



# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

**TIPO**  
**ARTIGO CIENTÍFICO**

**TEMA**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**TÍTULO**  
ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA, GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS:  
ESTUDO DE CASO NO TRT DA 14ª REGIÃO – RO/AC

**Liduína Maria das Chagas Landim** ([liduina.landim@trt14.jus.br](mailto:liduina.landim@trt14.jus.br))

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

José Moreira da Silva Neto ([msilva@unir.br](mailto:msilva@unir.br))

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Fábio Rogério d Morais([fabiomorais@unir.br](mailto:fabiomorais@unir.br))

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Tomas Daniel Menendez Rodriguez ([tomas@unir.br](mailto:tomas@unir.br))

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

## **RESUMO**

Como ocorre o alinhamento entre a estratégia, governança e gestão de pessoas em uma organização pública? Ao traçar uma estratégia muitas organizações têm procurado colocá-la no centro de seus modelos de gestão no intuito de assegurar que a estratégia adotada chegue a todos os níveis da organização e seja amplamente compartilhada. Contudo, não raro, a maioria das organizações, tenta gerar sinergia, mas de forma fragmentada e descoordenada e não percebem o alinhamento como processo um de gestão. O presente estudo avaliou o alinhamento da estratégia, governança e gestão de pessoas em uma organização pública, a partir da estratégia de gestão de pessoas adotada pela organização e das percepções de colaboradores *versus* gestores estratégicos. Trata-se de uma pesquisa teórica-empírica, em que se adotou a concepção filosófica pragmática, com a utilização de estratégias de investigação quantitativas e qualitativas, constituídas por levantamento, pesquisas documentais e estudo de caso único, a utilização de métodos de pesquisas quantitativos e qualitativos para a coleta, análise e interpretação dos dados. Como conclusão dos estudos, foram identificadas ações implementadas pela instituição que demonstram a existência de práticas alinhadas com a estratégia, focadas na governança e gestão de pessoas, contudo, de acordo com a percepção dos colaboradores, muitas práticas foram iniciadas, mas não foram concluídas ou somente aplicadas em parte na organização, confirmando a dificuldade das organizações em compartilhar a estratégia e definir objetivos coerentes e alinhados entre todos os envolvidos na implementação da estratégia para que os resultados esperados possam ser alcançados.

**Palavras-chave:** Alinhamento. Estratégia. Gestão de Pessoas. Governança. Administração Pública.



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

## 1 INTRODUÇÃO

Neste estudo teórico-empírico propõe-se discutir e analisar de que forma ocorre o alinhamento entre a estratégia, a governança e a gestão de pessoas em uma organização pública federal.

No caso de estratégias específicas para a área de recursos humanos, muitas organizações públicas têm adotado novos modelos de gerenciamento de pessoas em substituição aos modelos tradicionais, sem se atentar para a devida comunicação e envolvimento de todos com a estratégia. Assim, é possível que práticas adotadas pela organização sejam percebidas de formas diferenciadas pelos gestores e pelos colaboradores e dificulte o surgimento de uma sinergia organizacional, resultante do alinhamento da estratégia, da governança e da gestão de pessoas.

De acordo com Silveira (2015), o debate teórico acerca do que circunscreve o chamado alinhamento estratégico “tem ganhado força nas duas últimas décadas, ao abordar questões relacionadas, por exemplo, como o alinhamento é necessário ao campo da estratégia, e como ele está sendo considerado nos estudos e pesquisas nessa área”.

Neste contexto, considerando a importância do alinhamento organizacional para o alcance de resultados significativos para as organizações, a adoção pela administração pública de práticas gerenciais, anteriormente, restritas ao setor privado e a significativa mudança na metodologia de avaliação e julgamento das contas apresentadas pelas organizações públicas ao TCU, esta pesquisa pretendeu responder ao seguinte questionamento: **Como ocorre o alinhamento entre a estratégia, governança e gestão de pessoas em uma organização pública?**

Com este foco, objetivou-se identificar práticas adotadas pela instituição que demonstrassem o alinhamento entre a estratégia, a governança e a gestão de pessoas; avaliar a percepção dos colaboradores e gestores estratégicos com relação às práticas de governança e gestão de pessoas adotadas pela instituição e comparar as percepções dos colaboradores e dos gestores estratégicos com relação às práticas de governança e gestão de pessoas adotadas pela instituição.



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

O presente artigo está distribuído em 5 (cinco) capítulos, iniciado pela Introdução. O segundo capítulo consiste no referencial teórico, em que são abordadas as temáticas que embasaram o estudo: alinhamento estratégico e sinergia; estratégia; gestão de pessoas e governança. Composto o terceiro capítulo, demonstra-se os procedimentos metodológicos do estudo. Os resultados e a discussão fazem parte do quarto capítulo, em que apresenta as percepções dos colaboradores, dos gestores e o comparativo entre as duas percepções. Encerra-se com o último capítulo, com as conclusões do estudo, seguido das referências utilizadas.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 Alinhamento e Sinergia

Recentemente, autores como Sátyro, Contador e Ferreira (2014) realizaram estudos com o objetivo de identificar as diversas abordagens e terminologias relacionadas ao alinhamento estratégico encontradas na literatura especializada. Utilizando-se da base de periódicos EBSCO, a qual abarca publicações compreendidas no período de 1962 até 2013, apresentaram um quadro de referência sobre as mudanças no foco, na abrangência e nos desdobramentos do conceito de alinhamento estratégico.

Alguns autores no âmbito da administração estratégica definem o termo “alinhamento” como sinônimo para ajuste, congruência, encaixe, consistência, coerência, coalinhamento, sintonia, integração, encadeamento, coordenação, aderência, combinação, equilíbrio, harmonia e ponte (CIBORRA, 1997; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; VENKATRAMAN, 1989). Também é possível encontrar a conceituação de alinhamento em outras áreas do conhecimento, como na biologia, na economia e nas teorias organizacional e sistêmica, dentre outras (VENKATRAMAN, 1989).

A noção de alinhamento, no campo da estratégia organizacional, tem sido amplamente abordada na literatura especializada, desde a década de 1960, e envolve, de forma geral, aquelas condições nas quais o desempenho organizacional é afetado positivamente pelo ajuste entre as principais contingências organizacionais e ambientais (PETERAF; REED, 2007).



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

Numa abordagem conceitual mais específica, o conceito de alinhamento estratégico pode assumir diferentes dimensões. De acordo com Venkatraman e Camillus (1984), no campo da estratégia, o conceito pode “apresentar abrangências diferentes a depender das escolas de pensamento que o emprega, de maneira que é tratado como construto de alinhamento externo, interno e integrado”.

