

**Escola de Governo
do Distrito Federal**

**Secretaria Executiva
de Gestão Administrativa**

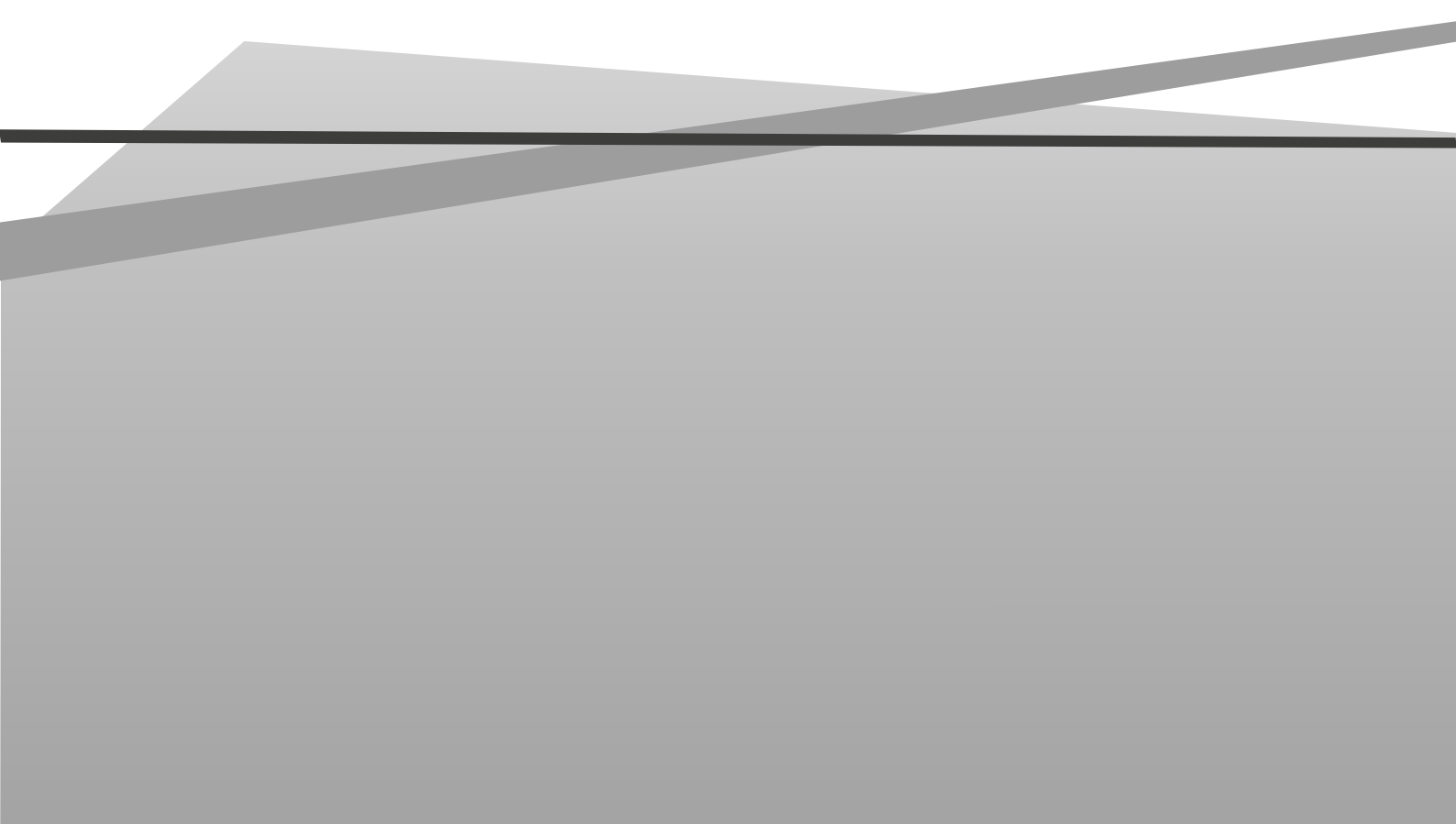
**Secretaria de Planejamento,
Orçamento e Administração**

