TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas

2016

Relatório individual da avaliação

Nome da organização avaliada:	**UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ**
Tipo de organização:	**Instituição de ensino**
Segmento:	**EXE-Sipec**

Sumário

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

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Visão geral sobre governança e gestão de pessoas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas

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

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

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

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

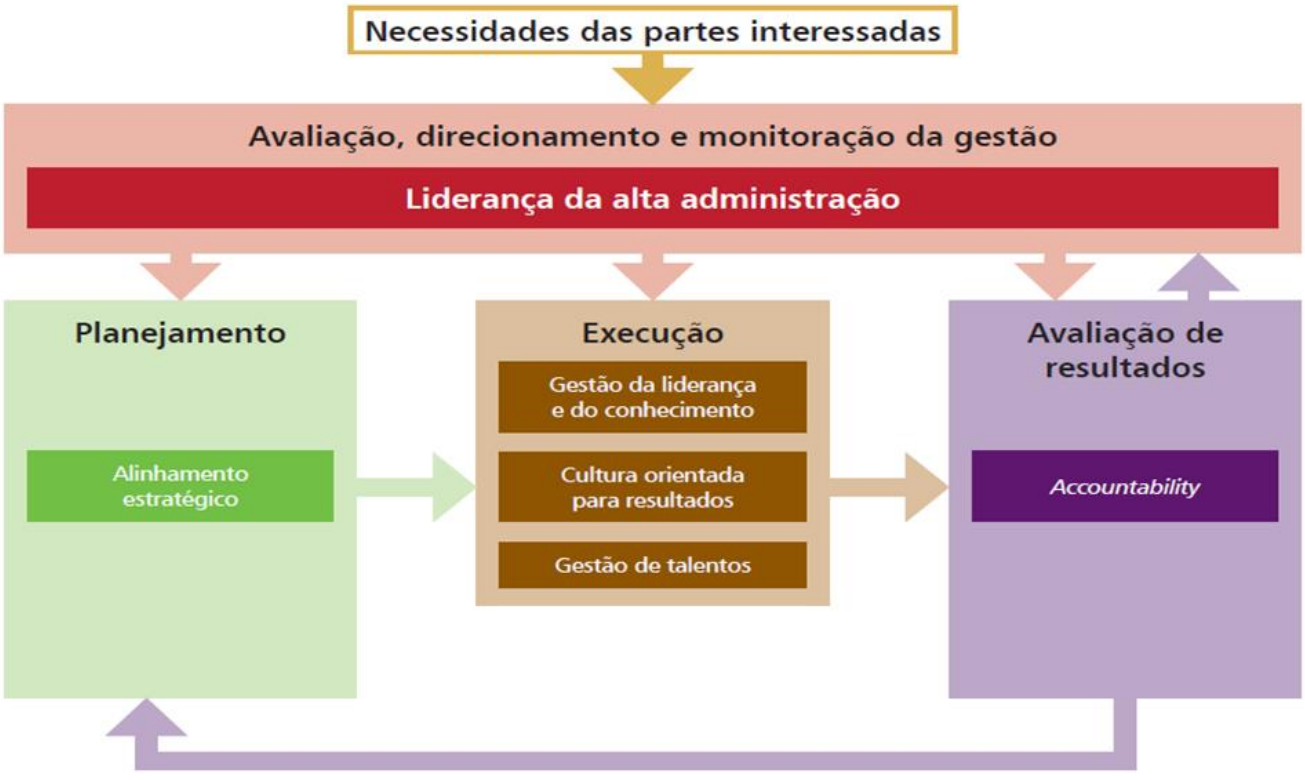

Figura 1. Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas

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

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

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

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

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

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

- **Planejamento Organizacional**: a organização define a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo, com estabelecimento de estratégia para alcançá-los e desenvolvimento de hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades;
- **Planejamento da Gestão de Pessoas**: a organização executa processo de planejamento específico para as funções de gestão de pessoas, visando dar suporte direto à implementação dos planos organizacionais;
- **Planejamento da Força de Trabalho**: a organização identifica lacunas, em termos qualitativos e quantitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional, permitindo o planejamento de ações adequadas para atender às necessidades atuais e futuras identificadas;
- **Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica**: a organização envolve profissionais da Unidade de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional, bem como promove a atuação deles como consultores internos nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Gestão da Liderança e do Conhecimento – a organização possui capacidade de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem. O componente é avaliado no questionário por meio de três fatores:

- **Gestão da Liderança e Processo Sucessório:** A organização seleciona, desenvolve e avalia seus gestores com base em perfis profissionais requeridos/desejados, assim como executa ações para garantir a disponibilidade de sucessores que apresentem esses perfis;

- **Treinamento e Desenvolvimento:** a organização promove ações educacionais que contribuem para a melhoria contínua do desempenho de seus colaboradores e para o desenvolvimento dos perfis profissionais requeridos para a consecução da sua estratégia;

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

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

- **Comunicação**: a organização realiza ações de troca de informações e ideias com os colaboradores, por meio de métodos ou canais específicos, visando diminuir incertezas, clarificar objetivos e envolver os colaboradores nas tomadas de decisão;

- **Avaliação de Desempenho**: a organização adota sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos e baixos níveis de desempenho;

- **Reconhecimento**: a organização executa ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais;

- **Relações com os Colaboradores**: a organização promove a cooperação e o bom relacionamento entre colaboradores, sindicatos, associações de classe e gestores com o objetivo de melhorar o clima organizacional, as condições de trabalho, o comprometimento e, consequentemente, o desempenho.

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

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

- **Recrutamento e Seleção**: a organização seleciona os colaboradores (externamente e internamente) de forma transparente e com base nas lacunas identificadas, em termos quantitativos e qualitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional;

- **Retenção**: a organização identifica as razões dos desligamentos voluntários e das movimentações de colaboradores entre suas unidades, utilizando essas informações no desenvolvimento de ações para reter talentos.

Accountability – a organização executa procedimentos que lhe permitam dar segurança razoável quanto à conformidade da gestão de pessoas com as normas vigentes, dar transparência acerca dos resultados alcançados e responsabilizar colaboradores pela gestão de pessoas.

1.4. Metodologia

1.4.1. Coleta de dados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 2. Categorias de resposta do questionário

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

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

1.4.2. Análise de dados

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 4. Intervalos segundo estágio de capacidade em cada fator

1.5. Perfil dos respondentes

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

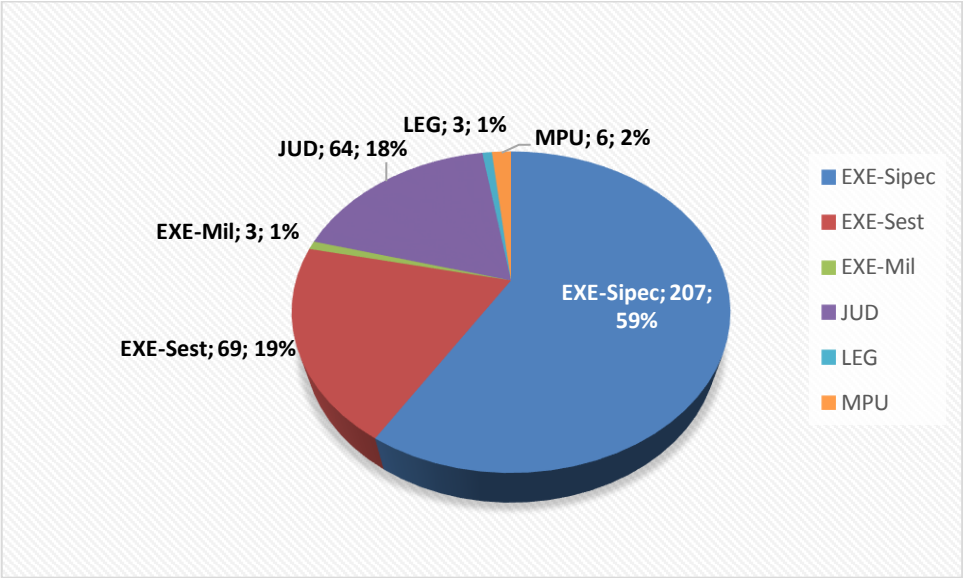

Figura 2. Distribuição dos respondentes por segmento

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

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

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

Tabela 5. Distribuição dos respondentes por tipo de organização

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

No Apêndice II consta a relação das 352 organizações respondentes.

2. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO

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

Fatores do modelo de avaliação	Capacidade (%)	Estágio
Liderança da Alta Administração	46,03	Intermediário
Planejamento Organizacional	86,42	Aprimorado
Planejamento da Gestão de Pessoas	24,57	Inicial
Planejamento da Força de Trabalho	39,70	Inicial
Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica	27,78	Inicial
Gestão da Liderança e Processo Sucessório	11,49	Inexistente
Treinamento e Desenvolvimento	33,89	Inicial
Gestão do Conhecimento	0,00	Inexistente
Comunicação	71,75	Aprimorado
Avaliação de Desempenho	41,37	Intermediário
Relações com os Colaboradores	29,35	Inicial
Reconhecimento	0,00	Inexistente
Perfil Profissional e de Atividades	22,23	Inicial
Recrutamento e Seleção	19,98	Inexistente
Retenção	0,00	Inexistente
Accountability	64,26	Intermediário

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

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

Fatores do modelo de avaliação	Organização (%)	Instituição de ensino (%)		EXE-Sipec (%)		APF (%)	
	---	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Liderança da Alta Administração	46,03	41,87	17,8	42,04	17,9	45,85	19,1
Planejamento Organizacional	86,42	64,89	30,1	64,11	32,4	70,66	31,4
Planejamento da Gestão de Pessoas	24,57	33,76	26,6	33,27	26,1	34,38	27,4
Planejamento da Força de Trabalho	39,70	31,29	23,1	31,09	23,8	33,14	24,6
Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica	27,78	40,19	24,2	39,97	26,1	44,30	26,0

Gestão da Liderança e Processo Sucessório	11,49	23,14	18,0	26,38	21,6	32,96	23,7
Treinamento e Desenvolvimento	33,89	47,27	24,9	47,85	25,4	53,24	26,1
Gestão do Conhecimento	0,00	30,63	24,7	28,09	23,3	31,48	26,2
Comunicação	71,75	49,07	21,1	44,70	22,1	49,12	23,1
Avaliação de Desempenho	41,37	38,23	22,5	43,13	24,4	44,93	27,1
Relações com os Colaboradores	29,35	49,81	26,0	45,80	25,6	49,18	26,3
Reconhecimento	0,00	20,72	31,9	18,57	30,0	26,80	34,7
Perfil Profissional e de Atividades	22,23	49,71	22,8	48,21	22,1	51,61	22,7
Recrutamento e Seleção	19,98	46,00	23,3	41,07	23,8	43,22	25,0
Retenção	0,00	15,88	20,3	16,91	20,3	19,34	21,9
Accountability	64,26	62,42	22,4	60,79	22,1	64,90	21,9

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

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

2.1. Liderança da alta administração

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

Capacidade da organização no fator: 46,03% (estágio Intermediário)

13 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

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

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

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

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

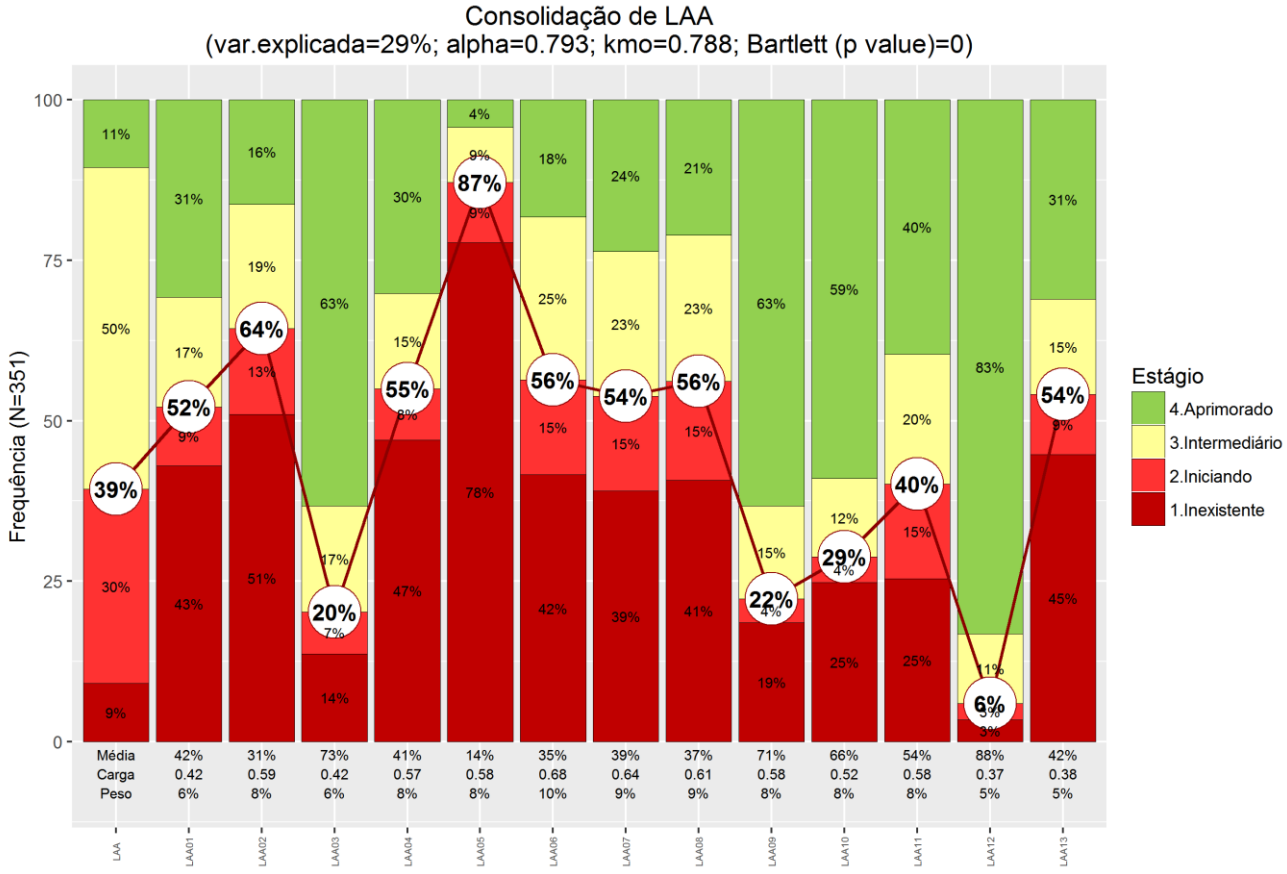

Figura 3. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Liderança da Alta Administração

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

2.2. Planejamento Organizacional

Descrição do fator (padrão desejado): A organização define a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo, com estabelecimento de estratégia para alcançá-los e desenvolvimento de hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades.

Capacidade da organização no fator: 86,42% (estágio Aprimorado)