Na literatura científica extrai-se, sob a ótica de vários autores, como o alinhamento estratégico contribui para o desempenho das Organizações. Verificam-se abordagens e modelos que prescrevem opções e modelos teóricos, de maneira que relacionam formas específicas de alinhamento, justificadas pela crença de que existem — ou existiriam — conjuntos de estratégias, suficientemente, amplos e, ao mesmo tempo, claramente, descritas e detalhadas, para serem utilizadas pelos gestores, em qualquer tipo de empreendimento ou ramo de negócio (MILLER, 1992).

Na perspectiva de Chorn (1991), um desempenho superior (medido de várias maneiras) está associado a altos graus do ajuste produzido entre quatro dimensões essenciais: a) a situação competitiva; b) a estratégia; c) a cultura organizacional; d) o estilo de liderança.

Os autores Maes *et al.* (2000) promoveram estudos com a “intenção de fornecer as bases para futuras pesquisas na elaboração do conceito de alinhamento como uma ferramenta real para gerenciamento e *design*”.

A partir dessa conceituação os autores propuseram um modelo baseado em dimensões horizontais e verticais, na tentativa de aperfeiçoar o modelo SAM (*Strategic Alignment Model*), de Henderson e Venkatraman (1989; 1993), ao propor a introdução de uma estrutura unificada, que incorpora extratos, ou camadas, funcionais e estratégicas adicionais em seu modelo (SILVEIRA, 2015).

Outro modelo de alinhamento estratégico é o apresentado por KAPLAN e NORTON (2006). Neste modelo aloca-se os processos internos da organização em diferentes grupos temáticos que se tornam estratégicos numa relação direta entre a essencialidade desses processos e a estratégia competitiva de valor adotada pela organização.

Sob a ótica de Prieto *et al.* (2009), o modelo desenvolvido pelos pesquisadores representa uma visão mais pragmática do alinhamento, com proposta concreta de envolvimento de toda a organização com a estratégia por meio de um sistema de métricas e



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018







# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

mecanismos de diagnóstico e ajustes. Neste contexto de integração, para Kaplan e Norton (2006), o alinhamento é o caminho que visa assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos dentro das organizações que colocam a estratégia no centro de sua administração.

Sinergia, no contexto organizacional, pode ser definida como um trabalho ou esforço para realizar uma determinada tarefa muito complexa, e poder atingir seu êxito no final. Dessa forma, têm-se as principais formas de se obter sinergias nas organizações: esforço sistêmico entre parceiros, na integração das atividades de logística e na integração operacional de organizações (COSTA, 2003; CAMARGOS; BARBOSA, 2009).

Ao discorrer sobre as várias e possíveis estratégias adotadas por algumas empresas, Miller (1992) adverte que “sinergia não é uma qualidade mágica possuída por estratégias notáveis, mas se trata de um ingrediente necessário para qualquer abordagem saudável para os negócios”.

## 2.2 Estratégia

Existem muitos conceitos sobre estratégia na literatura, de forma que o termo aparece associado a um conjunto de regras estabelecidas, que funcionam como diretrizes orientadoras das decisões e comportamentos para todas as camadas da empresa e conduzem para a realização de seus objetivos.

Afirmam Camargos e Dias (2003) que “não existe um conceito único, definitivo de estratégia”. Conforme o contexto em que é utilizada, a estratégia assume o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, dentre outros, na intencionalidade de apresentar conceitos que possam defini-la, cujo termo pode ser empregado distintamente, ainda que definido tradicionalmente de uma maneira apenas (MINTZBERG; QUINN, 1991; MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000).

Com o propósito de assegurar que a estratégia chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada, organizações em todo o mundo têm buscado colocá-la no centro dos seus modelos de gestão (KAPLAN; NORTON, 2006). Para os autores a estratégia deve ser conectada e integrada dentro de toda organização, pois cria sinergia. É essa sinergia e coerência interna que tornam possível a execução de uma estratégia bem-sucedida



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

Para que haja nexos entre a estratégia organizacional e o conjunto de políticas e práticas, utiliza-se de planejamento, denominado estratégico, o qual possibilita priorizar as ações e permite uma análise mais criteriosa quanto ao que é possível realizar efetivamente.

Algumas organizações utilizam o sistema *Balanced ScoreCard* (BSC) para traduzir a estratégia em ações operacionais e para que haja um controle no direcionamento dos esforços empreendidos para o alcance dos objetivos. O BSC, criado por Kaplan e Norton, no início dos anos 1990, o qual tem por objetivo o alinhamento do Planejamento Estratégico com as ações que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

## 2.3 Gestão de Pessoas

Ao se falar em estratégia de gestão de pessoas, pode-se afirmar que é a partir da estratégia organizacional que a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, de forma a tornar possível o planejamento de ações de pessoas. O alinhamento entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas, bem como a sinergia entre as políticas e ações dos vários subsistemas de gestão de pessoas, de acordo com Carbone *et al.* (2009), gera o que Tiles (1963) denominou de consistência interna da estratégia, definida como um impacto positivo cumulativo dessas políticas e ações sobre o desempenho organizacional.

Desse modo, a organização ao formular uma estratégia em que se adota determinado modelo de gestão de pessoas deve observar os impactos do modelo sobre a condução dos diversos processos de gestão de pessoas. Um modelo de gestão de pessoas é constituído por componentes formais, definidos por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no âmbito da organização (FISCHER, 2002).

Grande parte da literatura apresenta a gestão por competência e seus respectivos modelos como substitutos e superiores às abordagens clássicas de gestão de pessoas, entretanto, persiste o questionamento acerca da relação entre os objetivos a serem alcançados com a implantação do modelo nas organizações e seus respectivos resultados (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

Neste contexto, segundo Bosquetti (2009), a abordagem estratégica da gestão de pessoas cria um novo campo de pesquisa, em decorrência de uma combinação dos argumentos da estratégia organizacional com os da gestão de pessoas. Nesta discussão, Lacombe (2006) chama atenção para a grande contribuição da abordagem de competências para a gestão de pessoas, que se for considerada a partir da estratégia e dos recursos internos, funciona como um direcionador para a ação de práticas e políticas de planejamento e a ação da gestão de pessoas de maneira integrada.

Estudos empíricos apontam para uma forte crença de que a Gestão de Pessoas por Competências pode suprir as principais necessidades emergentes de gestão de pessoas, entretanto, cabe a atenção ao monitoramento do processo de construção e implementação, de forma a obter a legitimação e comprometimento necessários para a obtenção dos resultados potencialmente existentes (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Nesse compasso, conforme Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010), as instituições públicas influenciadas pela disseminação de concepções neoliberais, embasadas nas concepções de estado mínimo e também na gestão por resultados, cada vez mais aderem à lógica de mercado, ao conceber o cidadão como cliente e adotar novas políticas e práticas de gestão, conforme disseminadas na esfera privada.