**GOVERNO DO
DISTRITO FEDERAL**

Curso

O modelo de governança na área de gestão de pessoas

Apresentação – Módulo 3



Governador do Distrito Federal

Ibaneis Rocha

Secretário de Planejamento, Orçamento e Administração

Ney Ferraz Júnior

Secretária Executiva de Gestão Administrativa

Ana Paula Cardoso da Silva

Diretora-Executiva da Escola de Governo do Distrito Federal

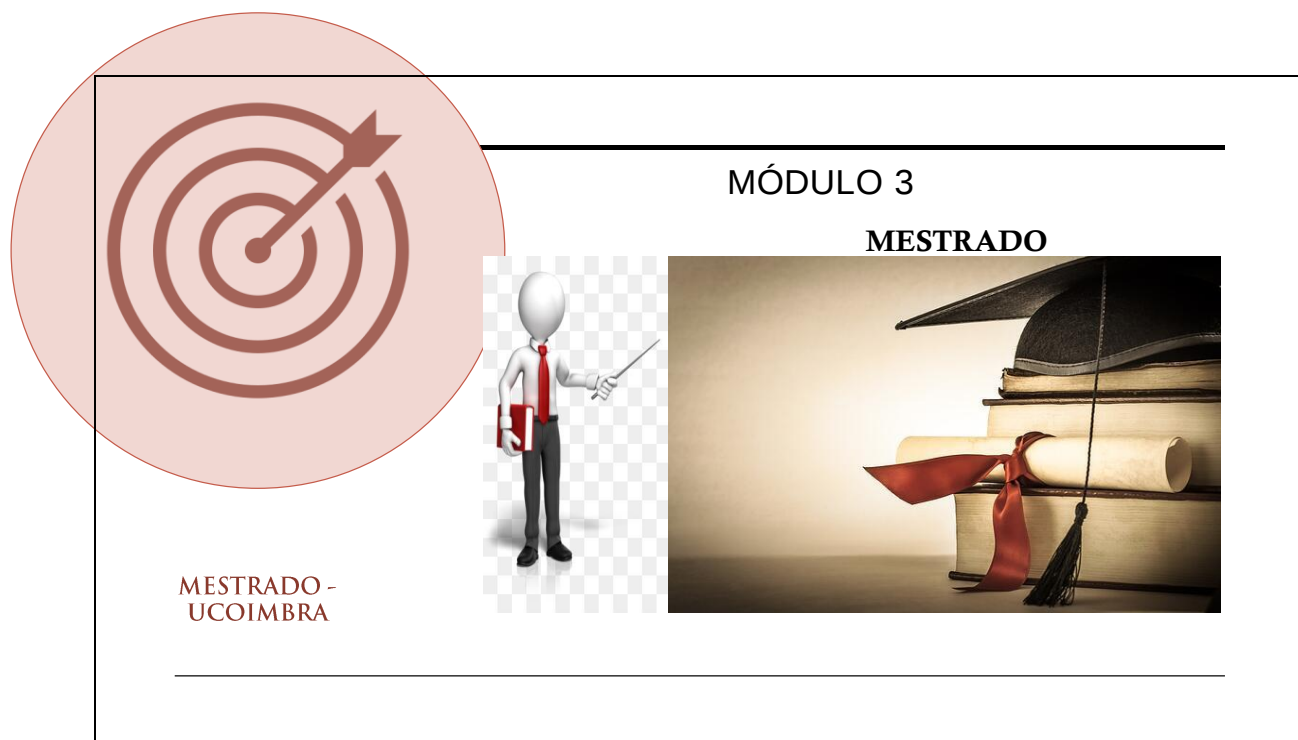
Juliana Neves Braga Tolentino

Escola de Governo do Distrito Federal

Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 – Brasília/DF – CEP: 70610-610

Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

www.egov.df.gov.br



MÓDULO 3

Patrícia de Oliveira Ribeiro

O MODELO DE GOVERNANÇA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS. UM ESTUDO DE CASO NO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação no âmbito do mestrado em Administração Público-Privada orientada pelo Professor Doutor João José Nogueira de Almeida e apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Dezembro de 2021

Módulo 3



Estrutura da apresentação

- 1. Objetivos do trabalho e relevância do tema**
- 2. Fundamentação teórica**
 - 2.1. A Governança na Administração Pública
 - 2.1.1. O Movimento da Governança Pública no mundo
 - 2.1.2. As diferentes expressões da Governança Pública no Brasil
 - 2.2. Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União – RBG/TCU
 - 2.3. A implementação das práticas da Governança no Distrito Federal
 - 2.3.1. Subsecretaria de Gestão de Pessoas – Estrutura Administrativa
- 3. Metodologia de estudo**
- 4. Resultados e discussão**
- 5. Conclusões**
- 6. Bibliografia (parte)**

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

1

Módulo 3



1 – Objetivos do trabalho e relevância do tema

Objetivo principal

Analisar o modelo de Governança no setor público com foco na Administração Pública do Distrito Federal.

Objetivos específicos

- 1 - Verificar a relação entre os **mecanismos, componentes e práticas de governança**;
- 2 - Identificar e caracterizar o **modelo de Governança** utilizado no **setor público do Governo do Distrito Federal**;
- 3 - Avaliar se já existem **características do modelo de Governança** na área de gestão de pessoas do Governo do Distrito Federal, **por meio de entrevistas e questionários** junto aos servidores públicos que atuam diretamente na área.
- 4 - Analisar, diante dos resultados das entrevistas e questionários, se já são observadas **características do modelo de Governança** na área supracitada.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

2

Módulo 3



2 – Fundamentação teórica

Conceito de Governança tem as suas bases no Brasil.

Por meio

Emenda Constitucional n.º 19 de 04 de junho de 1998, considerando o **princípio da eficiência** estar **presente** no art. 37 da C.F. de 1988, com intuito de abrandar os fragmentos patrimoniais e burocratas presentes na administração pública brasileira. (Ribeiro Filho e Valadares, 2017).

