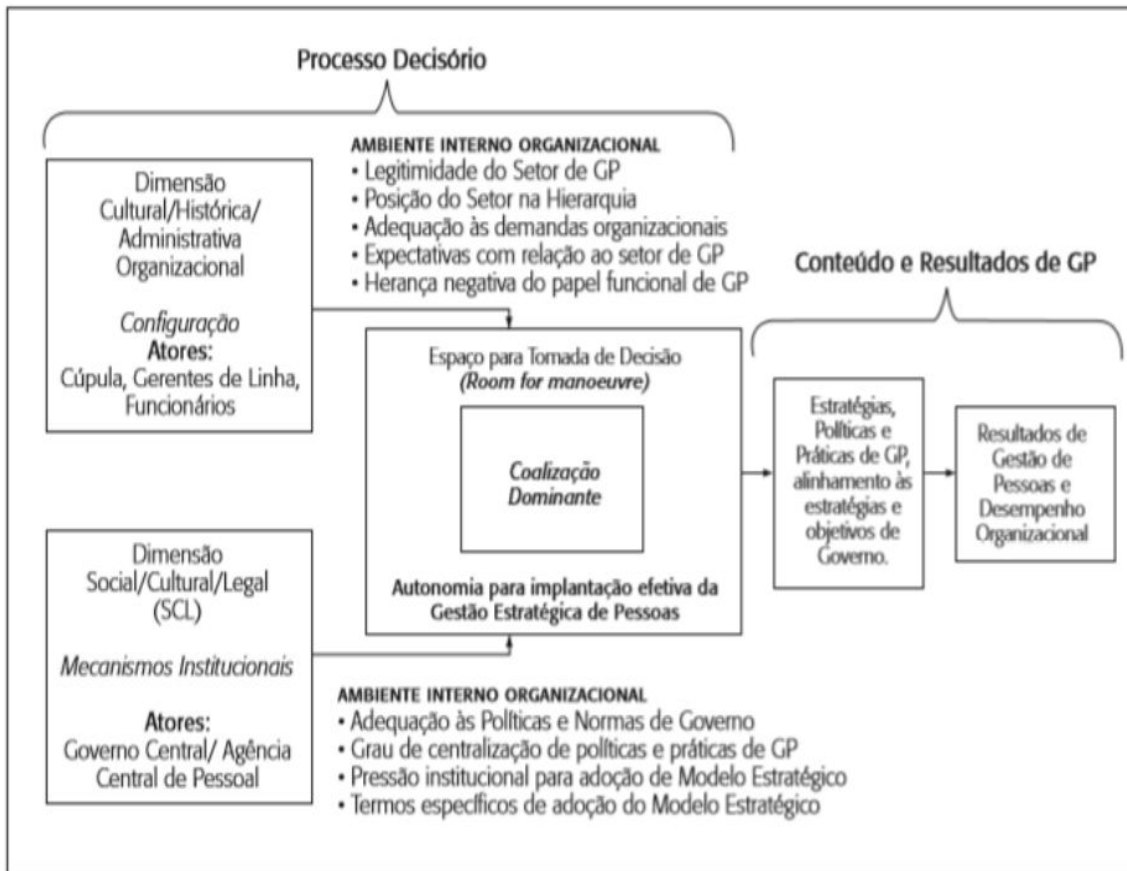
Fonseca e Meneses (2016) destaca-se também a alternância dos gestores, que fomentam práticas patrimonialistas na ocupação de cargos. A indicação de cargos de dirigentes, por exemplo, pode propiciar o rompimento de ações implantadas pela direção anterior, impossibilitando a maturação das práticas de gestão por competências (FONSECA; MENESES, 2016).

A implementação da GEP submete-se a fatores organizacionais que, conforme Fonseca e Meneses (2016), só são evidenciados a partir da avaliação das razões que fundamentam o estabelecimento da gestão por competências. Dentre os pontos apresentados, foi destacado a estrutura do quadro de servidores que, por ser reestruturados regularmente, resulta em uma frequente imposição de mudanças na implementação do modelo de gestão (FONSECA; MENESES, 2016).