## 2.4 Governança e Gestão de Pessoas

A administração pública tem sido objeto de reformas significativas nas últimas décadas em diversos países, cuja concretização de metas econômicas e sociais dependem da capacidade institucional da administração pública de formular, implementar e monitorar efetivamente políticas públicas visando ao desenvolvimento nacional (CAMÕES, 2014).

Um dos princípios que rege a administração pública é o princípio da supremacia do interesse público, cujo pressuposto para Alexandrino e Paulo (2015) é de que “toda atuação do Estado seja pautada pelo interesse público, cuja determinação deve ser extraída da Constituição e das leis”. Para que as organizações públicas atuem sempre conforme o interesse público, o governo deve exercer a boa governança no setor público (IFAC, 2014).



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

Uma das definições de governança para o setor público encontra-se no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014), segundo o qual governança no setor público refere-se a um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para Avaliar, Direcionar e Monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Com o objetivo de induzir melhorias na Administração Pública Federal, o Tribunal de Contas da União desenvolveu um índice que busca refletir, de forma geral, a situação de governança de pessoas de cada organização avaliada, denominado de Índice de Governança de Pessoas – iGovPessoas e realizou levantamento para avaliar a situação atual e a evolução da governança e da gestão de pessoas na APF, assim conseguiu identificar os principais riscos e induzir melhorias na área.

No Relatório TCU (BRASIL, 2016), adaptando o entendimento disposto no art. 2º, II, da Resolução TCU 247/2011, conceitua 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.

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.

De acordo com Gil (2001), essa área abrange amplo leque de atividades (recrutamento e seleção; análise e descrição de cargos; avaliação de desempenho; etc.), as quais estão, intimamente, relacionadas entre si, influenciando-se mutuamente. Há uma diferenciação entre governança (direcionar, monitorar e avaliar) e gestão, enquanto governança refere-se à definição do que deve ser executado (direcionamento), gestão (planejar, executar, controlar e agir) refere-se à forma como se executa o que foi definido (BRASIL, 2016).



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018







# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

## 2.5 A Estratégia, Governança e Gestão de Pessoas no TRT da 14ª Região – Rondônia e Acre.

O Tribunal Regional do Trabalho da 14ª região – TRT14 é uma instituição da Administração Pública Federal, do Poder Judiciário, com jurisdição nos estados de Rondônia e Acre, e possui no seu quadro efetivo cerca de 770 servidores.

Por ocasião da implantação do primeiro planejamento estratégico em 2007, o TRT14 inaugurou um modelo de gestão focado na eficácia, agilidade, inovação tecnológica e gestão participativa, fundamentado nos consagrados princípios constitucionais, baseado em processos e informações, na busca de resultados positivos para a sociedade.

Atualmente, o Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região possui planejamento estratégico traçado para o período de 2015-2020. O Plano Estratégico Participativo (PEP 2015-2020) é o instrumento de planejamento do TRT14 em que estabelece um conjunto de ações integradas e prioritárias, traduzidas em diretrizes, objetivos e metas do Tribunal. A metodologia adotada pela Administração Trabalhista para a descrição dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e iniciativas foi a metodologia do “*Balanced Scorecard – BSC*” (Indicadores de Desempenho Balanceados).

Dentre os objetivos estratégicos e linhas prioritárias, relacionados no Mapa Estratégico Corporativo do TRT da 14ª Região, para vigor no período de 2015 a 2020, destaca-se o objetivo constante na perspectiva recursos: maximizar a governança de pessoas, dentro do macrodesafio: melhoria da gestão de pessoas e qualidade de vida. Assim, na perspectiva recursos, o objetivo estratégico é “maximizar a Governança da Gestão de Pessoas, ampliando as políticas, métodos e práticas adotados na gestão de pessoas, objetivando potencializar o capital humano”.

Quanto ao modelo de gestão de pessoas adotado pela instituição, o TRT14 estabeleceu em setembro de 2014, as diretrizes essenciais para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito do Tribunal.

Para acompanhamento do indicador do objetivo estratégico “maximizar a governança da gestão de pessoas”, o TRT 14 adotou o índice iGovPessoas formulado pelo TCU, em que são utilizados os parâmetros: Liderança da alta administração; Gestão da liderança e do





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

conhecimento; Cultura orientada para resultados e Gestão de talentos, conforme detalhado na figura 1.

O Tribunal de Contas da União (TCU) acompanha e fiscaliza a situação da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal – APF. Com a finalidade de promover melhorias nessa situação, o TCU realizou levantamentos nos anos de 2013 e 2016, com o objetivo 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), tendo como objetivo identificar os riscos mais relevantes e induzir melhorias na área.

A metodologia adotada pelo TCU consistiu na elaboração de um questionário, 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). 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 (BRASIL, 2016).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa teórica-empírica, em que se adotou a concepção filosófica pragmática, com a utilização de estratégias de investigação quantitativas e qualitativas, constituídas por levantamento, pesquisas documentais e estudo de caso único, com a utilização de métodos de pesquisas quantitativos e qualitativos para a coleta, análise e interpretação dos dados.

De acordo com Creswell (2010), a concepção pragmática deriva de estudos de Peirce, James, Mead e Dewey. Aduz o autor que essa filosofia tem muitas formas e, para muitas delas, as alegações de conhecimento surgem a partir de ações, de situações e de consequências, e não de condições precedentes, como no positivismo.

A investigação quantitativa pautou-se em método de pesquisa em que foi utilizado instrumento de coleta estruturado, aplicado aos 213 servidores ocupantes de funções



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

gerenciais, os quais consistem na população do presente estudo. Da aplicação do questionário foram obtidas 75 respostas, a qual compõem a amostra.

Por sua vez, a investigação qualitativa fundamentou-se em um estudo de caso único, numa instituição pública, reconhecidamente como uma das melhores instituições dentro do poder judiciário trabalhista. Para Yin (2005), um estudo de caso “trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida real, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

No presente estudo foram aplicados métodos de pesquisa documentais, realizadas “in loco” nos bancos de dados da instituição, na sua rede interna de comunicação, denominada *intranet* e em seu *site* oficial, disponível na *internet*, além de entrevistas realizadas com 02 (dois) gestores estratégicos da instituição, Secretaria de Gestão de Pessoas e Assessoria de Planejamento Estratégico.