Tendo em vista as **diversas abordagens** no que tange ao **conceito acerca do termo Governança Pública**, é demonstrado na Tabela 1, alguns conceitos sob a perspectiva de vários autores, bem como de algumas organizações:

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

4

Módulo 3

Tabela 1 – Definições de Governança Pública.

AUTORES/ORGANIZAÇÕES	GOVERNANÇA PÚBLICA
Rhodes (1996)	Tem vários significados. O uso atual não trata governança como sinônimo de governo. Em vez disso, governança significa uma mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de governar, ou novas condições para o exercício do poder e para a organização estatal, ou ainda um novo método pelo qual a sociedade é governada.
Kickert, Klijn, e Konpenjan (1997, p. 732)	A Governança Pública é um complexo de atividades a qual envolve a direção de redes complexas em campos políticos da sociedade.
Lynn Jr., Heinrich, e Hill (2001, p. 7)	“Regimes de leis, regras, decisões judiciais e práticas administrativas que restringem, prescrevem e permitem o fornecimento de bens com suporte público e serviços”.
Bresser (2001)	Governança tem direta relação com a maneira como o poder é exercido e governado. A Governança Pública é uma parte da legitimidade que vem do processo conforme ele é realizado, ou seja, quando determinados grupos da população estão diretamente mais envolvidos na questão pública. Com isto, existe uma maior probabilidade que tenha sucesso em seus objetivos.
Araújo (2002)	Capacidade que o governo possui em implementar e formular as suas políticas públicas. A administração pública utiliza-se das competências financeiras, técnicas e gerenciais para alcançar os resultados determinados por metas coletivas.
OCDE (2004)	Arranjos formais e informais que apontam como são definidas as decisões públicas e como as decisões públicas são efetivadas com o objetivo de assegurar os valores constitucionais de um país diante dos problemas, ambientes e atores envolvidos.

Fonte: Autoria própria.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

5

Módulo 3

Tabela 1 – Definições de Governança Pública (continuação).

AUTORES/ORGANIZAÇÕES	GOVERNANÇA PÚBLICA
Kissler & Heidemann (2006)	Uma geração de reformas administrativas e de Estado, que vislumbra em uma ação conjunta efetuada de maneira eficaz com empresas, sociedade civil e Estado, a visar resoluções inovadoras de problemas sociais, onde são criadas oportunidades de desenvolvimento sustentável para todos os envolvidos.
Secchi (2009)	Denota pluralismo. Papel do Estado com aspectos menos hierárquicos visando a solução de problemas públicos. Retorna a importância da política dentro da administração pública, reduzindo assim a importância de observações dos critérios técnicos nos processos que exigem decisão, bem como a criação de mecanismos participativos para deliberação de assuntos na esfera pública.
Matias Pereira (2010)	Sistema que estabelece o equilíbrio de poder entre cidadãos, governantes, gestores, colaboradores e alta administração, com o intuito de que o bem comum tenha protagonismo em detrimento de interesses de um determinado grupo ou pessoas.
Peters (2012)	Governança Pública resulta em uma visão de ação coletiva que requer que se pense o Estado na sua estrutura, funcionamento e relação com as demais entidades, no âmbito supra e infranacional, com maior foco numa análise própria e específica das instituições.
IFAC (2013)	Fazem parte a estrutura administrativa, política, econômica, entre outras colocadas em prática visando asseverar que os resultados determinados pelos stakeholders sejam atingidos.
TCU (2014)	“Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.”.

Fonte: Autoria própria.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

6

Módulo 3

2 – Fundamentação teórica

O Tribunal de Contas da União publicou o Referencial Básico de Governança – RBG, o qual estabelece práticas de gestão, que são aplicáveis a órgãos e entidades da administração pública (TCU, 2014). Na Figura 1 é demonstrado os componentes dos mecanismos de Governança abordados pelo referido RBG.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

7

Módulo 3

Figura 1 – Componentes dos mecanismos de Governança.



Fonte: TCU (2014, p.39).

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

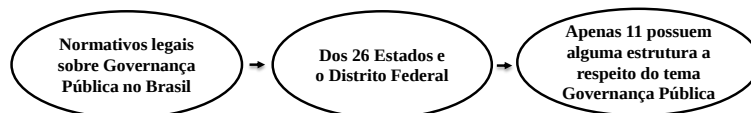
8

Módulo 3

1 2 1 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

2 – Fundamentação teórica



Na Figura 2 é demonstrado o resultado da pesquisa em questão.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

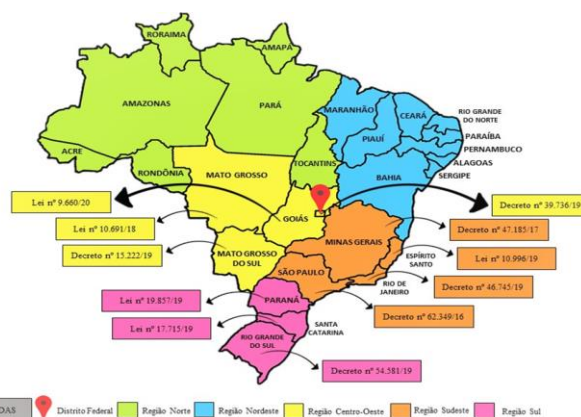
9

Módulo 3

1 2 1 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Figura 2 – Estados que possuem estruturas de Governança no Brasil.



Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

10

Módulo 3

2 – Fundamentação teórica



- Complexidade de sua organização político-administrativa;
- Orientações já existentes acerca do tema sobre Governança Pública – RBG/TCU;



O organograma da SUGEP encontra-se na Figura 3:

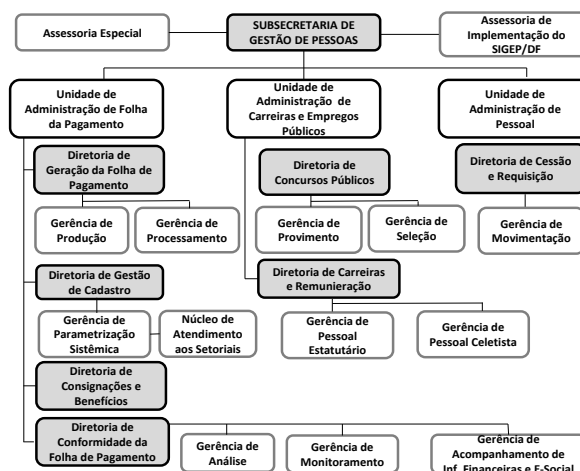
Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

11

Módulo 3

Figura 3 – Organograma da Subsecretaria de Gestão de Pessoas.



Fonte: Autoria própria.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

12

Módulo 3



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

2 – Fundamentação teórica

GDF

➔

Com intuito de fomentar a sua Governança, publicou:

Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019 – Dispõe sobre a política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

13

Módulo 3



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

3 – Metodologia de estudo

SUGEP/D.F.

➔

Órgão central do Sistema de Gestão de Pessoas do D.F. (**topo**).

⬇

E
X
E
R
C
E

A competência diretiva, normativa, de acompanhamento e de avaliação de programas, projetos e ações nas áreas de administração de pessoal e desenvolvimento de pessoas.

➔

89 órgãos/entidades – Cada órgão/entidade possui o seu próprio setorial de gestão de pessoas (**base**).

O estudo de caso em questão divide-se em duas etapas:

Coimbra, 06/12/2021

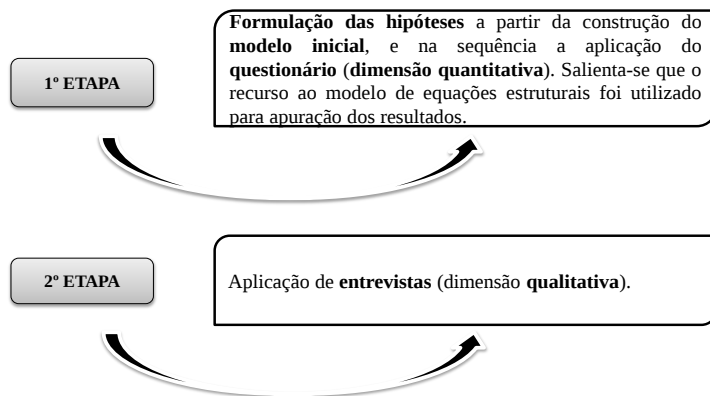
Patrícia de Oliveira Ribeiro

14

Módulo 3

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

3 – Metodologia de estudo



Coimbra, 06/12/2021

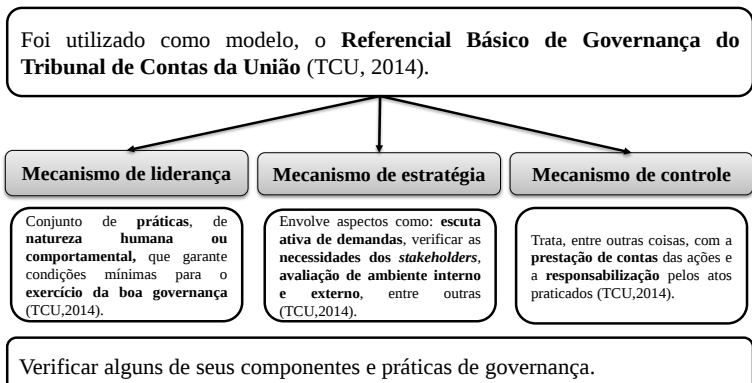
Patrícia de Oliveira Ribeiro

15

Módulo 3

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

3 – Metodologia de estudo



Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

16

Módulo 3

3 – Metodologia de estudo

Tendo em vista os referidos mecanismos, o estudo em questão optou por considerar **seis variáveis**, com o objetivo de **verificar** quais dessas variáveis estão diretamente relacionadas com o **modelo de Governança no setor público**

Pessoas e competências;

Estratégia organizacional;

Gestão de riscos e controle externo;

Accountability e transparência;

Relacionamento com stakeholders;

Sistema de governança.