Além dos fatores organizacionais apresentado no Quadro 1, foi identificado nas pesquisas realizadas o impacto dos fatores técnico metodológicos referindo-se às técnicas e métodos aplicados durante o progresso do modelo de gestão por competências (FONSECA; MENESES, 2016).

As experiências da administração pública no desenvolvimento de um modelo de GEP, evidenciaram que o fator cultural é um grande obstáculo na maioria dessas instituições. Foram destacada questões como o ceticismo associadas à real efetividade do modelo, além da cultura excessivamente burocrática e hierarquizada, ligadas às questões normativas apontadas por Camões e Fonseca (2014), porém a atuação das unidades de Recursos Humanos nos órgãos públicos depende de vários fatores que associam-se entre si, como evidencia figura 3.

Figura 3 - Condicionantes da implementação da gestão estratégica de pessoas no serviço público



Fonte: (FONSECA, 2013)

A formulação das políticas públicas de GP na sua maioria não considera o contexto da administração pública e das organizações, sendo seus preceitos fundamentados e restritos aos mecanismos de alinhamento estratégico e horizontal apenas. A partir da identificação teórica dos fatores intervenientes, verifica-se a carência de estudos que reconhecem específicas iniciativas adotadas para enfrentar a influência dos referidos fatores.

3 MÉTODO

Estão representados no Quadro 2, os procedimentos e técnicas de pesquisa que foram utilizados para o alcance dos objetivos deste estudo, descrevendo as características, métodos e técnicas de coleta e análise de dados que foram empregados no desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 2 - Procedimentos metodológicos de pesquisa

Etapa	Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
1	Compreender a percepção do gestor quanto ao processo de implementação	Qualitativa	Roteiro de entrevista semiestruturado	Rígida	Superintendente de Recursos Humanos	Análise de Conteúdo
2	Identificar os fatores condicionantes (Normativo Legais, Políticos, Organizacionais, Técnico-Metodológicos, Culturais e Relativos a Área de Gestão de Pessoas) que interferem na implementação do modelo de GEP					
3	Comparar a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração pública com o antigo decreto nº 5.707/2006					

Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa empregou a abordagem qualitativa, pois, buscou compreender e explorar a percepção e o significado que os indivíduos e os grupos conferem a uma questão social ou humana específica, o que permite um aprofundamento da investigação (GIL, 1999).

O estudo foi realizado por meio de um levantamento de opiniões, que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujas as percepções e pontos de vista se espera-se conhecer (GIL, 1999). Sendo assim, foram solicitadas informações a quem lida diretamente com o fenômeno analisado, no caso, o processo de implementação de gestão estratégica de pessoas.

O roteiro de entrevista semiestruturado, disponível no apêndice A, foi elaborado com base no levantamento das informações que buscam compreender a percepção da realidade do objeto de estudo a partir do ponto de vista do respondente (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005).

O roteiro foi estruturado com base os fatores intervenientes levantados Fonseca e Meneses (2013), A estrutura do instrumento é dividida em duas partes, a primeira referentes aos fatores intervenientes na implementação da gestão estratégica de pessoas embasado nas teorias de Fonseca e Meneses (2013), e a segunda, com questões comparando a nova PNDP com o antigo decreto nº

5.707/2006. As questões tiveram como objetivo verificar a percepção do gestor de recursos humanos acerca das do contexto em que a gestão estratégica de pessoas é implementada.

O universo da pesquisa foi uma Sociedade Anônima Fechada (SA) da administração pública indireta, responsável pela distribuição de Energia Elétrica e construção de estações e redes de distribuição de energia elétrica, situada em Brasília.

Inicialmente, foi identificado os responsáveis pela implementação da gestão estratégica de pessoas no órgão, no caso, o superintendente de recursos humanos. Feita a identificação do participante, foi enviado um e-mail para o participante com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no apêndice B, prestando informações quanto a natureza e objetivos do estudo, procedimento adotados e informações quanto a participação voluntária do convidado, dando a possibilidade de encerramento da entrevista caso fosse de seu interesse, também foi assegurada a proteção de sua identidade e da organização em que trabalha, assim como o caráter confidencial das informações prestadas.