Especificamente, para a interpretação e sintetização das respostas obtidas por meio do questionário aplicado à amostra, utilizou-se método qualitativo da lógica paraconsistente de interpretação e síntese de dados obtidos, apresentada por Sanches, Meirelles e Sordi (2011).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Percepção dos colaboradores quanto à Governança e Gestão de Pessoas

No quadro 14 apresenta-se a sintetização dos dados colhidos por meio de questionário, em que na 1ª coluna informa-se o nº da questão; na 2ª coluna os fatores e os textos das questões e nas demais colunas, encontra-se a identificação abreviada das possíveis respostas, de acordo com o quadro 10 e a distribuição, em números ordinais e percentuais, das 75 respostas coletadas (amostra).

Para instrumentalização do questionário utilizou-se a escala *Likert* em que os respondentes apontaram o grau de concordância ou discordância com as afirmações, em uma escala de cinco categorias que variam: Não adota a prática (NA); Pretende adotar a prática (PA); Adota



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

em menor parte a prática (AMP); Adota em parte a prática (AP) e Adota em grande parte ou integralmente a prática (AGP).

Quadro 1 – Respostas do questionário aplicado para os colaboradores da instituição

Nº da Questão	FATORES DE SUCESSO	NA	PA	AMP	AP	AGP
	<b>1 – LIDERANÇA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO:</b>					
1	Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores.	18	7	9	14	27
		24,00%	9,33%	12,00%	18,67%	36,00%
2	Define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão.	38	1	14	12	10
		50,67%	1,33%	18,67%	16,00%	13,33%
	<b>2 – PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL:</b>					
3	Divulga o plano estratégico organizacional para os colaboradores.	3	2	11	23	36
		4,00%	2,67%	14,67%	30,67%	48,00%
4	Avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico.	7	5	15	20	28
		9,33%	6,67%	20,00%	26,67%	37,33%
	<b>3 – PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO:</b>					
5	Identifica quais são as ocupações críticas da organização.	20	2	22	15	16
		26,67%	2,67%	29,33%	20,00%	21,33%
6	Identifica o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas da organização.	19	3	16	23	14



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

Nº da Questão	FATORES DE SUCESSO	NA	PA	AMP	AP	AGP
		25,33%	4,00%	21,33%	30,67%	18,67%
7	Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.	22	2	21	19	11
		29,33%	2,67%	28,00%	25,33%	14,67%
<b>4 - GESTÃO DA LIDERANÇA E PROCESSO SUCESSÓRIO</b>						
8	Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão.	18	2	16	20	19
		24,00%	2,67%	21,33%	26,67%	25,33%
9	Utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (documentados) para a escolha dos gestores.	26	2	16	21	10
		34,67%	2,67%	21,33%	28,00%	13,33%
10	Oferece ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais.	11	2	18	22	22
		14,67%	2,67%	24,00%	29,33%	29,33%
11	Executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão.	25	5	18	15	12
		33,33%	6,67%	24,00%	20,00%	16,00%
12	Estabelece metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais.	25	7	15	18	10
		33,33%	9,33%	20,00%	24,00%	13,33%
<b>5 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>						
13	Oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex.: bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho).	17	4	30	14	10
		22,67%	5,33%	40,00%	18,67%	13,33%
14	Executa ação educacional específica para formação dos novos colaboradores.	21	3	19	19	13
		28,00%	4,00%	25,33%	25,33%	17,33%
<b>6- GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>						
15	Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores.	18	4	23	22	8
		24,00%	5,33%	30,67%	29,33%	10,67%
16	Oferece ações educacionais ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento.	10	4	27	23	11
		13,33%	5,33%	36,00%	30,67%	14,67%
<b>7 - COMUNICAÇÃO</b>						
17	Divulga de forma ampla informações de interesse dos colaboradores.	8	1	16	26	24
		10,67%	1,33%	21,33%	34,67%	32,00%
18	Envolve os colaboradores no processo de	17	1	22	25	10







# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

Nº da Questão	FATORES DE SUCESSO	NA	PA	AMP	AP	AGP
	tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas.					
		22,67%	1,33%	29,33%	33,33%	13,33%
19	Avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não.	17	3	28	21	6
		22,67%	4,00%	37,33%	28,00%	8,00%
20	Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional.	32	3	22	9	9
		42,67%	4,00%	29,33%	12,00%	12,00%
21	Realiza pesquisas junto aos colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização (ex.: pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação).	13	5	23	17	17
		17,33%	6,67%	30,67%	22,67%	22,67%
<b>8 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>						
22	Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho.	25	5	22	16	7
		33,33%	6,67%	29,33%	21,33%	9,33%
23	Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais.	15	3	14	18	25
24	Comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do resultado da avaliação de desempenho.	19	4	23	15	14
		25,33%	5,33%	30,67%	20,00%	18,67%
<b>9 – RECONHECIMENTO</b>						
25	Executa práticas de reconhecimento por desempenho alinhadas com as metas organizacionais.	28	6	17	16	8
		37,33%	8,00%	22,67%	21,33%	10,67%
26	Estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.	27	9	18	15	6
		36,00%	12,00%	24,00%	20,00%	8,00%
<b>10 – RELAÇÃO COM OS COLABORADORES</b>						
27	Promove programa de qualidade de vida no trabalho.	12	3	22	28	10
		16,00%	4,00%	29,33%	37,33%	13,33%
28	Promove programa de comunicação/sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex.: gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras).	36	4	15	13	7
		48,00%	5,33%	20,00%	17,33%	9,33%
<b>11 – PERFIL PROFISSIONAL E DE ATIVIDADES</b>						



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

Nº da Questão	FATORES DE SUCESSO	NA	PA	AMP	AP	AGP
29	Define perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização.	19	4	22	20	10
		25,33%	5,33%	29,33%	26,67%	13,33%
30	Oferece aos colaboradores, segundo as características das ocupações, autonomia para executar suas atividades.	12	3	19	30	11
		16,00%	4,00%	25,33%	40,00%	14,67%
31	Oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex.: complexos, inovadores).	14	5	27	22	7
		18,67%	6,67%	36,00%	29,33%	9,33%
<b>12 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>						
32	Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais.	23	1	29	15	7
		30,67%	1,33%	38,67%	20,00%	9,33%
33	Utiliza ferramentas estruturadas de seleção interna (ex.: banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.).	7	4	23	25	16
		9,33%	5,33%	30,67%	33,33%	21,33%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com fundamento nos quantitativos apresentados, e aplicada a metodologia da lógica paraconsistente para validação, síntese e análise, pode-se afirmar com relação à validação das respostas, no que se refere aos componentes considerados: Liderança da alta administração, Alinhamento estratégico, Gestão da liderança e do processo sucessório, Cultura orientada para resultados e Gestão de talentos, que os dados possuem uma aderência “moderada” (grau de certeza) e podem ser considerados “consistentes” (grau de contradição).