A partir da estrutura teórica apresentada, foi definido o modelo inicial que se encontra na Figura 4:

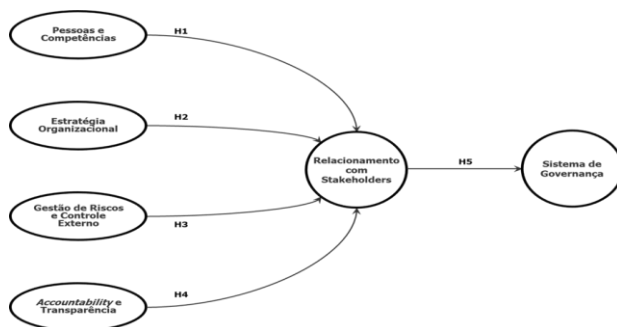
Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

17

Módulo 3

Figura 4 – Modelo teórico inicial.



Fonte: Autoria própria.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

18

Módulo 3

3 – Metodologia de estudo

Tendo como base o modelo inicial (Figura 4), foram **elaboradas as seguintes hipóteses de pesquisa:**

H1	⇒	A variável latente Pessoas e Competências tem um impacto direto e positivo direto na variável Relacionamento com Stakeholders ;
H2	⇒	A variável latente Estratégia Organizacional tem um impacto direto e positivo direto na variável latente Relacionamento com Stakeholders ;
H3	⇒	A variável latente Gestão de Riscos e Controle Externo tem um impacto direto e positivo direto na variável latente Relacionamento com Stakeholders ;
H4	⇒	A variável latente Accountability e Transparência tem um impacto direto e positivo direto na variável latente Relacionamento com Stakeholders ;
H5	⇒	A variável latente Relacionamento com Stakeholders tem um efeito mediador positivo na variável latente Sistema de Governança .

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

19

Módulo 3

3 – Metodologia de estudo

Dimensão quantitativa

Inquérito por questionário online.



Servidores públicos da Administração Pública direta e indireta, e **funcionários públicos** da administração indireta do Governo do Distrito Federal – Brasil, que **possuem Cargos Públicos** de Natureza Especial (CPE) e Cargos Públicos em Comissão (CPC), **representantes de cada um dos 89 órgãos/entidades distritais**.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

20

Módulo 3  UNIVERSIDADE D
COIMBRA

3 – Metodologia de estudo

APURAÇÃO DOS DADOS
Plataforma Google Forms para aplicação do questionário .
Questionário composto por uma caracterização geral juntamente com 23 questões espalhadas por dimensão constante no modelo de análise inicial.
Perguntas foram retiradas de questões abordadas no RBG/TCU .
Conjunto de 5 questões iniciais seguidas das 6 dimensões de análise.
Garantido o anonimato e confidencialidade das respostas.
Período: de 05/01/2021 a 12/03/2021 (66 dias).

Pretendia-se que fosse **indicado pelo respondente**, com base na sua perceção no que **tange à existência de práticas de governança** na atual gestão da Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGEP, especificamente **acerca dos mecanismos de liderança, estratégia e controle**, o seu **nível de concordância** com os itens do questionário, com base numa **escala de Likert** cujos valores **variam de “1” – discordo totalmente a “10” – concordo totalmente**.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

21

Módulo 3  UNIVERSIDADE D
COIMBRA

3 – Metodologia de estudo

Encerramento do questionário online:

Foram apuradas **73 respostas (82%)**.

Média das idades dos respondentes é de **aproximadamente 45** (idade mínima 34 e máxima 66).

São do **sexo feminino**, **47(64,4%)**, e **26 (35,6%)** do **sexo masculino**.

Apenas **1(1,4%)** tem escolaridade de **ensino médio**, **14 (19,2%)** **graduação – licenciatura/tecnólogo**, **54 (74%)** **pós-graduação**, **4 (5,5%)** **mestrado**.

Não existiram registos de escolaridade de **ensino básico e doutorado**.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

22


 1290 UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Módulo 3

3 – Metodologia de estudo

Dimensão qualitativa

Entrevistas feitas individualmente *online*.

↓

5 Gestores (atores chaves), que possuem Cargos Públicos de Natureza Especial – CPE e **que atuam diretamente na Subsecretaria de Gestão de Pessoas** do Governo do Distrito Federal.

Coimbra, 06/12/2021
Patrícia de Oliveira Ribeiro
23


 1290 UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Módulo 3

3 – Metodologia de estudo

APURAÇÃO DOS DADOS
Ferramenta de video de conferência, <i>Zoom Meeting</i> .
5 questões iniciais foram referentes à caracterização geral dos gestores, e logo após foram efetuadas um total de 10 perguntas .
Perguntas foram retiradas de questões abordadas no RBG/TCU , acerca das 6 dimensões de análise.
Garantido o anonimato e confidencialidade das respostas.
Período: As primeiras duas entrevistas ocorreram no mês de janeiro de 2021, nos dias 07 e 18, respetivamente, e as demais ocorreram no mês de fevereiro de 2021, nos dias 05, 13 e 15.