Com base na primeira parte do instrumento de pesquisa, foram feitas perguntas acerca da percepção do participante quanto a influência dos fatores na implementação da gestão estratégica de pessoas. O entrevistado respondeu as perguntas com base em uma escala que variou de “dificultou muito a implementação da GEP” e “facilitou muito a implementação da GEP”. A segunda parte do roteiro foi constituída por questões abertas que serviram para comparar a percepção do gestor em relação a PNDP com o decreto nº 5.707/2006, averiguando-se as principais limitações e experiências bem sucedidas no processo de adequação do órgão.

A entrevista foi conduzida e gravada em sua integridade por meio da plataforma de videoconferência do Google (Google Meet), e foi realizada no mês de abril, conforme a disponibilidade do participante. Conforme Bardin (2009), a análise

de dados foi realizada por meio de uma análise de conteúdo. Foram identificadas e reunidas partes da entrevista com base nas categorias de fatores intervenientes a implementação da GEP apontados por Fonseca e Meneses (2013) e relacionados a cada uma dos fatores pré-estabelecidos. Fatores diferentes dos apresentados pelos autores não foram identificados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise do depoimento do entrevistado possibilitou o reconhecimento dos fatores que influenciam o processo de implementação da gestão estratégica de pessoas conforme o proposto pelo decreto nº 9.991/2019 - Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

No órgão analisado, o modelo de gestão estratégica de pessoas é voltado para a gestão da formação, o que objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados públicos da administração indireta, as diretrizes que orientam o órgão foram definidas a princípio por meio do decreto nº 5.707/2006, que foi revogado pelo decreto nº 9.991/2019 - Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, segundo o depoimento do entrevistado o órgão ainda se encontra em fase de implementação:

E: [...] então, na verdade, é um decreto novo né, 2019 não é isso?!, e ainda estamos em fase de adequação, a gente entende que, esse decreto traz informações importantes, traz diretrizes importantes né, ele regulamenta essa política que o intuito é estabelecer esse padrão nacional, uma política nacional de desenvolvimento de pessoas, com objetivo de promover o desenvolvimento de servidores públicos [...].

A experiência bem sucedida da implementação da área de gestão de risco no órgão, foi apontada pelo entrevistado como um benefício advindo do decreto para empresa:

E: [...] acho que foi muito importante né, constar no decreto, essa informação, essa necessidade de fazer gestão de riscos, a empresa hoje, ela já tá em um nível intermediário né, estamos inclusive fazendo todo o mapeamento, todo plano de ação para mitigação e mapeamento desses riscos e a gente entende que só traz benefícios para empresa [...].

Quanto as mudanças percebidas em relação a Nova política nacional de desenvolvimento de pessoas, o entrevistado apontou como satisfatórias as

alterações promovidas pelo novo decreto e mostrou acreditar em maiores chances de sucesso para implementação da GEP no órgão:

E: [...] considero este último decreto né, mais adequado, mais completo e com informações mais detalhadas [...] que norteiam no âmbito da administração pública direta né, todas as ações desenvolvimento e estratégias do órgão né, que diz respeito à gestão de pessoas [...].

Além da comparação entre a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas com o antigo decreto nº 5.707/2006, a estrutura e a análise das entrevistas permitiram a classificação da fala do entrevistado em seis categorias de acordo com Fonseca e Meneses (2013): Normativo Legais, Políticos, Organizacionais, Técnico-Methodológicos, Culturais e Relativos a Área de Gestão de Pessoas.