Quadro 2 – Resultado da validação do questionário

Componentes do Questionário	Grau de Certeza (G1n)	Grau de Contradição (G2n)
<b>1 - Liderança da Alta Administração</b>	0,503 Aderência Moderada	0,496 Dados Consistentes
<b>2 - Alinhamento Estratégico</b>	0,683 Aderência Moderada	0,383 Dados Consistentes
<b>3 - Gestão da Liderança e do Processo Sucessório</b>	0,577 Aderência Moderada	0,483 Dados Consistentes



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

<b>4 - Cultura Orientada para Resultados</b>	0,532 Aderência Moderada	0,478 Dados Consistentes
<b>5 - Gestão de Talentos</b>	0,594 Aderência Moderada	0,498 Dados Consistentes

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Sanches, Meireles e Sordi (2011).

A seguir, apresenta-se a análise dos resultados do questionário, o qual teve como objetivo verificar a percepção dos colaboradores quanto à governança e gestão de pessoas da instituição. As perguntas foram agrupadas em 05 componentes: Liderança da Alta administração, Alinhamento estratégico, Gestão da liderança e do processo sucessório, Cultura orientada para resultados e Gestão de talentos. De acordo com a proposta apresentada no quadro 11, a análise das respostas foi realizada de acordo com a Etapa 2 - processo de transdução – em que consiste, basicamente, determinar a proporção de respostas **discordantes** e **concordantes** da questão em relação à quantidade de respostas totais da questão.

## COMPONENTE 1 – LIDERANÇA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO:

Este componente avalia se a alta administração avalia, direciona e monitora a gestão de pessoas da organização.

Quadro 3 – Fator 1

<b>LIDERANÇA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>GC</b>	<b>ANÁLISE</b>
Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores.	60,66	Uma concordância baixa
Define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão.	38,66	Uma discordância baixa

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Embora haja uma “concordância baixa” dos respondentes quanto à prática da instituição: “Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores”, verifica-se que para uma pequena maioria a prática é identificada como existente, mas não está clara para outros colaboradores da instituição. Assim como não está claro para alguns colaboradores a prática de “Definir política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão”.



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

## COMPONENTE 2 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

Este componente se refere como a organização define a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo.

Quadro 4 – Fator 2

PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	GC	ANÁLISE
Divulga o plano estratégico organizacional para os colaboradores.	86	Uma concordância substancial
Utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (documentados) para a escolha dos gestores.	74	Uma concordância moderada

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O fator **Planejamento Organizacional** foi bem avaliado pelos respondentes, os quais em sua maioria apresentou “Uma concordância substancial”, entendendo que a organização divulga o plano estratégico organizacional e avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico, sendo este último verificado “uma concordância moderada”.

Quadro 5 – Fator 3

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	GC	ANÁLISE
Identifica quais são as ocupações críticas da organização	56	Uma concordância desprezível
Identifica o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas da organização	60	Uma concordância baixa
Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.	54	Uma concordância desprezível

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O fator **Planejamento da Força de Trabalho** configura-se quando a organização identifica lacunas, em termos qualitativos e quantitativos, entre a força de trabalho existente e





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

a necessária para a consecução da estratégia organizacional, permitindo o planejamento de ações adequadas para atender as necessidades atuais e futuras identificadas.

Nas questões apresentadas aos colaboradores, houve “uma concordância baixa” e duas “concordâncias desprezíveis”. Assim, infere-se pelas respostas que há colaboradores que entendem que as referidas práticas são adotadas pela instituição em maior ou menor parte, mas para um pouco menos que a maioria, as práticas não são adotadas.

## COMPONENTE 3 – GESTÃO DA LIDERANÇA E DO PROCESSO SUCESSÓRIO:

Este componente está presente quando 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 (BRASIL, TCU, 2016).

Quadro 6 – Fator 4

<b>GESTÃO DA LIDERANÇA E PROCESSO SUCESSÓRIO</b>	<b>GC</b>	<b>ANÁLISE</b>
Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão.	62,66	Uma concordância baixa
Oferece ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais.	70,66	Uma concordância moderada

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste fator, uma maioria dos colaboradores entende que a prática de “oferecer ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais” são adotadas pela instituição, obtendo uma “concordância moderada”.

Contudo não está evidente para uma parcela um pouco menor dos colaboradores de que as demais práticas do fator são adotadas pela instituição.

Quadro 7 – Fator 5

<b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>	<b>GC</b>	<b>ANÁLISE</b>
--------------------------------------	-----------	----------------



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018







# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

Oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex.: bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho).	52	Uma concordância desprezível
Executa ação educacional específica para formação dos novos colaboradores.	55,33	Uma concordância desprezível

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste fator, observa-se que os colaboradores percebem muito pouco o oferecimento de incentivos para a capacitação contínua e a execução de ações educacionais para a formação de novos colaboradores, considerando “uma concordância desprezível” para as duas assertivas que compõem o fator.

Quadro 8 – Fator 6

<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>GC</b>	<b>ANÁLISE</b>
Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores.	55,33	Uma concordância desprezível
Oferece ações educacionais ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento.	63,33	Uma concordância baixa

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Um pouco mais da maioria dos colaboradores identificam práticas adotadas pela organização voltadas à gestão do conhecimento, mas para uma parcela dos colaboradores estas práticas não são percebidas.

## COMPONENTE 4 – CULTURA ORIENTADA PARA RESULTADOS

Entende-se por Cultura Orientada para Resultados, quando a organização possui capacidade de manter uma força de trabalho de alto desempenho, por meio da utilização de





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados (TCU, 2016).

Quadro 9 – Fator 7

COMUNICAÇÃO	GC	INTERPETAÇÃO
Divulga de forma ampla informações de interesse dos colaboradores.	77,33	Uma concordância moderada
Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas.	61,33	Uma concordância baixa
Avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não.	54,66	Uma concordância desprezível
Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional.	38,66	Uma discordância baixa

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No fator Comunicação, a maioria dos colaboradores concorda que a organização adotada práticas direcionadas à comunicação, contudo há uma discordância, embora “baixa”, na assertiva de que a organização “verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional”. Ou seja, os colaboradores não identificaram, claramente, prática da instituição que avalie a satisfação destes com relação ao processo de tomada de decisão que envolva assuntos relacionados à organização.