4 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

Tabela 9. Respostas às questões do fator Planejamento Organizacional

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

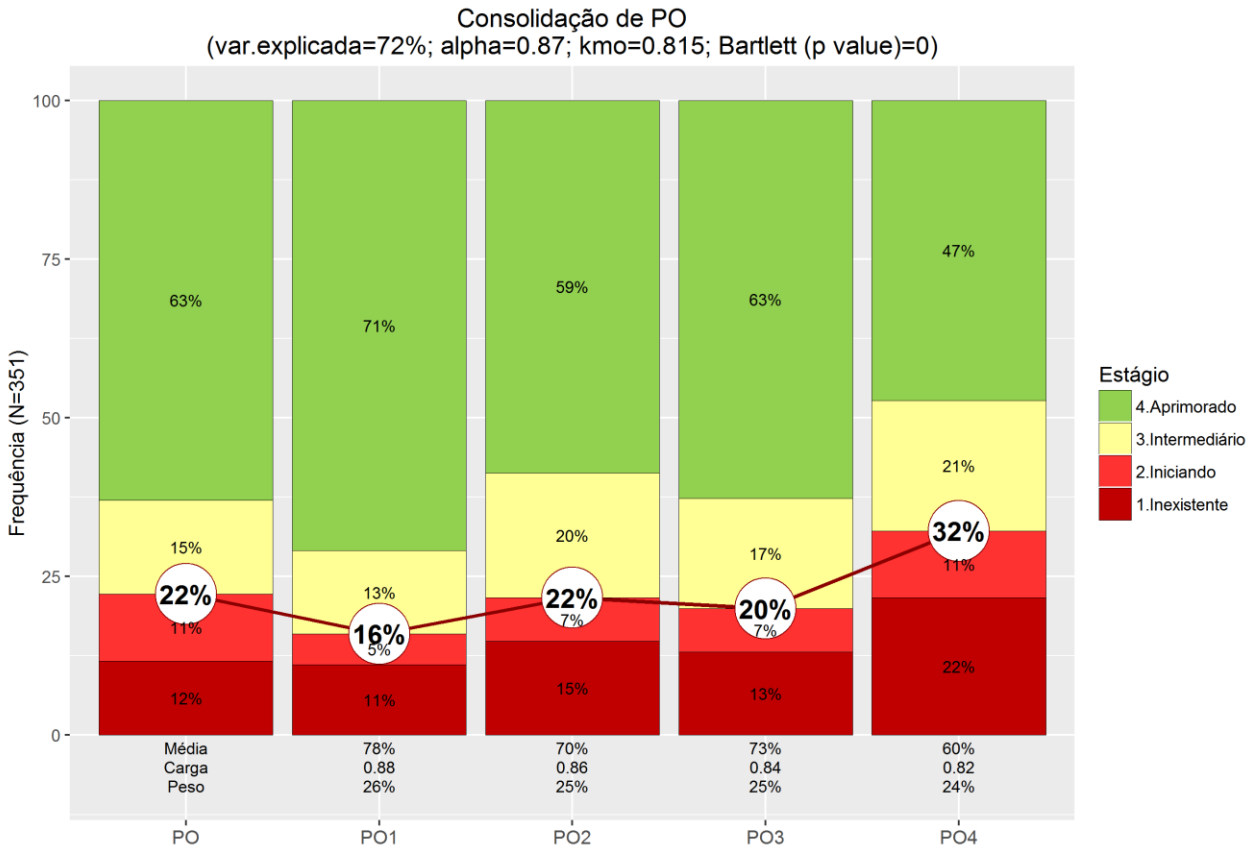

Figura 4. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento Organizacional

2.3. Planejamento da Gestão de Pessoas

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

Capacidade da organização no fator: 24,57% (estágio Inicial)

5 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

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

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

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

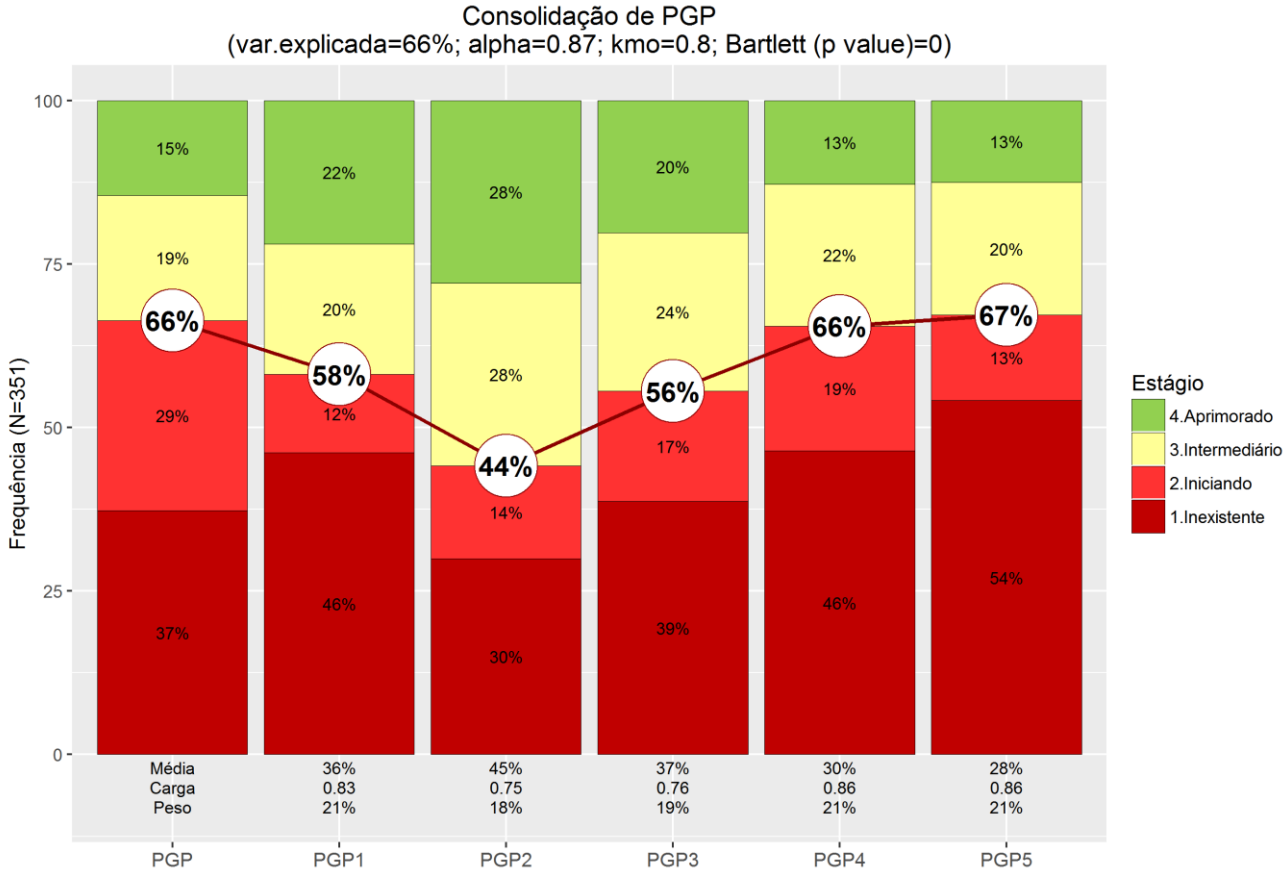

Figura 3. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento da Gestão de Pessoas

2.4. Planejamento da Força de Trabalho

Descrição do fator (padrão desejado): A organização identifica lacunas, em termos qualitativos e quantitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional, permitindo o planejamento de ações adequadas para atender às necessidades atuais e futuras identificadas.

Capacidade da organização no fator: 39,70% (estágio Inicial)