4.1 Fatores Normativos Legais

Os fatores normativo-legais referem-se às leis, normas e regulamentos que regem e orientam a implementação da gestão estratégica de pessoas. Nesta categoria, foram abordadas referências aos normativos e regulamentos internos que dão suporte à implementação da GEP. O depoimento do entrevistado aponta a inexistência de normas e regulamentos e que embora o órgão não tenha a obrigação legal do cumprimento do decreto, a empresa segue as diretrizes da Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas estabelecidas pelo Novo decreto nº 9.991/2019 como forma de orientação:

E: [...] agora assim, esse decreto ele, nós utilizamos , estamos implementando ele na empresa, mas pra empresa, porque o objeto e o âmbito da aplicação do decreto é pras entidades da administração pública federal direta, como a empresa não se enquadra, a empresa ela se enquadra como administração indireta, não teríamos a obrigação legal do cumprimento. Mas nós entendemos ao estudar, ao ler o que tá disposto no decreto, nós entendemos que sim, que tem muita informação importante, e que pode nos ajudar a direcionar a esse modelo de gestão para as ações de desenvolvimento voltada às pessoas [...].

Quanto a forma de recrutamento e seleção atual, entende-se, através dos relatos, que o entrevistado enxerga o modelo como um obstáculo da aplicação da GEP, embora seja baixa rotatividade dos empregados, a diretoria sofre muitas alterações:

E: [...] Considerando que a rotatividade dos empregados é mínima né, uma vez que a admissão na empresa é realizada por concurso público, o que

prejudica mais é a rotatividade da direção da empresa né, uma vez que, é uma estatal e as mudanças na diretoria ocorrem com bastante frequência, e nem sempre o apoio é o mesmo dos diretores.

A rotatividade dos gestores no órgão é de natureza política o que pode afetar negativamente a organização, uma vez que favoreceu a ocupação de cargos desconsiderando seus aspectos técnicos. O papel transitório dos diretores acaba, sendo prejudicial para a implementação de modelos de gestão estratégica de pessoas (FONSECA; MENESES, 2016).

4.2 Fatores Políticos

Esta é um dos fatores que exerce maior influência na implementação do modelo de GEP no órgão, segundo o depoimento do entrevistado, o que confirma o exposto por, Camões e Fonseca (2014) e Fonseca e Meneses (2013), que apontam que a legitimação do setor de Recursos Humanos é promovida com o apoio político da direção da organização e sua colaboração com o processo. A categoria de fatores políticos se refere a disposição e ao apoio da direção do órgão para a implementação da gestão estratégica de pessoas, o prosseguimento das políticas de gestão de pessoas e participação integrada da área de gestão de pessoas nos processos de decisão da organização.

Dentre os elementos temáticos questionados, o apoio político foi relatado pelo entrevistado como fundamental para a implementação da gestão estratégica de pessoas:

E: [...] Se eu pudesse sugerir um ponto de melhoria no decreto seria estabelecer com mais clareza a responsabilidade dos diretores, dos presidentes, quanto a real importância da implantação desse modelo, de desenvolvimento e gestão de pessoas, então, a gente sabe que o que tem aqui, o que está disposto no decreto né, estabelece todos os parâmetros e obrigações legais, mas eu acho que vale reforçar a importância do papel da alta administração das empresas [...].

A elevada rotatividade da direção, conforme evidenciada nos fatores normativos-legais, é vista como um fator que altera a base de suporte às instituições (CAMÕES; FONSECA, 2014). Assim, destaca-se que este aspecto relacionado à rotatividade dos gestores interferiu negativamente no Apoio da alta administração e no Engajamento dos empregados.

Quanto à participação da área de gestão de pessoas nos processo de decisão da organização:

E: [...] Seria importantíssima a participação da área né, uma vez que nós que tem conhecimento profundo do desenvolvimento das atividades, mas infelizmente os processo de tomada de decisão, competem somente a diretoria. ... porque quem tá lidando diariamente com gestão de pessoa né, com a parte de recurso humanos sabe o quanto é difícil demonstrar e convencer a alta administração com relação a o investimento em pessoas.

O entrevistado apontou a ausência da área de gestão de pessoas nos referidos processos decisórios do órgão. Os relatos do entrevistado evidenciam o fato de que o setor de gestão de pessoas nas organizações públicas sofrem devido sua má reputação por ser encarada como uma área periférica.