Pretendia-se ter maior compreensão acerca da **realidade vivenciada na Subsecretaria de Gestão de Pessoas**, com o intuito de avaliar a percepção desses gestores **que atuam diretamente na Subsecretaria de Gestão de Pessoas** do Governo do Distrito Federal acerca da **implementação das práticas de governança**, notadamente no que toca os **mecanismos de liderança, estratégia e controle**.

Coimbra, 06/12/2021
Patrícia de Oliveira Ribeiro
24


 UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Módulo 3

3 – Metodologia de estudo

Das 5 respostas obtidas:

Média das idades dos respondentes é de **aproximadamente 44** (idade mínima 38 e máxima 54).

São do sexo **feminino, 1(20%), e 4 (80%) do sexo masculino.**

Apenas **1(20%)** tem escolaridade de **graduação – licenciatura/tecnólogo, e 4 (80%) pós-graduação.**

Não existiram registros de escolaridade de ensino básico, ensino médio, mestrado e doutorado..

Coimbra, 06/12/2021
Patrícia de Oliveira Ribeiro
25


 UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Módulo 3

4 – Resultados e Discussão

Análise dos dados – Dimensão quantitativa

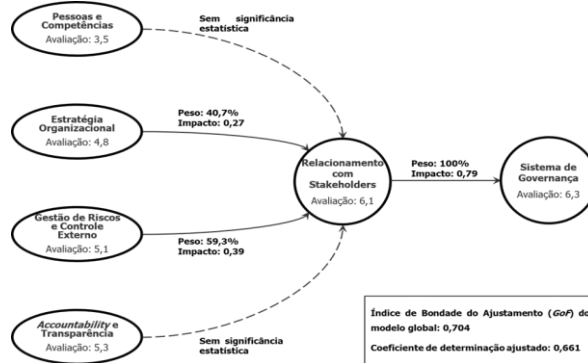
Como resultado da aplicação do questionário e após o tratamento dos resultados obtidos, alcançamos o modelo final, que se apresenta abaixo (Figura 5).

Coimbra, 06/12/2021
Patrícia de Oliveira Ribeiro
26

Módulo 3

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Figura 5 – Modelo final.



Fonte: Autoria própria.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

27

Módulo 3

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

4 – Resultados e Discussão

Análise dos dados – Dimensão qualitativa

Após avaliação das respostas dos 5 entrevistados e dos traços em comum encontrados, chega-se ao resultado final demonstrado na Tabela 3.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

28

Módulo 3

1 2 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Tabela 3 – Resultado final.

Mecanismo	Componentes	Práticas de governança	SIM	NÃO
LIDERANÇA	Dimensão 1	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.		X
	Pessoas e competências	Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.		X
	Dimensão 2	Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.		X
	Sistema de governança	Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.		X
ESTRATÉGIA	Dimensão 3	Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.	X	
	Relacionamento com stakeholders	Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo equilibrado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.		X
	Dimensão 4	Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.		X
	Estratégia organizacional			
CONTROLE	Dimensão 5	Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para melhoria do desempenho organizacional.	X	
	Gestão de riscos e controle interno			
	Dimensão 6	Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.		X
	Accountability e transparência	Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	X	

Fonte: Autoria própria.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

29

Módulo 3

1 2 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

4 – Resultados e Discussão

Comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa).

Diante do resultado exposto no modelo final do questionário (Figura 5) e do resultado final das entrevistas (Tabela 3), chegou-se no quadro comparativo demonstrado na Tabela 4 a seguir:

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

30

Módulo 3



Tabela 4 – Quadro comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa).

MECANISMO	DIMENSÃO	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO
LIDERANÇA	1. Pessoas e competências	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	NÃO	Sem significância estatística
		Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.	NÃO	
	2. Sistema de governança	Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.	NÃO	Impacto estatisticamente significativo
		Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.	NÃO	

Fonte: Autoria própria.

Pode-se inferir **ausência de processos de seleção que sejam transparentes**, com seus critérios e competências **previamente definidos**, como também **falta de diretrizes de capacitação**. **80% dos entrevistados afirmaram que o aprendizado ocorre de forma individual**.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

31

Módulo 3



Tabela 4 – Quadro comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa).

MECANISMO	DIMENSÃO	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO
LIDERANÇA	1. Pessoas e competências	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	NÃO	Sem significância estatística
		Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.	NÃO	
	2. Sistema de governança	Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.	NÃO	Impacto estatisticamente significativo
		Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.	NÃO	

Fonte: Autoria própria.

No que tange a **ausência de significância estatística** detetada no modelo final (Figura 5), na dimensão “Pessoas e Competências”, uma possível explicação para isso é o fato de que por força da **inexistência da divulgação** para os setoriais de gestão de pessoas (base) a respeito de **como são feitas as seleções para o preenchimento desses cargos de chefia na SUGEP** e quais são os critérios estabelecidos, **conclui-se que possivelmente os processos em questão não sejam transparentes, tampouco divulgados**.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

32

Módulo 3

1 2 15 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Tabela 4 – Quadro comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa).

MECANISMO	DIMENSÃO	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO
LIDERANÇA	1. Pessoas e competências	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	NÃO	Sem significância estatística
		Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.	NÃO	
	2. Sistema de governança	Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.	NÃO	Impacto estatisticamente significativo
		Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.	NÃO	

Fonte: Autoria própria.