9 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

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

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

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

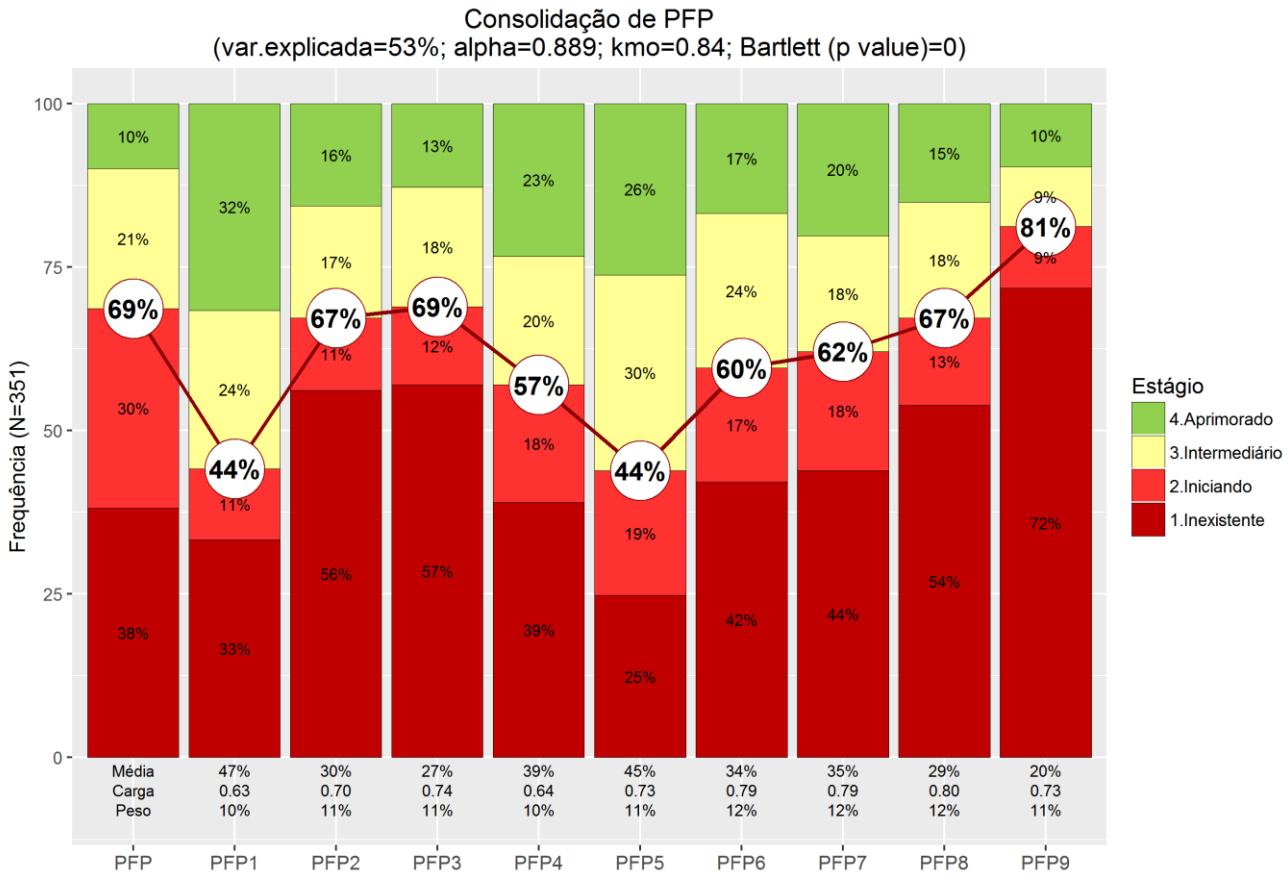

Figura 4. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento da Força de Trabalho

2.5. Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica

Descrição do fator (padrão desejado): A organização envolve profissionais da Unidade de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional, bem como promove a atuação deles como consultores internos nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Capacidade da organização no fator: 27,78% (estágio Inicial)

6 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

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

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

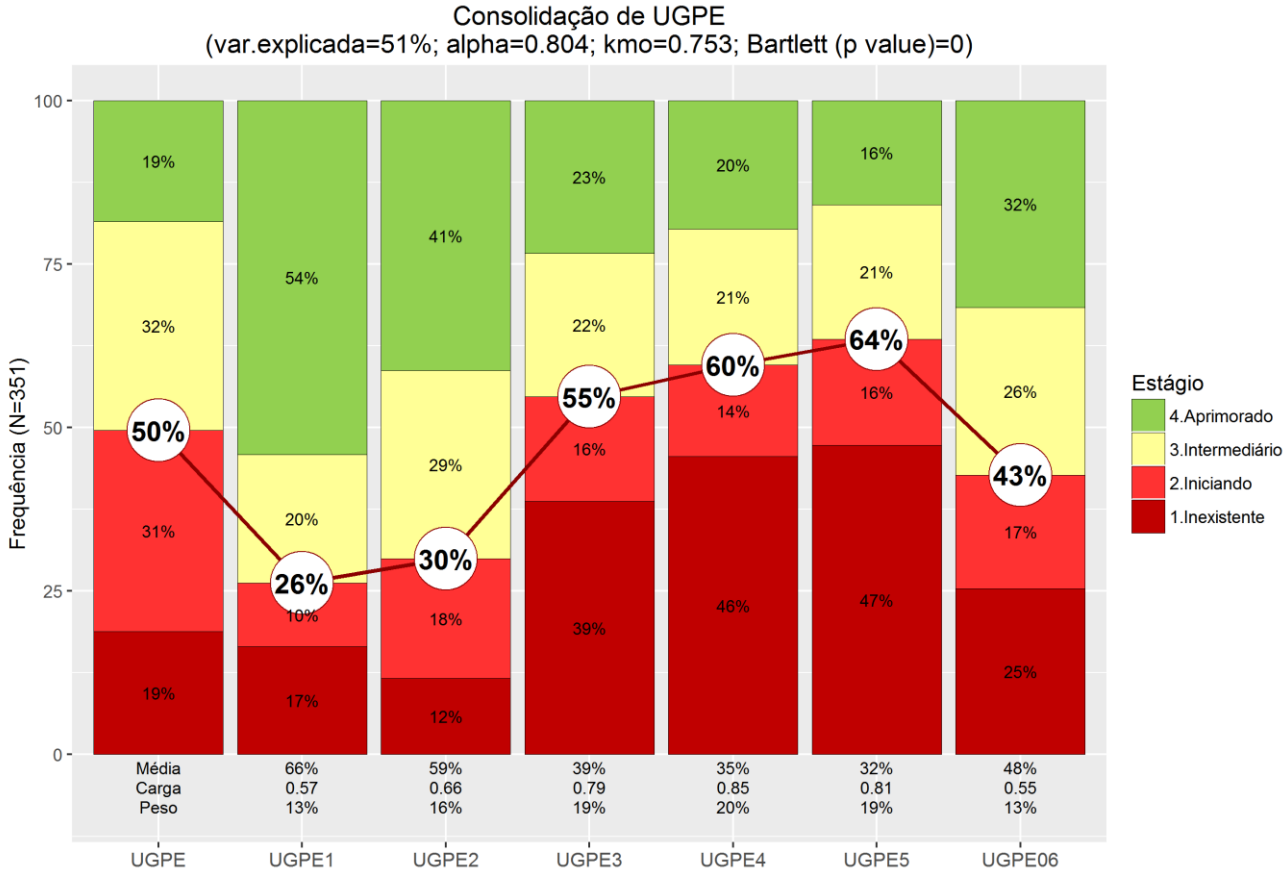

Figura 5. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator UGP como Parceira Estratégica

2.6. Gestão da Liderança e Processo Sucessório

Descrição do fator (padrão desejado): A organização seleciona, desenvolve e avalia seus gestores com base em perfis profissionais requeridos/desejados, assim como executa ações para garantir a disponibilidade de sucessores que apresentem esses perfis.

Capacidade da organização no fator: 11,49% (estágio Inexistente)