4.3 Fatores Organizacionais

Foi relatado a existência um planejamento estratégico formal e estruturado, fundamental para o alinhamento estratégico organizacional (OCDE, 2010):

E: [...]muito importante o planejamento estratégico, uma vez que envolve, não só a área de recursos humanos né, mas envolve todas as áreas da empresa, os diretores, gerentes e gestores, têm conhecimento do que está sendo planejado e o que pretende-se realizar[...] é um norteador para nossas ações né [...].

Segundo o depoimento do entrevistado a estrutura da organização, acaba por tornar os processos de implementação de gestão estratégica de pessoas mais morosos:

E: [...]a estrutura atual da empresa, é muito verticalizada né, acaba que, o processo da empresa fica muito lento, com muita burocracia, que na minha opinião, é desnecessários né, e só dificultam o dia a dia da empresa[...].

Conforme o depoimento, a estrutura do órgão e o excesso de burocracia criam lentidão ao processo de implementação da gestão estratégica de pessoas. A estrutura hierárquica verticalizada apontada pelo entrevistado comprova a falta de participação das áreas de gestão de pessoas na arena decisória da organização.

4.4 Fatores Técnicos Metodológicos

Foi observado que o órgão atua com base em orientações teóricas e metodológicas, tanto internas, elaboradas por meio de consultorias, quanto externas,

por meio do decreto nº 9.991/2019 e com o apoio da Secretaria de Economia do Distrito federal (SEEC), antiga (SEPLAG), porém, constatou-se com base no depoimento do entrevistado, carência em relação ao acompanhamento do governo quanto a orientação para implementação do modelo.

Quanto aos fatores Técnico-Methodológicos, não foi relatado pelo entrevistado obstáculos oriundos das orientações metodológicas utilizadas no órgão, mas destacou a ausência do governo em relação a orientação e acompanhamento para implementação do modelo:

E: [...] Bem nós temos o apoio da secretaria de planejamento, onde, definiram algumas decisões, quanto à implementação, que orientam nosso trabalho né [...] porém o acompanhamento é um pouco falho, realizado só assim no caso de muita dificuldade, que vem um representante dar-nos um apoio aqui [...].

Essa situação presente no órgão, é considerada uma saída comum para as organizações do âmbito da administração pública, pois segundo Camões e Meneses (2016), as unidades de GP têm recorrido, a parcerias com organizações externas, como consultorias empresariais, para desenvolver, de forma conjunta, um modelo de gestão estratégica de pessoas personalizado para o contexto do órgão.

4.5 Fatores Culturais

Quanto aos fatores culturais, o entrevistado aponta que o traço cultural predominante do órgão é a resistência à mudança por parte dos empregados. O depoimento do entrevistado permitiu inferir que essa resistência demonstrada também está relacionada com percepção que as pessoas têm da área de GP, o que segundo o relato do entrevistado este é um fator dificultador.

E: [...] bem, a cultura da empresa, principalmente, lógico a dos empregados, é uma coisa meio complicada né, são muito resistentes a mudanças, então tudo que é novo, vão colocar dificuldade, sempre colocam dificuldade, acho que é o desgaste né [...], além do mais, todos mundo já sabe o que acontece né, a gente pode tentar fazer diferente falar, falar e falar que não vai adiantar [...].

Conforme o relato, é possível perceber que, a cultura órgão dificulta o reconhecimento da área de GP enquanto parceiro estratégico. Assim, destaca-se enquanto obstáculo a Má reputação da unidade de GP, a qual também interfere nos aspectos culturais, pois favorece a crença de que a unidade de GP é somente para

atividades operacionais, o que é evidenciado por Camões e Meneses (2016), que aponta a falta de credibilidade das áreas de gestão de pessoas por serem consideradas áreas periféricas.

Os fatores culturais, coliga a percepção negativa em relação à má reputação e legitimidade da área de GP. Para Silva e Mello (2013), o sucesso da implementação de um modelo de gestão estratégica de pessoas submetem-se ao comprometimento e ação. Na organização, a área de gestão de pessoas mostra-se carente quanto a sensibilização dos empregados e gestores em relação a importância da área de GP e seu significado para a organização.