Quadro 10 – Fator 8

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	GC	ANÁLISE
Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais.	66,66	Uma concordância baixa
Comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do	54	Uma concordância desprezível



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

resultado da avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste fator, os colaboradores concordam que algumas práticas relacionadas à avaliação de desempenho são realizadas pela instituição, embora sejam ainda praticadas/adotadas em menor parte, ou seja, menos que 85%.

Quadro 11 – Fator 9

RECONHECIMENTO	GC	ANÁLISE
Executa práticas de reconhecimento por desempenho alinhadas com as metas organizacionais.	43,33	Uma discordância desprezível
Estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.	40	Uma discordância desprezível

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste fator, os colaboradores percebem práticas direcionadas ao reconhecimento por desempenho e o estabelecimento de regras claras e transparentes para as práticas.

Quadro 12 – Fator 10

RELAÇÃO COM OS COLABORADORES	GC	ANÁLISE
Promove programa de qualidade de vida no trabalho.	65,33	Uma concordância baixa
Promove programa de comunicação/sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex.: gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras).	36,66	Uma discordância baixa

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho são percebidas pelos colaboradores, considerando o grau de concordância da questão, embora o fator seja prejudicado, ao considerarmos que poucas práticas são identificadas quanto às práticas de comunicação ou sensibilização acerca da diversidade.

## COMPONENTE 5 – GESTÃO DE TALENTOS



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

Quadro 13 – Fator 11

PERFIL PROFISSIONAL E DE ATIVIDADES	GC	ANÁLISE
Define perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização.	54,66	Uma concordância desprezível
Oferece aos colaboradores, segundo as características das ocupações, autonomia para executar suas atividades.	67,33	Uma concordância baixa
Oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex.: complexos, inovadores).	56,66	Uma concordância desprezível

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste fator, observa-se que as práticas da instituição ao oferecer autonomia para executar atividades são identificadas pelos colaboradores, ocorrendo “uma concordância baixa”.

Quanto ao oferecimento de oportunidades de realizar atividades complexas e inovadoras, esta prática é percebida em menor parte, mas existem práticas identificadas pelos colaboradores.

Quadro 14 – Fator 12

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	GC	ANÁLISE
Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais.	48,66	Uma discordância desprezível
Utiliza ferramentas estruturadas de seleção interna (ex.: banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.).	70	Uma concordância moderada

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No fator 12, verifica-se que a prática de movimentação interna dos colaboradores pela instituição com base no perfil profissional é pouco percebida pelos colaboradores. Por outro lado, uma maioria dos colaboradores identificam práticas adotadas pela organização ao utilizar a ferramenta de seleção interna para movimentação de colaboradores.





## 4.2 Percepção dos gestores da instituição quanto à governança e gestão de pessoas

Para traçar a percepção dos gestores quanto à governança e gestão de pessoas na organização, inicialmente, partiu-se do diagnóstico realizado pelo TCU, apresentado no Relatório Levantamento (BRASIL, TCU, 2016), posteriormente, após prévia análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos colaboradores da instituição, realizou-se entrevista com gestores das áreas de Planejamento Organizacional e Gestão de Pessoas da organização.

De acordo com o Relatório de Levantamento (BRASIL, 2016), apresentado no item 3.2.2, em que foi avaliado o índice de governança de pessoas no TRT 14, em síntese observa-se que para os gestores as práticas adotadas pelo TRT14 para governança e gestão de pessoas estão em estágio “APRIMORADO”.

Com fundamento nas entrevistas realizadas com os gestores das áreas de Planejamento e Secretaria de Gestão de Pessoas, cujas questões norteadoras foram: 1) *A instituição exerce governança de pessoas?* 2) *De acordo com pesquisa realizada neste Regional, com base nos fatores de sucesso do TCU utilizados para aferição do índice iGovPessoas (Resultado anexo), acerca da percepção dos colaboradores quanto à governança e gestão de pessoas no TRT14, qual sua análise de gestor de uma unidade estratégica do TRT14, quais possíveis fatores que impulsionaram as percepções apresentadas?*, pode-se afirmar que nas percepções dos gestores a governança de pessoas na instituição é realizada, e é exercida pela alta administração, pela unidade de Gestão de Pessoas e por uma Rede de Governança Colaborativa, composta por Coordenação Geral; Equipe de Gestores Estratégicos e Equipe de Gestores Ampliada; que foram adotadas práticas de governança, ao eleger alguns projetos vinculados ao objetivo estratégico de “maximizar a governança de pessoas, cuja execução é monitorada por meios de *indicadores e avaliados por ocasião de Reuniões de Alinhamento da Estratégia*.”

## 4.3 Percepção dos colaboradores versus gestores







# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

Seguindo a metodologia apresentada no item 3.2.2, a qual pautou-se nos fundamentos e a classificação utilizada pelo TCU quanto ao nível de maturidade das instituições, foi possível classificar as respostas do questionário de acordo com a percepção apresentadas pelos respondentes e o respectivo nível de capacidade.

Para demonstrar a capacidade atribuída pelos colaboradores à prática avaliada, realizou-se o seguinte cálculo para cada questão, exemplo: **Questão 1**

1º) Somou-se todas as notas atribuídas pelos 75 colaboradores à questão, que poderia ser (0), (0,1), (0,3), (0,4) e (1,0), de acordo com os valores convencionados no quadro 5; totalizando 36 pontos num total possível de 75 pontos, se todos os colaboradores atribuíssem a nota 1,0 à questão.

2º) Considerando que cada 1,0 ponto atribuído pelo gestor à questão, equivale a 100% de capacidade, tem-se que se todos os colaboradores atribuíssem a nota de 1,0 à questão a soma máxima da questão seria de 75 pontos (100%), 36 pontos equivale a 48% da capacidade atribuída à prática, o que equivale, de acordo com o quadro 6, ao estágio da capacidade foi classificado como intermediário.

3º) A capacidade intermediária atribuída à prática, de acordo com o quadro 6, significa que sob a percepção dos colaboradores, a instituição adota em parte.

Quadro 15 – Demonstrativo das percepções dos colaboradores e gestores

## PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Nº da questão	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
Média Ponderada	36	19	48	41	29	28,3	25,1	32	23,4	36,4	23,9
Percentual	48,00%	25,47%	65,07%	54,67%	38,40%	37,73%	33,47%	42,67%	31,20%	48,53%	31,87%
Classificação	Inter.	Inicial	Inter.	Inter.	Inicial	Inicial	Inicial	Inter.	Inicial	Inter.	Inter.

## PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Nº da questão	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
Valor atribuído	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Percentual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Classificação	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.

## PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Nº da questão	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
---------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

<b>Média Ponderada</b>	22,4	25	26,6	24,1	28,7	39,3	26,7	23,1	19,5	31,2	20,5
<b>Percentual</b>	29,87%	33,33%	35,47%	32,13%	38,27%	52,40%	35,60%	30,80%	26%	41,60%	27,33%
<b>Classificação</b>	Inicial	Inicial	Inicial	Inter.	Inicial	Inter.	Inicial	Inicial	Inicial	Inter.	Inicial

## PERCEPÇÃO DOS GESTORES

<b>Nº da questão</b>	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
<b>Valor atribuído</b>	1	1	1	0,1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Percentual</b>	100%	100%	100%	52%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Classificação</b>	Apri.	Apri.	Apri.	Inter.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.

## PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

<b>Nº da questão</b>	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33
<b>Média Ponderada</b>	36,7	27,3	20,1	18,3	28,1	17,1	25	29	24,4	21,8	33,3
<b>Percentual</b>	48,93%	36,40%	26,80%	24,40%	37,47%	22,80%	33,33%	38,67%	32,53%	29,07%	44,40%
<b>Classificação</b>	Inter.	Inter.	Inicial	Inicial	Inicial	Inter.	Inicial	Inter.	Inicial	Inicial	Inter.

## PERCEPÇÃO DOS GESTORES

<b>Nº da questão</b>	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33
<b>Valor atribuído</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Percentual</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Classificação</b>	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.	Apri.

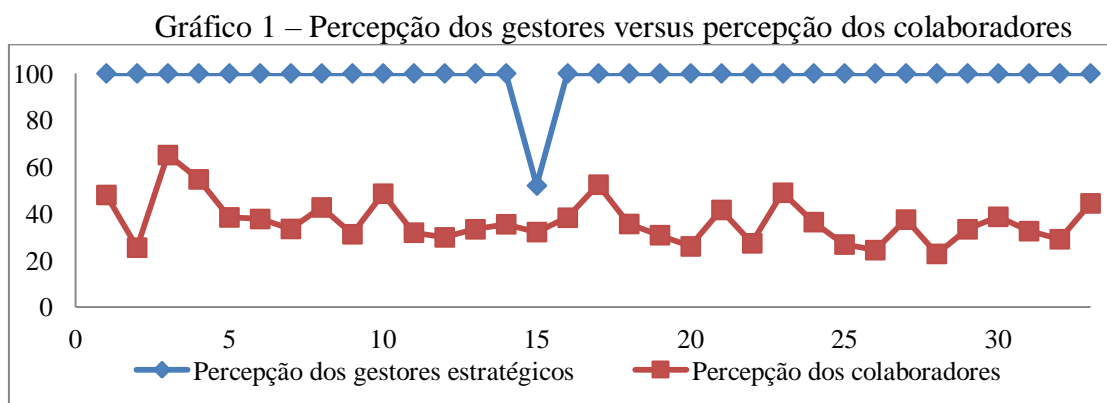
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Comparando cada questão à capacidade atribuída pelos gestores, de acordo com o Relatório de Levantamento (TCU, 2016), e a capacidade atribuída pelos colaboradores, calculada a partir das percepções dos colaboradores, pode-se verificar que as percepções diferem quanto ao estágio das práticas. Para os gestores da instituição pesquisada as práticas de governança e gestão de pessoas estão em estágio APRIMORADO, ou seja, na percepção dos gestores as práticas são adotadas em mais de 85% ou integralmente na instituição, ao passo que os colaboradores não possuem a mesma percepção, entendendo que as práticas estão sendo adotadas para menos em parte, menos de 85% da instituição, encontrando-se nos estágios inicial ou intermediário.





Diante dos resultados e análises apresentados, a partir dos dados constantes no quadro 29, foi possível construir o gráfico 1, em que se faz um comparativo direto do alinhamento das duas percepções acerca da governança e gestão de pessoas na instituição.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Verifica-se uma “lacuna” entre a percepção dos gestores e colaboradores da instituição acerca da gestão e governança de pessoas. Na percepção gerencial a instituição adota mais de 85% ou adota totalmente práticas descritas nas questões, mas essa percepção não é compartilhada pelos colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÕES

No presente estudo foram identificadas algumas ações implementadas pela instituição que demonstram a existência de práticas alinhadas com a estratégia, focadas na governança e gestão de pessoas, como a adoção do modelo de gestão de pessoas por competências para direcionar as ações relativas aos recursos humanos; a implementação de mecanismo de seleção de colaboradores com base na GPC e o monitoramento e a avaliação por meio de indicadores de desempenho e reuniões de alinhamento da estratégia.

Quanto à governança de pessoas, pode-se inferir, a partir das percepções dos gestores, que esta é exercida de forma compartilhada na instituição. Embora seja uma forma válida de governança, observa-se que, de acordo com Kaplan e Norton (2006), para que haja sinergia é



# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

necessário que haja mais do que conceitos e uma estratégia. É necessário que alguém, diretamente, se responsabilize pelo alinhamento de toda a organização, e este papel deve recair sobre uma unidade de gestão de pessoas que atue de forma estratégica, agindo diretamente na governança de pessoas junto às unidades de funcionais da instituição.

Conclui-se, a partir das percepções dos colaboradores quanto aos resultados advindos do alinhamento da estratégia institucional e a governança e gestão de pessoas que estas diferem da percepção dos gestores estratégicos da instituição. Para estes as práticas de governança e gestão de pessoas estão em estágio “aprimorado”, ou seja, na percepção dos gestores as mencionadas práticas são adotadas em grande parte ou integralmente na instituição, ao passo que os colaboradores não possuem a mesma percepção, pois para estes as práticas estão sendo adotadas para uma pequena e menor parte da instituição, encontrando-se no estágio “inicial”. É preciso que os colaboradores percebam o impacto do seu trabalho no trabalho das demais pessoas, pois se estes somente realizam suas atividades e atingem as metas, provavelmente estão contribuindo pouco para a organização (DUTRA, 2017). Desse modo, se as práticas adotadas pela organização não são percebidas por seus colaboradores, pode-se inferir que não está ocorrendo a sinergia esperada, a qual advém do resultado de um bom alinhamento estratégico.

Na instituição, para que seja possível assegurar alinhamento organizacional a partir da percepção dos colaboradores e gestores estratégicos, especificamente em relação à governança e gestão de pessoas, é fundamental que a liderança apoie totalmente o modelo GPC, elegendo-o como direcionador de todas as ações de gestão de pessoas, e as práticas sejam validadas por todos os gestores da instituição, de modo que a cultura se estabeleça e sejam estas práticas facilmente percebidas por seus colaboradores. Esse alinhamento entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas, bem como a sinergia entre as políticas e ações dos vários subsistemas de gestão de pessoas, gera consistência interna da estratégia, ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas políticas e ações sobre o desempenho organizacional (FISCHER, 2002).