8 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

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

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

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

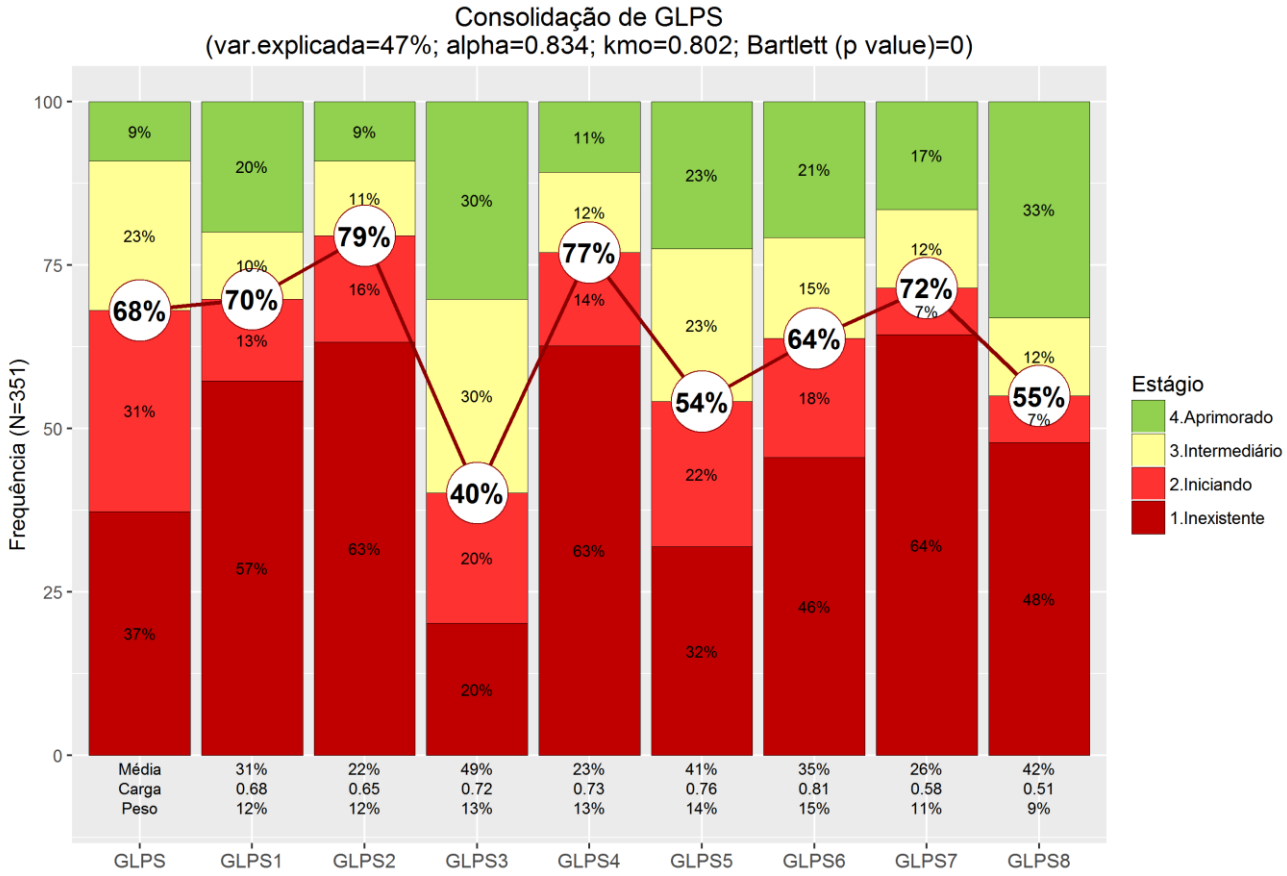

Figura 6. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão da Liderança e Processo Sucessório

2.7. Treinamento e Desenvolvimento

Descrição do fator (padrão desejado): A organização promove ações educacionais que contribuem para a melhoria contínua do desempenho de seus colaboradores e para o desenvolvimento dos perfis profissionais requeridos para a consecução da sua estratégia.

Capacidade da organização no fator: 33,89% (estágio Inicial)

8 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

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

Tabela 14. Respostas às questões do fator Treinamento e Desenvolvimento

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

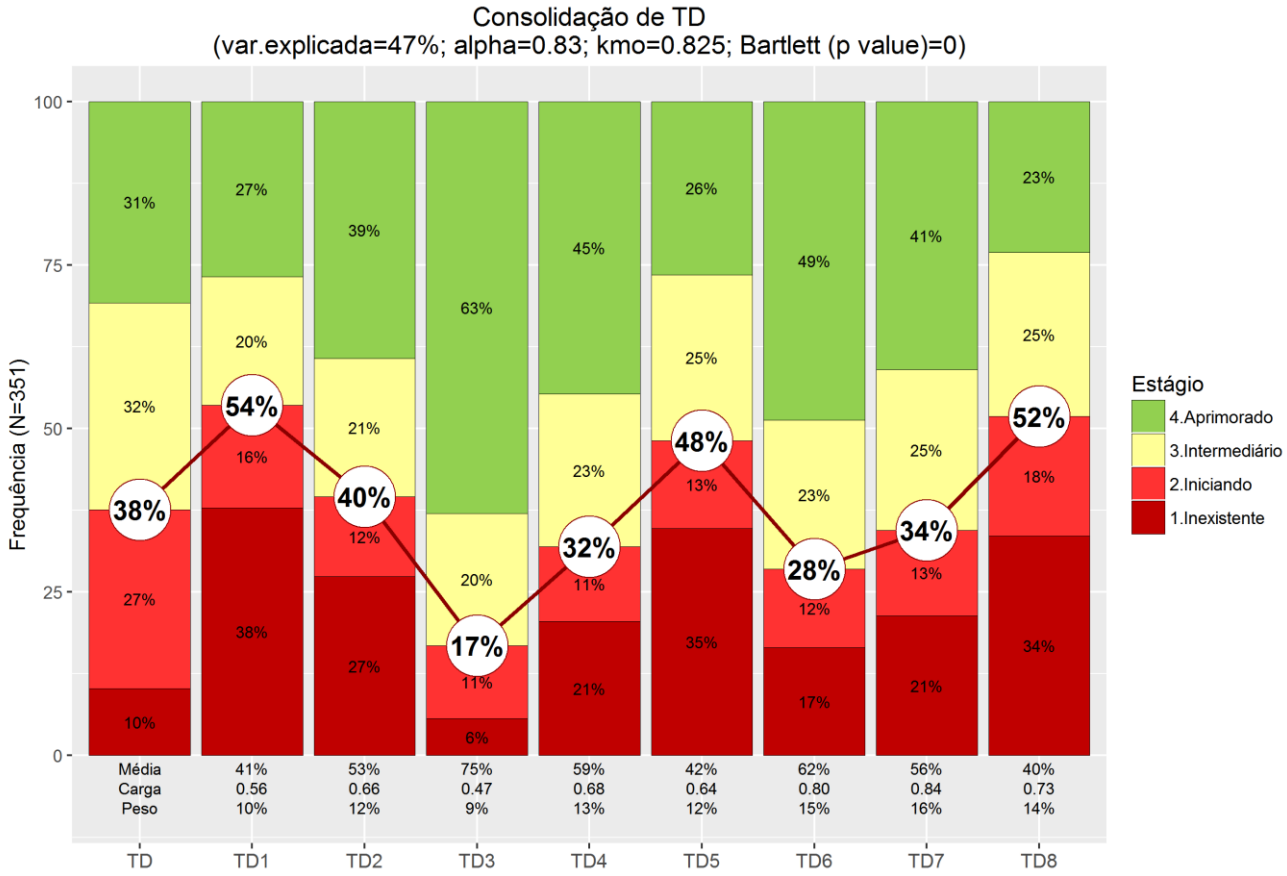

Figura 7. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Treinamento e Desenvolvimento