4.6 Fatores Relativos à Área de Gestão de Pessoas

Quanto a estes fatores, o depoimento do entrevistado apontou que o quantitativo de empregados da área responsável pelos processos de gestão estratégica de pessoas, atualmente é considerado satisfatório, visto que os empregados conseguem desempenhar suas funções sem sobrecargas. Quanto ao domínio técnico, o entrevistado não atribui dificuldades de implementação da GEP a esta categoria.

Quanto à mobilização interna, constatou-se que o desgaste dos profissionais, oriundos da alta rotatividade dos diretos junto à falta de aprovação da alta direção e às mudanças de gestão, a área de GP se encontra pouco mobilizada para realizar novas tentativas:

E: [...] quando surge uma nova demanda, apesar do empenho da equipe percebe-se um certo desânimo, já que após a elaboração, bem como o trâmite dos processos, sabemos que além da morosidade dos procedimentos, o processo sofrerá alterações, por que quando há uma mudança de diretoria todos os processos na maioria das vezes são redesenhados [...].

As questões políticas e culturais foram as mais significativas quanto ao seu caráter influenciador de implementação da gestão estratégica de pessoas, pois parecem intervir nos demais fatores. A integração da área de GP nos processos decisórios do órgão é um grande obstáculo a ser enfrentado por reflexo da cultura do órgão que, por sua vez, é alicerçada nas estruturas rígidas e hierarquizadas da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou a análise do processo de implementação da gestão estratégica de pessoas e a identificação dos fatores que condicionam a implementação desse modelo em um órgão da administração pública indireta. O objetivo da pesquisa pode ser considerado atendido, pois obteve-se uma descrição do contexto de implementação do modelo no órgão. A entrevista foi aplicada no superintendente da área de gestão de pessoas que atua diretamente com a GEP. Portanto, o ponto de vista apresentado condiz com a percepção desse agente do ambiente no qual se insere.

O fator cultural foi o principal apontado como a categoria que possui influência mais significativa. Segundo o relato do superintendente, a área de gestão de pessoas carece de reconhecimento da importância e relevância da sua atuação, especialmente pela alta direção do órgão. O participante também destacou como significativo o fator político, como desfavorável a implementação da gestão estratégica, pois existe a carência de apoio da alta direção, que impossibilita que as áreas de RH tenham o alicerce necessário para a implementação de suas políticas.

Quanto a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de pessoas, estabelecida pelo decreto nº 9.991/2019, comparando-a com o antigo decreto nº 5.707/2006, evidenciou-se a plena satisfação do entrevistado em relação às alterações propostas, tais como, a experiência bem sucedida da organização com a implementação da área de gestão de risco. O participante destacou a grande importância da Nova Política em relação ao sucesso da implementação da gestão estratégica de pessoas.

No entanto, entende-se que a implementação da gestão estratégica de pessoas no órgão analisado é um fenômeno que de certa forma associa os aspectos estruturais da própria administração pública brasileira com as características internas do órgão. Considerando-se que a adoção de um modelo estratégico de gestão pelas áreas de gestão de pessoas é algo recente, a orientação e ações do governo são essenciais, pois podem direcionar e orientar os gestores e empregados quanto a grande importância e relevância do gerenciamento estratégico de pessoas.

As limitações de pesquisa encontradas referem-se ao tamanho da amostra analisada, especificamente o número de participante, que é considerado pequeno, o que limitou a análise de somente ponto de vista, que apesar da significativa contribuição os resultados alcançados a partir dessa análise não são passíveis de generalizações.

Recomenda-se uma busca mais abrangente em relação a diferentes perspectivas com mais pontos de vistas de profissionais do RH, e também a opinião dos empregados que não atuam diretamente com as áreas relacionadas à gestão de pessoas, pois tal esforço poderia contribuir com visões distintas e complementares sobre o processo de implementação, permitindo, inclusive uma compreensão mais profunda sobre os aspectos culturais.