Outro ponto acerca da promoção de sinergia institucional, é considerar a gestão de pessoas como responsabilidade de todos os gestores da organização e que a unidade de gestão de pessoas da instituição atue não somente com foco no controle de pessoal e em



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

procedimentos administrativos, mas seja capaz de desenvolver processos focados em resultados e de fornecer o suporte necessário para que a organização possa alinhar o perfil e as competências dos servidores às estratégias organizacionais. É importante que a unidade de RH atue de forma estratégica orientando o desenvolvimento de líderes e ajudando a moldar a cultura organizacional. Ao desenvolver esses ativos intangíveis garante-se o alinhamento com a estratégica corporativa, pois os líderes precisam compreender e apoiar a estratégia e promover os valores que reforçam a estratégia (CAMÕES, 2014).

Fundamentada no referencial teórico e nos resultados da presente pesquisa, a resposta ao questionamento “*Como ocorre o alinhamento entre a estratégia, governança e gestão de pessoas em uma organização pública?*”, infere-se que este ocorre quando a estratégia delineada pela instituição para a gestão de pessoas é amplamente compartilhada por toda a instituição, de modo que os colaboradores tenham conhecimento das diretrizes, objetivos e planos estratégicos e se sintam motivados para ajudar as unidades da organização na sua implementação e consigam identificar as práticas adotadas. É de fundamental importância que todos os gestores se comprometam com a gestão e a governança de pessoas, e não somente a unidade de gestão de pessoas, para que sejam geradas sinergias, fruto de um esforço conjunto, as quais devem ser definidas pela alta administração e realizadas nas unidades. Que a governança seja exercida não só pela alta administração, Comissões e Controle Interno da instituição, mas também por cada gestor a fim de garantir que a organização alcance os resultados pretendidos, agindo no interesse público em todos os momentos.

Com relação às limitações do presente estudo, este foi fundamentado pelo relatório de levantamento do TCU (BRASIL, 2016) e nas respostas do questionário aplicado aos colaboradores da instituição. Os dados foram obtidos com base no índice iGovPessoas e, considerando os registros apontados pelo TCU, o mencionado índice não é uma medida precisa da governança de pessoas das organizações.

O resultado da presente pesquisa poderá subsidiar outras organizações públicas análogas que desejam verificar como está ocorrendo o alinhamento entre a estratégia, a governança e a gestão de pessoas de sua organização, a fim de entender os resultados que estão sendo alcançados e refletir acerca da necessidade de alinhamento da estratégia junto a seus colaboradores.



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018







# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo. PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 23ª ed. rev. e atual. São Paulo, Método, 2015.

BOSQUETTI, M. A. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de multicasos**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2 - Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **Relatório de Levantamento de governança e gestão de pessoas**. Brasília: TCU; Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2016. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>>. Acesso em 5 de mar. 2018.

CAMARGOS, M. A. DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CAMARGOS, M. A. BARBOSA, F. V. **Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Criação de Valor e Sinergias Operacionais**. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 49, nº 2, 2009.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Estudos em gestão pessoas no serviço público** /organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Diogo Ribeiro da Fonseca e Valéria Porto. — Brasília: ENAP, 2014. 142 p. (Cadernos ENAP, 37).

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CIBORRA, Claudio U. **De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment**. In. Scandinavian Journal of Information Systems, v. 9, n. 1, p. 67-82, 1997.

COSTA, Maria A. N. **Sinergia e Capital Social na Construção de Políticas Sociais: A Favela da Mangueira no Rio de Janeiro**. Revista de Sociologia e Política nº 21: 147-163, Nov. 2003

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Booking: Artimed, 2010.



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

CHORN, Norman H. **The “alignment” theory: creating strategic fit.** In. *Management Decision*, v. 29, n. 1, p. 20-24, 1991.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, jan.- mar. 2000.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1ª edição, São Paulo, Atlas, 2001.  
HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations.** In. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

IFAC. International Federation of Accountants. **Good Governance in the public Sector, 2014.** Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>>. Acesso em 23 de abril de 2018.

KAPLAN, R. S; NORTON D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2001), **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.** Harvard Business School Press, Boston.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento – Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** (2006). Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 15ª tiragem. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LACOMBE, M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras.** Relatório de pesquisa. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2006.

MAES, R.E.; Rijsenbrij, D.; Truijens, O.; Goedvolk, H. **Redefining business: IT alignment through a unified framework.** PrimaVera working paper. Universiteit Van Amsterdam, Department of Information Management. 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases.** 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MILLER, Danny. **The Generic Strategy Trap**. Journal of Business Strategy, Vol. 13 Issue: 1, pp.37-41, 1992.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. G; SOUZA, R. B. **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, n. 1, 2011.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Revista de Administração Pública-RAP, v. 44, n. 6, 2010.

PETERAF, Margaret; REED, Randal. **Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change**. In. Strategic Management Journal, v. 28, n. 11, p.1089-1112, 2007.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Produção, v. 19, n. 2, maio/ago. 2009, p. 317-331

SANCHES, C. MEIRELES, M. SORDI, J. O. de. **Análise Qualitativa Por Meio da Lógica Paraconsistente: Método de Interpretação e Síntese de Informação obtida Por Escalas Likert**. Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, João Pessoa, PB, Brasil, p. 3.

SÁTYRO, W. C; CONTADOR, J. C; FERREIRA, A.A. **Afinal, o que é alinhamento estratégico?** In. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 17, 2014, São Paulo. Anais..., 2014.

SILVEIRA, Victor N. S. **Alinhamento Estratégico e Gestão Estratégica de Pessoas: Análise Conceitual e Perspectivas Teóricas**. Pretexto, Vol.15(4), pp.114-133, 2015.

TILLES, Seymour. **How to evaluate a corporate strategy**. Harvard Business Review, Boston, v. 41, n. 4, p. 111-121, July/Aug. 1963. <https://hbr.org/product/how-to-evaluate-corporate-strategy/63411-PDF-ENG>.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. **Exploring the concept of 'fit' in strategic management**. In. *Academy of Management Review*. v. 9, n.3, p. 513-525, 1984.

VENKATRAMAN, N. **The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence**. In. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 3, p. 423-444, 1989.



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018





# III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia (EnEPA)

ISSN 2595-8119

YIN, Robert K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Bookman, 2005.



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração  
Porto Velho, 17, 18 e 19 de outubro de 2018