2.8. Gestão do Conhecimento

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

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

2 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

Tabela 15. Respostas às questões do fator Gestão do Conhecimento

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

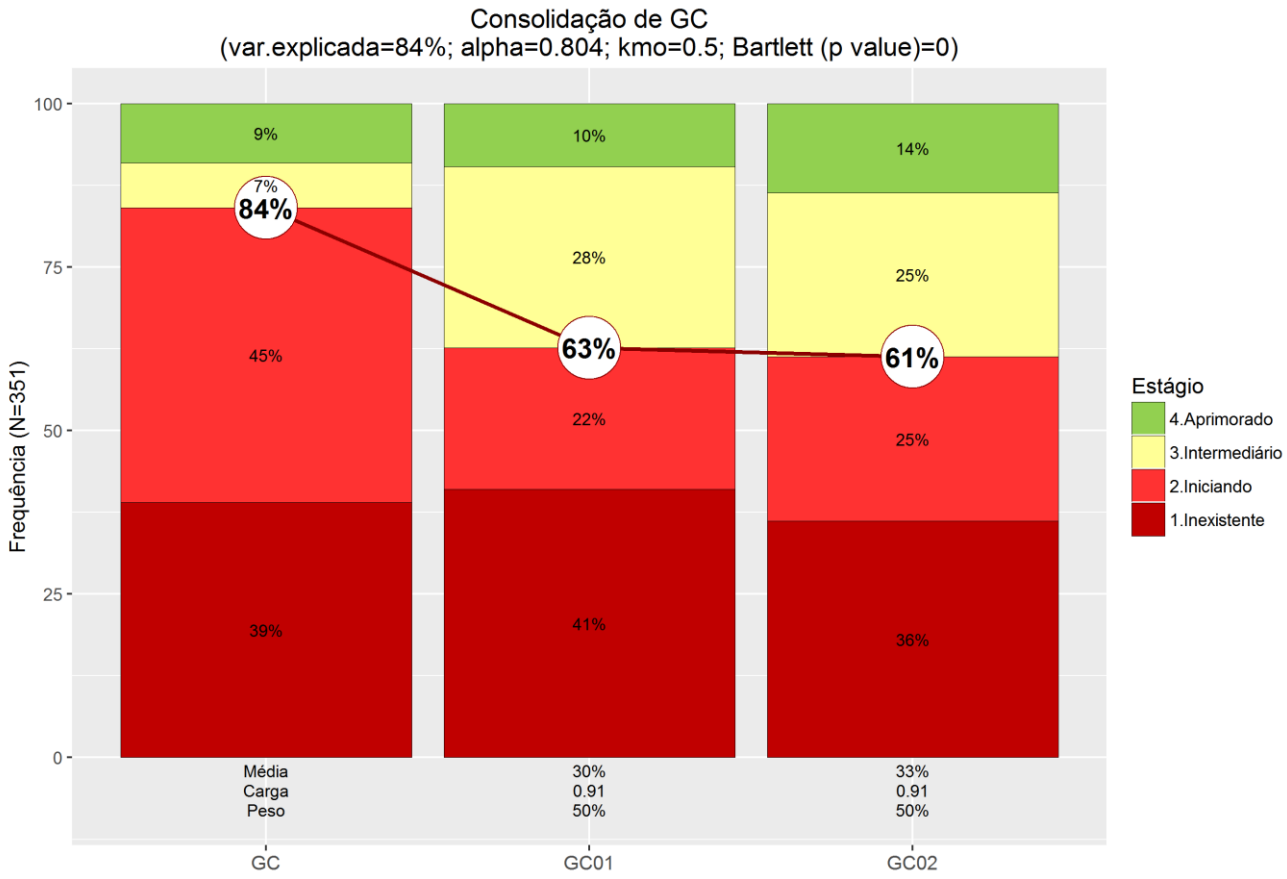

Figura 8. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão do Conhecimento

2.9. Comunicação

Descrição do fator (padrão desejado): A organização realiza ações de troca de informações e ideias com os colaboradores, por meio de métodos ou canais específicos, visando diminuir incertezas, clarificar objetivos e envolver os colaboradores nas tomadas de decisão.

Capacidade da organização no fator: 71,75% (estágio Aprimorado)

5 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

Tabela 16. Respostas às questões do fator Comunicação

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

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

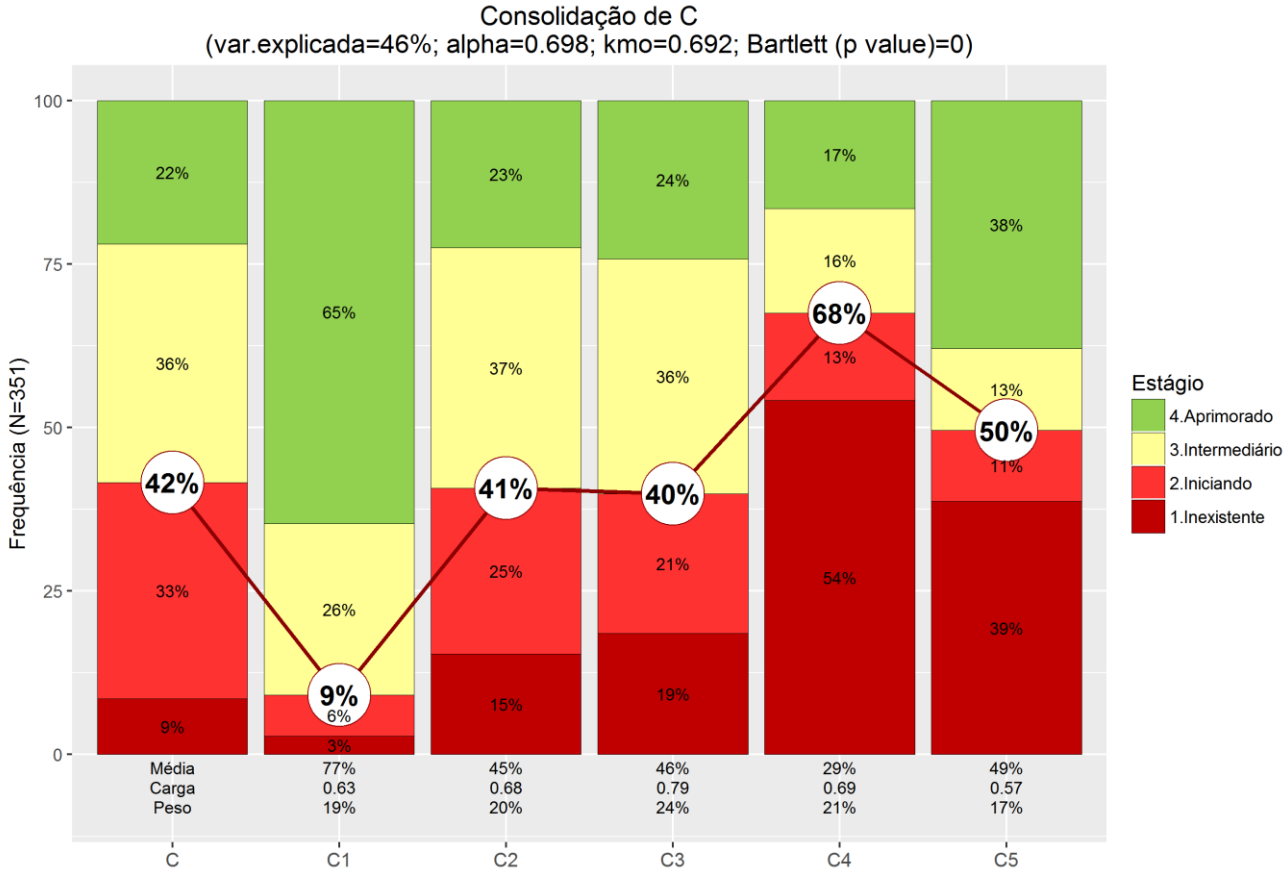

Figura 9. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Comunicação

2.10. Avaliação de Desempenho

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

Capacidade da organização no fator: 41,37% (estágio Intermediário)

7 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

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

Tabela 17. Respostas às questões do fator Avaliação de Desempenho

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

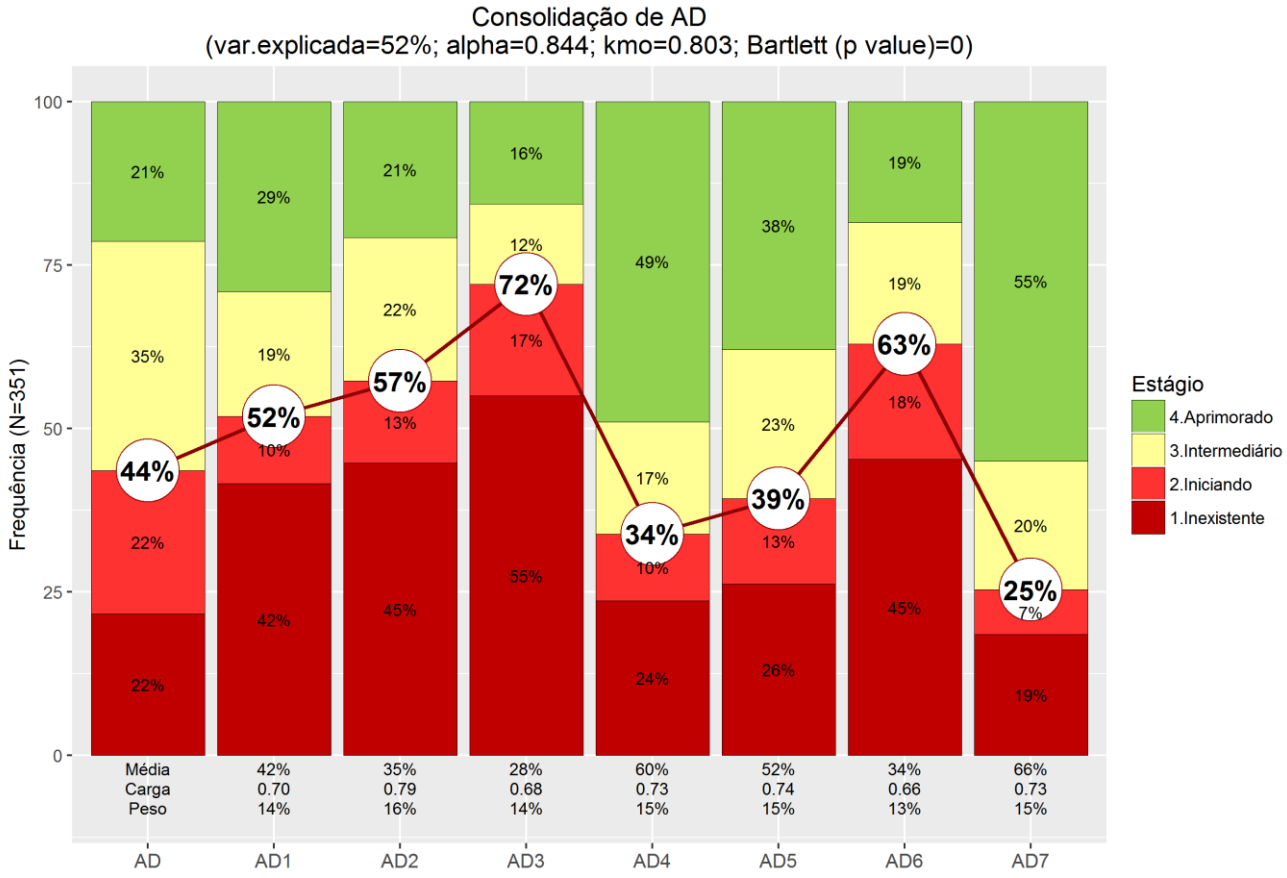

Figura 10. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Avaliação de Desempenho

2.11. Relações com Colaboradores

Descrição do fator (padrão desejado): A organização promove a cooperação e o bom relacionamento entre colaboradores, sindicatos, associações de classe e gestores com o objetivo de melhorar o clima organizacional, as condições de trabalho, o comprometimento e, consequentemente, o desempenho.