Com base nas limitações do estudo, aconselha-se a ampliação do número de participantes da pesquisa, com o propósito de precisar fatores específicos da administração pública como um todo. Recomenda-se ainda a aplicação de outros instrumentos de pesquisa, que permitam um maior aprofundamento da discussão.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos Enap**. Brasília: ENAP, 1997. Disponível em: [http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O impacto do modelo gerencial na Administração Pública.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf). Acesso em: 12 mar 2020.

AMARAL, Roberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em Organizações públicas. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15, 2008, São Paulo, SP. **Anais...**, 2008.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 10 mar 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 06 mar 2020.

BACH, S. **HR and New Approches to Public Sector Management: Improving HRM Capacity**. *In*: WORKSHOP ON GLOBAL HEALTH WORKFORCE STRATEGY. p. 1-15. 2000. Disponível em: http://www.who.int/hrh/en/Improving_hrm_capacity.pdf. Acesso em: 28 fev 2020.

BEEK, S.; HONDEGHEM, A. **Competency Management in the Belgium Federal Government**. International Institute of Administrative Science Monographs, 19. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. A Gestão por Competências e a gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas – ERA**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

- BOXALL, P., PURCELL, J. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 2, p. 183-203, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal** (Cadernos). Brasília: ENAP, 2016.
- CAMÕES, M. R. S. **Análise do Processo de Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: Universidade de Brasília, 2013.
- CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. **Cadernos ENAP**, Brasília, v. 37, p. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>.
- DELERY, J. E.; DOTY, H. D. Modes to Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/256713>.
- FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Elementos de Institucionalização da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. *In*: ENCONTRO de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3, João Pessoa, **Anais...** 2013.
- FONSECA, D.R. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, 2013.
- FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. **Revista Eletrônica Científica Da UERGS**, v. 2, n. 1, p. 117-133, 2016. DOI: <https://doi.org/10.21674/2448-0479.22>.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOOD, C. A Public Management For All Seasons? **Public Administration**, v. 9, n. 1, p. 3-19, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>.
- KAUFMAN, R. R. A política da reforma do Estado: um exame de abordagens teóricas. **Revista Do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 43-69, 1998.
- MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, São Paulo, jan./fev. 2013.
- OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo**: Relatório da OCDE: Brasil, 2010. OCDE Publishing, 2010.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial. **Revista Do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 78-105, 2002.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. . A Implantação Da Gestão Por Competências: Práticas e Resistências No Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110–127, 2013.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Responda os itens abaixo considerando os aspectos que influenciam na implementação da gestão por competências no órgão em que trabalha. Avalie a influência do aspecto na implementação da gestão por competências com base na escala abaixo, considerando 0 como “dificulta muito a implementação da gestão por competências” e 10 “facilita muito a implementação da gestão estratégica de pessoas (GEP)”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Dificulta muito



Facilita muito

1.1. Fatores Normativo-legais

a) Existem normas e regulamentos no órgão que orientam a aplicação da GEP?

() Sim () Não

Como você avalia a influência das normas e regulamentos na implementação da GEP ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.2. Fatores Políticos

a) A direção do Órgão apoia a implementação do modelo? () Sim () Não

Como você avalia a influência desse apoio na implementação da GEP?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b) A rotatividade dos empregados afeta a continuidade das políticas de gestão de pessoas? () Sim () Não

Como você avalia a influência dessa descontinuidade na implementação da GEP no Órgão?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

c) A área de Gestão de Pessoas participa no processo decisório referentes a GEP no Órgão? () Sim () Não

Como você avalia a influência dessa participação na implementação da GEP?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.3. Fatores Organizacionais

a) Existe um planejamento estratégico no Órgão? () Sim () Não

Como você avalia a influência do planejamento estratégico na implementação da GEP?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.4. Fatores Técnico-Metodológicos

a) Existem orientações teóricas e metodológicas para a implementação da GEP?
() Sim () Não

Como você avalia a influência dessas orientações na implementação da GEP?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b) O Governo orienta e acompanha a implementação da GEP?