Cabe salientar que dentre os 89 servidores que atuam diretamente na SUGEP:

68 (76,4%)



Estão investidos em algum cargo comissionado.

23 (23,6%)



Não possuem os referidos cargos.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

33

Módulo 3

1 2 15 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Tabela 4 – Quadro comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa).

MECANISMO	DIMENSÃO	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO
LIDERANÇA	1. Pessoas e competências	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	NÃO	Sem significância estatística
		Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.	NÃO	
	2. Sistema de governança	Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.	NÃO	Impacto estatisticamente significativo
		Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.	NÃO	

Fonte: Autoria própria.

Registre-se que 3 dos 5 entrevistados **afirmaram** que os **cargos de chefia** são preenchidos por **indicação política**, ficando assim demonstrada a **inexistência de transparência nos critérios utilizados nos processos de seleção**.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

34

Módulo 3

UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Tabela 4 – Quadro comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa).

MECANISMO	DIMENSÃO	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO
ESTRATÉGIA	3. Relacionamento com stakeholders	Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.	SIM	Impacto estatisticamente significativo
		Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos	NÃO	
	4. Estratégia organizacional	Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.	NÃO	Impacto estatisticamente significativo

Fonte: Autoria própria.

Ambas as dimensões tiveram impacto estatisticamente significativo perante os servidores que atual nos setoriais de gestão de pessoas.

Na dimensão “**Relacionamento com Stakeholders**”, para os **membros** que atuam na SUGEP, apenas foi constatada que **existe uma boa divulgação dos canais de comunicação** perante os setoriais. Segundo os entrevistados em tela, os **setoriais não participam dos processos de tomada de decisão, estratégias, planos etc.**

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

35

Módulo 3

UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Tabela 4 – Quadro comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa).

MECANISMO	DIMENSÃO	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO
ESTRATÉGIA	3. Relacionamento com stakeholders	Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.	SIM	Impacto estatisticamente significativo
		Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos	NÃO	
	4. Estratégia organizacional	Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.	NÃO	Impacto estatisticamente significativo

Fonte: Autoria própria.

Na dimensão “**Estratégia Organizacional**” Foi constatado que a **SUGEP não possui diretrizes bem definidas que avaliem e monitorem a execução das estratégias** efetuadas pelos setoriais.

Provavelmente os **setoriais**, mesmo **não tendo conhecimento formal** a respeito dessas diretrizes, **acreditam** que essa **avaliação e monitoramento ocorram**.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

36

Módulo 3

1 2 9 0

UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Tabela 4 – Quadro comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa).

MECANISMO	DIMENSÃO	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO
CONTROLE	5. Gestão de Riscos e controle externo	Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.	SIM	Impacto estatisticamente significativo
	6. Accountability e transparência	Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos. Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	NÃO SIM	Sem significância estatística

Fonte: Autoria própria.

Dimensão “Gestão de Riscos e Controle Externo” obteve **impacto estatisticamente significativo** bem como **resposta afirmativa** dos **entrevistados**, configurando a **existência de um monitoramento e avaliação** referente a essa dimensão.

Dimensão “Accountability e Transparência” (**sem significância estatística**): Por ser um procedimento que acontece na SUGEP, **provavelmente os setoriais não tem acesso** as medidas que são tomadas, como possivelmente também **desconhecem os critérios** definidos pela SUGEP para tal verificação.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

37

Módulo 3

1 2 9 0

UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Tabela 4 – Quadro comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa).

MECANISMO	DIMENSÃO	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO
CONTROLE	5. Gestão de Riscos e controle externo	Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.	SIM	Impacto estatisticamente significativo
	6. Accountability e transparência	Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos. Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	NÃO SIM	Sem significância estatística

Fonte: Autoria própria.

A ausência de significância estatística no modelo final do questionário, acerca da dimensão 6, pode ocorrer também haja vista **os setoriais não terem acesso a nenhuma ferramenta em que avaliem a imagem da SUGEP**. Isto é ratificado nas **respostas dos entrevistados**, os quais afirmam **não existir uma ferramenta oficial** para mensurar a percepção dos setoriais de gestão de pessoas quanto a imagem da SUGEP. Mencionam que isso **ocorre informalmente**.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

38

Módulo 3



5 – Conclusões

Ao nível dos resultados, o modelo de equações estruturais revela **coeficientes de impacto estatisticamente significativos** para níveis de significância de 0,05 (p-valores todos inferiores a 0,05) **para apenas 2 das 4 variáveis latentes que foram estudadas. Desta forma, foram confirmadas as hipóteses H2 e H3, das quais a análise à capacidade de ajuste do modelo conclui-se que esta é aceitável.**

Assim sendo, é possível afirmar **que as percepções dos servidores e funcionários públicos que atuam na área de gestão de pessoas no Governo do Distrito Federal – Brasil, sobre as variáveis latentes “Estratégia Organizacional” e “Gestão de Riscos e Controle Externo” tem impacto direto e positivo direto nas suas percepções referentes ao “Relacionamento com Stakeholders”.**