Capacidade da organização no fator: 29,35% (estágio Inicial)

4 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

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

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

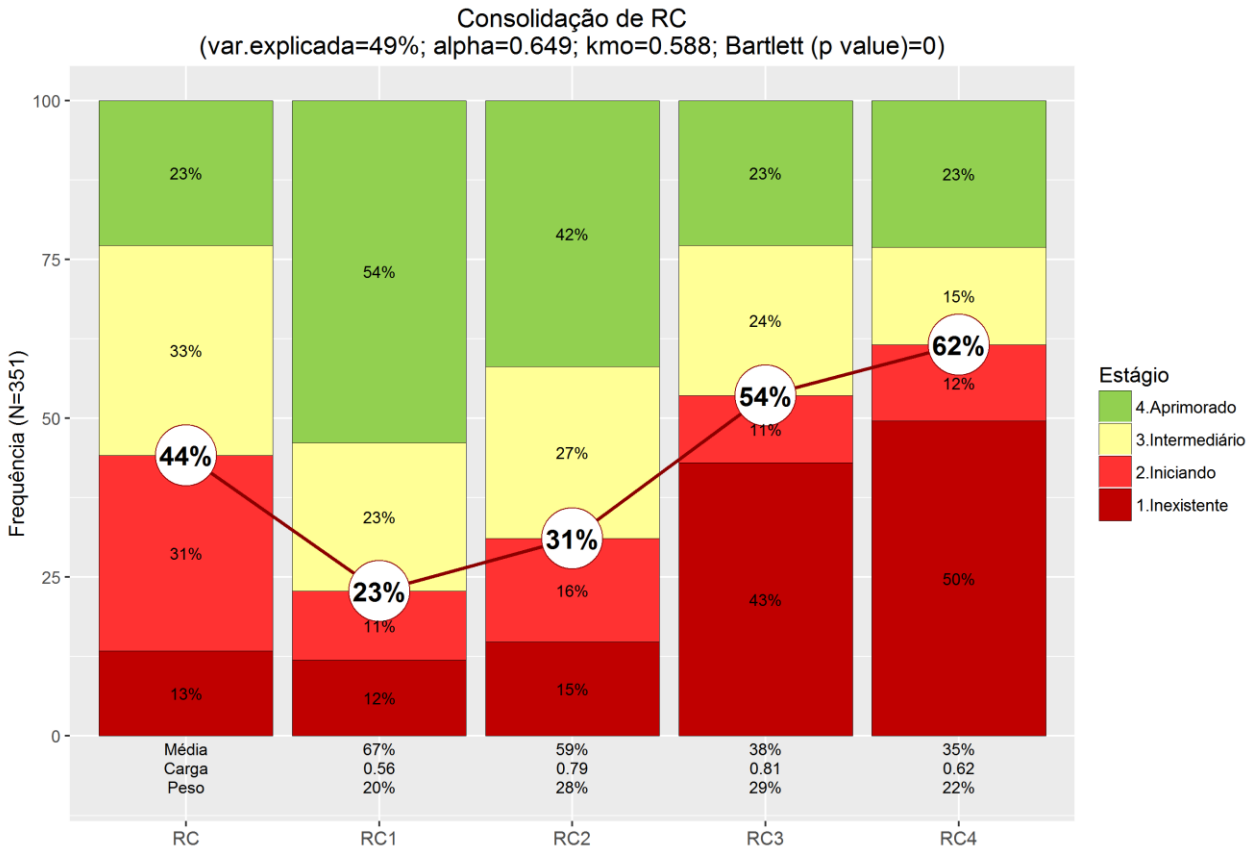

Figura 11. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Relações com os Colaboradores

2.12. Reconhecimento

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

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

2 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

Tabela 19. Respostas às questões do fator Reconhecimento

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

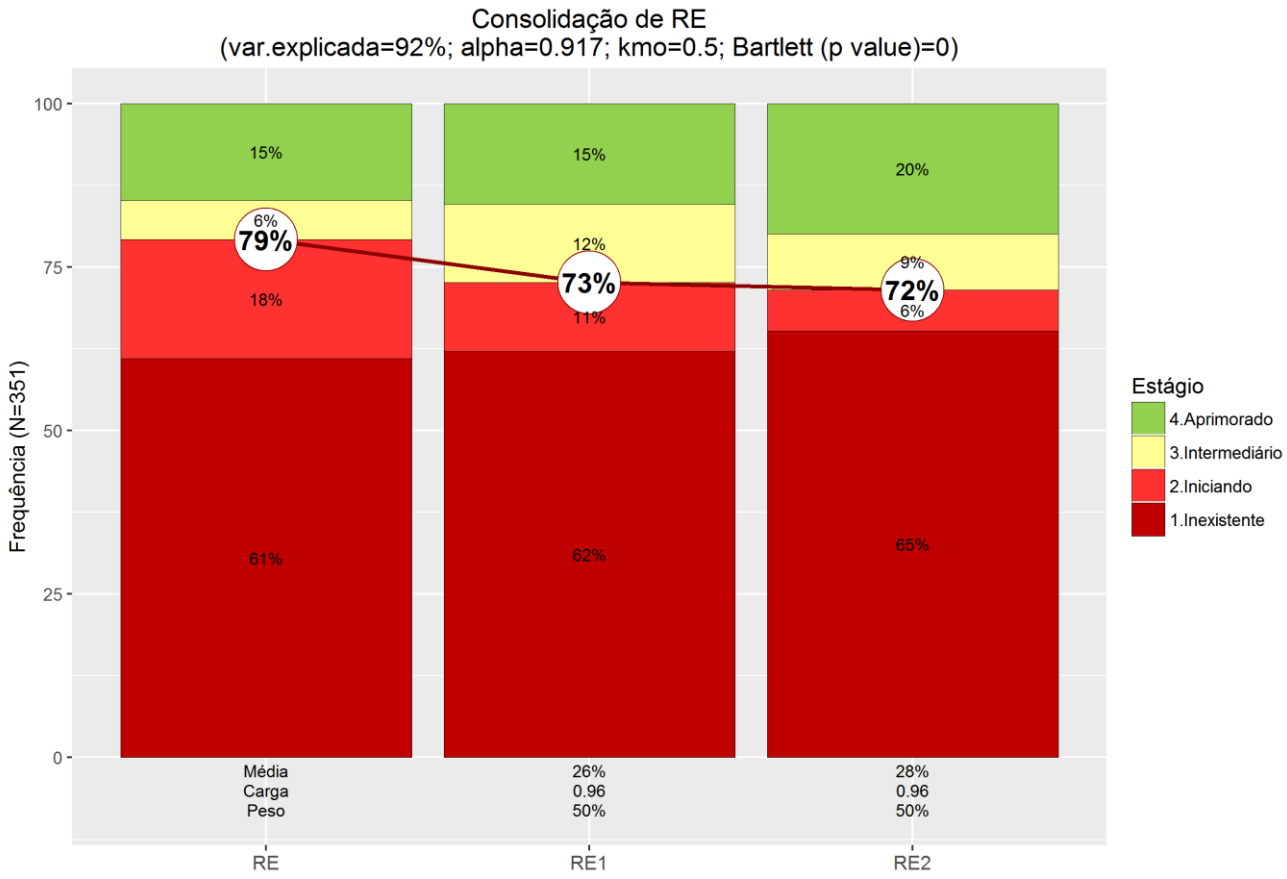

Figura 12. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Reconhecimento

2.13. Perfil Profissional e de Atividades

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

Capacidade da organização no fator: 22,23% (estágio Inicial)