() Sim () Não

Como você avalia a influência da orientação do Governo na implementação da GEP?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.5. Fatores Culturais

a) Como você avalia a influência da percepção dos empregados acerca da área de gestão de pessoas na implementação da gestão por competências GEP?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b) Como você avalia a influência da cultura do Órgão na implementação da GEP?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.6. Área de Gestão de Pessoas

a) Os empregados da área de gestão de pessoas têm domínio técnico necessário para a implementação da GEP? () Sim () Não

Como você avalia a influência do domínio técnico dos empregados na implementação da GEP?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b) Como você avalia a influência da mobilização interna do setor de Gestão de Pessoas na implementação da GEP?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

O quantitativo de empregados na área de Gestão de Pessoas é suficiente para a implementação satisfatória da GEP?

() Sim () Não

1. Tem conhecimento a respeito da Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, estabelecida pelo Decreto nº 9.991/2019?

2. Tendo em vista o novo Decreto nº 9.991/2019 - Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, como se deu o processo de adequação do Órgão à implementação desse novo decreto?

a) Quais as principais diferenças percebidas com Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas em relação ao antigo decreto nº 5.707/2006?

3. O Decreto nº 9.991/2019 pode ser considerado mais adequado do que o antigo decreto nº 5.707/2006?

() Sim () Não

5. Quais as experiências foram consideradas bem sucedidas? Quais não foram?

6. Na sua opinião, com essa nova lei existe mais chances de sucesso com gestão estratégica de pessoas?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido- TCLE

“Fatores condicionantes da Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas em um Órgão da Administração Pública Indireta”

Instituição das pesquisadoras: UniCEUB

Professor responsável: Igor Guevara Loyola de Souza

Pesquisador: Karibe Fernandes de Melo.

Você está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa citado acima. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo.

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia do mesmo.

Antes de assinar faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

Natureza e objetivos do estudo

- Os objetivos específicos deste estudo são: a) compreender a percepção do gestor de RH quanto ao processo de implementação da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP); b) identificar os fatores condicionantes (institucionais, organizacionais, políticos e setoriais) que interferem na implementação do referido modelo de GEP; comparar a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração pública (PNDP) com o antigo decreto nº 5.707/2006.
- Você está sendo convidado a participar exatamente por ser o responsável pela implementação dos processos de GEP.
- A presente pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso (TCC), do 8º semestre do curso de Administração.

Procedimentos do estudo

- O procedimento será: A condução de um roteiro de entrevista semiestruturado. O objeto é analisar o processo de implementação de gestão estratégica no Órgão.

- Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.
- O tempo de participação total será de, no máximo, 40 minutos.
- A pesquisa será realizada por meio da plataforma online do Google (Google meet).

Riscos e benefícios

- Este estudo possui baixo ou nenhum risco, característica inerente do procedimento de resolução de problemas.
- Medidas preventivas durante o experimento serão tomadas para minimizar qualquer risco ou incômodo.
- Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa realizá-lo.
- Sua participação poderá ajudar no maior conhecimento sobre a comunicação mediada por computadores e seus desdobramentos nas interações humanas.

Participação, recusa e direito de se retirar do estudo

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.

Confidencialidade

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- O material com as suas informações ficará guardado sob a responsabilidade de Karibe Fernandes de Melo com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade. Os dados e instrumentos utilizados ficarão arquivados com a pesquisadora responsável até junho de 2020, e após esse tempo serão destruídos.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.
- No caso de dúvidas ou se quiserem informações sobre a sua participação no experimento, entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail karibe.melo@sempreceub.com.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa ou caso queira informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no

estudo, entre em contato com o professor responsável pela pesquisa: MSc. Igor Guevara Loyola de Souza pelo e-mail: igor.souza@ceub.edu.br

Eu, _____ RG _____, após receber uma explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos concordo voluntariamente em fazer parte deste estudo.

Brasília, ____ de _____ de ____

Participante

Pesquisador responsável: Karibe Fernandes de Melo

Professor Responsável: Igor Guevara Loyola de Souza