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

38

Módulo 3



5 – Conclusões

O modelo de investigação prevê muito bem a dimensão **Relacionamento com Stakeholders** e mais ainda a dimensão **Sistema de Governança**, o que significa a ideia de que o **Relacionamento com os Stakeholders**, ou seja, com os servidores e funcionários públicos **que atuam nos setoriais de gestão de pessoas, quando bem feito, resultam no correto funcionamento do Sistema de Governança.**

Ao fazer a junção dos resultados da primeira e segunda etapa do estudo em tela, verificou-se que **não foi possível identificar todas as características do modelo de Governança presentes no Referencial Básico de Governança – TCU na atual gestão da Subsecretaria de Gestão de Pessoas do GDF.** Os resultados demonstram que **ainda há um caminho a ser percorrido com a finalidade de se alcançar o referido modelo de gestão.**

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

39

Módulo 3



5 – Conclusões

Observou-se a **ausência total** de características de **boas práticas de governança no mecanismo de liderança**.



Um **exemplo de sucesso**, o qual poderia ser utilizado e aplicado como solução para fomentar tais práticas no Governo do Distrito Federal, foi o **aplicado em Portugal**, com a promulgação da **Lei n.º 64, de 22 de dezembro de 2011**. Com a referida norma, foi **criada uma entidade administrativa independente, denominada Comissão de recrutamento e seleção para a Administração Pública (CReSAP)**, que tem como missão **recrutar e selecionar candidatos para ocuparem os cargos de direção superior na Administração Pública** (Bilhim, 2014).

**Entrevista Dr. Bilhim (23' até 30'30'')*

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

40

Módulo 3



5 – Conclusões

Em termos futuros, constata-se várias questões que devem ser avaliadas acerca do tema, nomeadamente:

Diante do modelo de Governança já implementado dentro da administração pública do GDF, **quais os fatores potenciadores que permitem o sucesso ou o fracasso na implementação de tal modelo de gestão?**

Apesar de já existir uma estrutura robusta acerca do modelo de Governança no GDF, porque isto **ainda não é uma realidade dentro da Subsecretaria de Gestão de Pessoas?**

Os **burocratas de campo**, que são os servidores que efetivamente implementam as diversas políticas públicas determinadas pelo governo, **têm conhecimento dos conceitos básicos acerca do modelo de Governança?**

Existe um **plano de capacitação** para esses **burocratas de campo**?

Estas e várias outras questões **devem ser analisadas** e merecem **total atenção para fomentar o tema** em epígrafe.

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

41

Módulo 3

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

5 – Conclusões

Como **janelas de investigação futura**, seria interessante aplicar o questionário e entrevistas a **outras unidades** administrativas dos órgãos da administração direta, das autarquias e das fundações distritais, **para uma avaliação da verdadeira aplicabilidade do modelo de Governança já existente no governo.**

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

42

Módulo 3

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

5 – Conclusões

Resta claro a **importância em fomentar as boas práticas de governança dentro do contexto da administração direta, das autarquias e das fundações distritais**, sendo fundamental a mobilização dos órgãos e entidades responsáveis em disseminar tais conhecimentos, diretrizes e conceitos por meio de ações padronizadas, vislumbrando em **atender aos anseios da sociedade com políticas públicas mais eficientes.**

Coimbra, 06/12/2021

Patrícia de Oliveira Ribeiro

43



Bibliografia

MÓDULO 3

Bibliografia de apoio

Araújo, V. D. C. (2002). Texto para discussão 45: a conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho.

Bilhim, J. (2014). Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo. Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo, 28(28), 11–31.

Bresser, P. (2001). A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Texto para discussão, (09).

IFAC. (2013). Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework. Recuperado de <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/international-framework-good-governance-public-sector>

Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., & Konpenjan, J. F. M. (Eds). (1997). Managing complex networks: Strategies for the public sector.

Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? Revista de Administração Pública, 40(3), 479–499. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000300008>

Lynn, J., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2001). Improving Governance: A New Logic for Empirical Research. Georgetown University Press, Washington, D.C.

MÓDULO 3

Bibliografia de apoio

Matias Pereira, J. (2010). a Governança Corporativa Aplicada No Setor Público Brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, 2(1), 109-134-134. <https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.21>

OCDE. (2004). Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal. Ocde, 1–31.

Peters, B. G. (2012). Governance as political theory. Civil Society and Governance in China, (22), 17–37. <https://doi.org/10.1057/9781137092496>

Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. Political Studies, 44(4), 652–667.

Ribeiro Filho, W. F., & Valadares, J. L. (2017). Governança: Uma Nova Perspectiva De Gestão Aplicada À Administração Pública. The Journal of Engineering and Exact Sciences, 3(5), 11–13. <https://doi.org/10.18540/jcecvl3iss5pp0721-0723>

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>

TCU. (2014). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Tribunal de Contas da União.

Bibliografia

OBRIGADA!



CONTATO POR E-MAIL

patricia.oliveira@economia.df.gov.br
brendapatty@yahoo.com

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

- Leonardo da Vinci