6 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

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

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

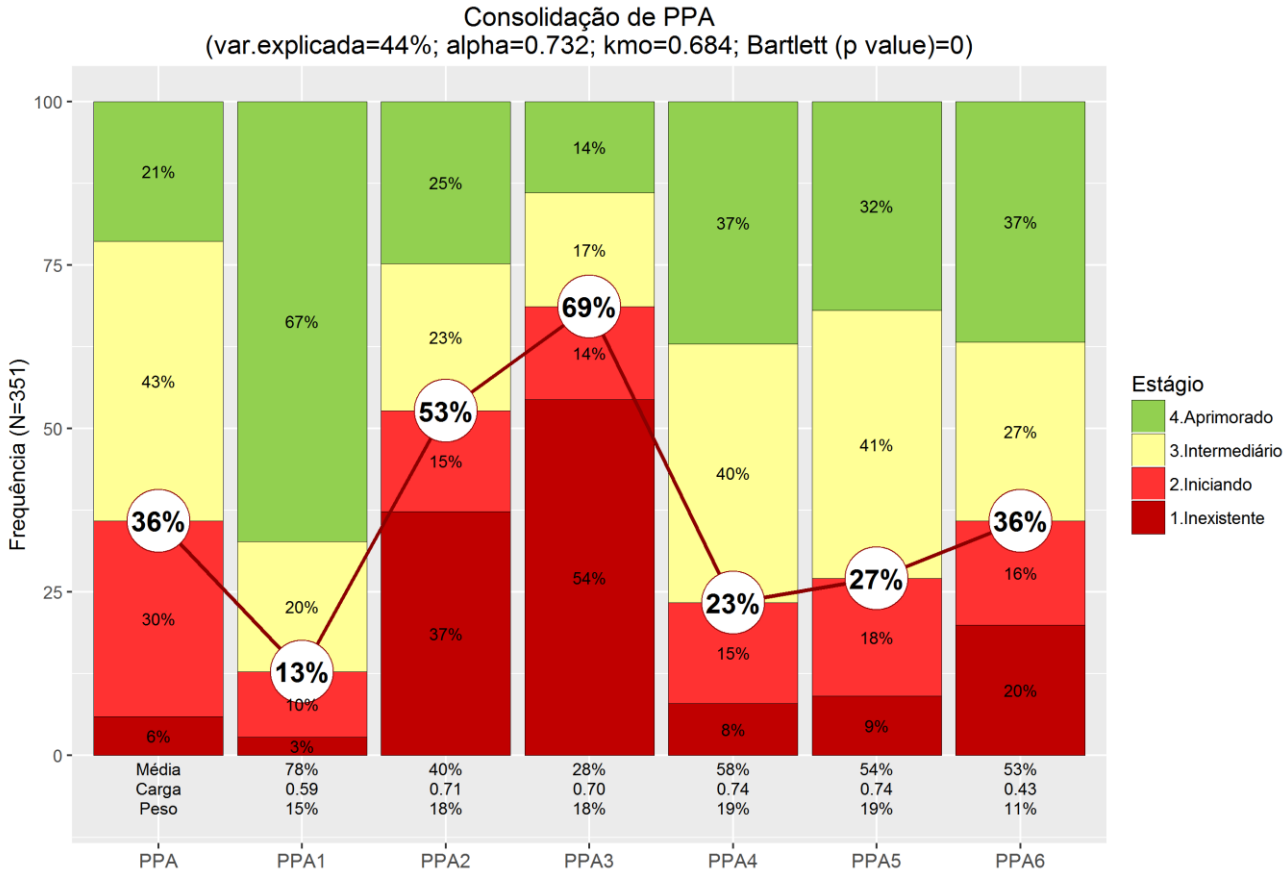

Figura 13. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Perfil Profissional e de Atividades

2.14. Recrutamento e Seleção

Descrição do fator (padrão desejado): A organização seleciona os colaboradores (externamente e internamente) de forma transparente e com base nas lacunas identificadas, em termos quantitativos e qualitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional.

Capacidade da organização no fator: 19,98% (estágio Inexistente)

7 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

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

Tabela 21. Respostas às questões do fator Recrutamento e Seleção

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

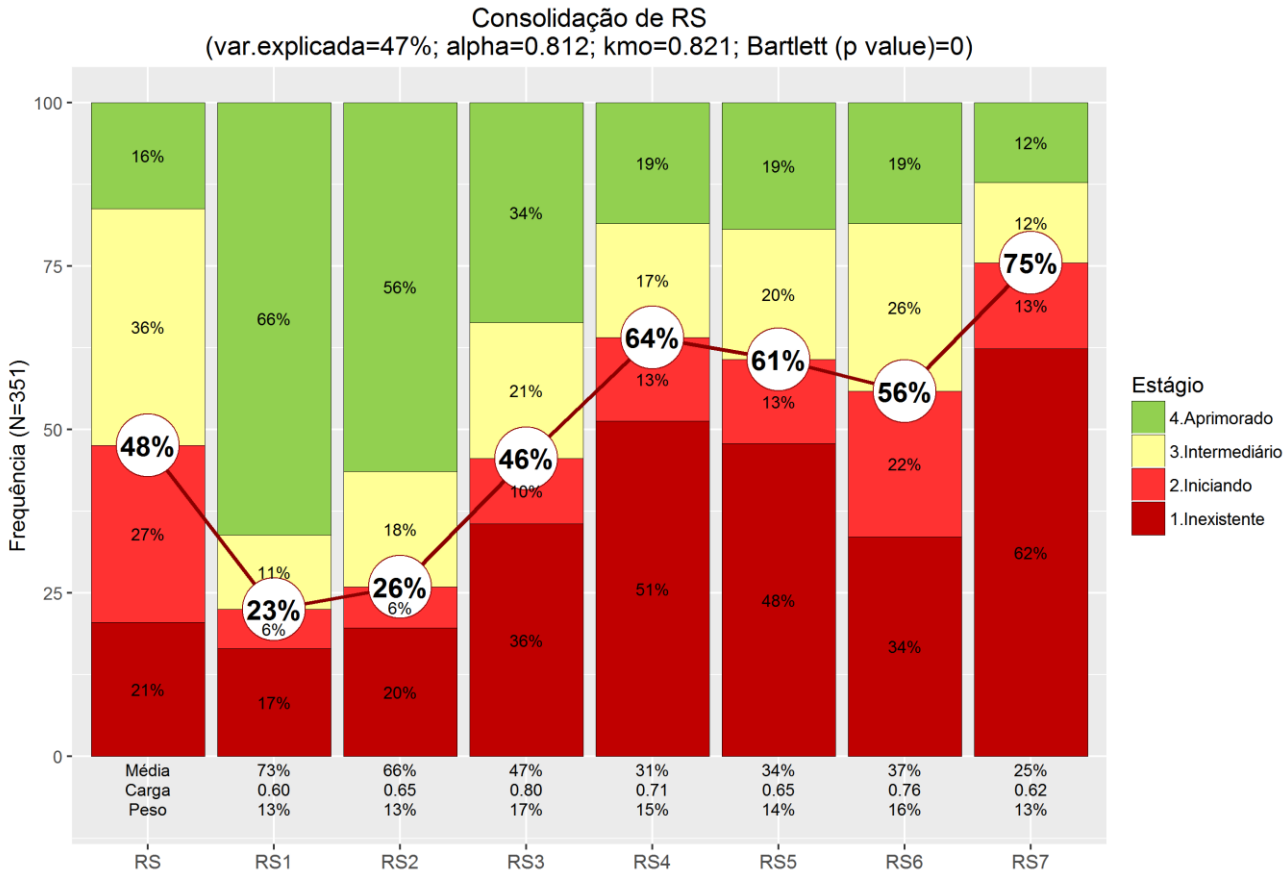

Figura 14. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Recrutamento e Seleção

2.15. Retenção

Descrição do fator (padrão desejado): A organização identifica as razões dos desligamentos voluntários e das movimentações de colaboradores entre suas unidades, utilizando essas informações no desenvolvimento de ações para reter talentos.

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

4 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

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

Tabela 22. Respostas às questões do fator Retenção

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

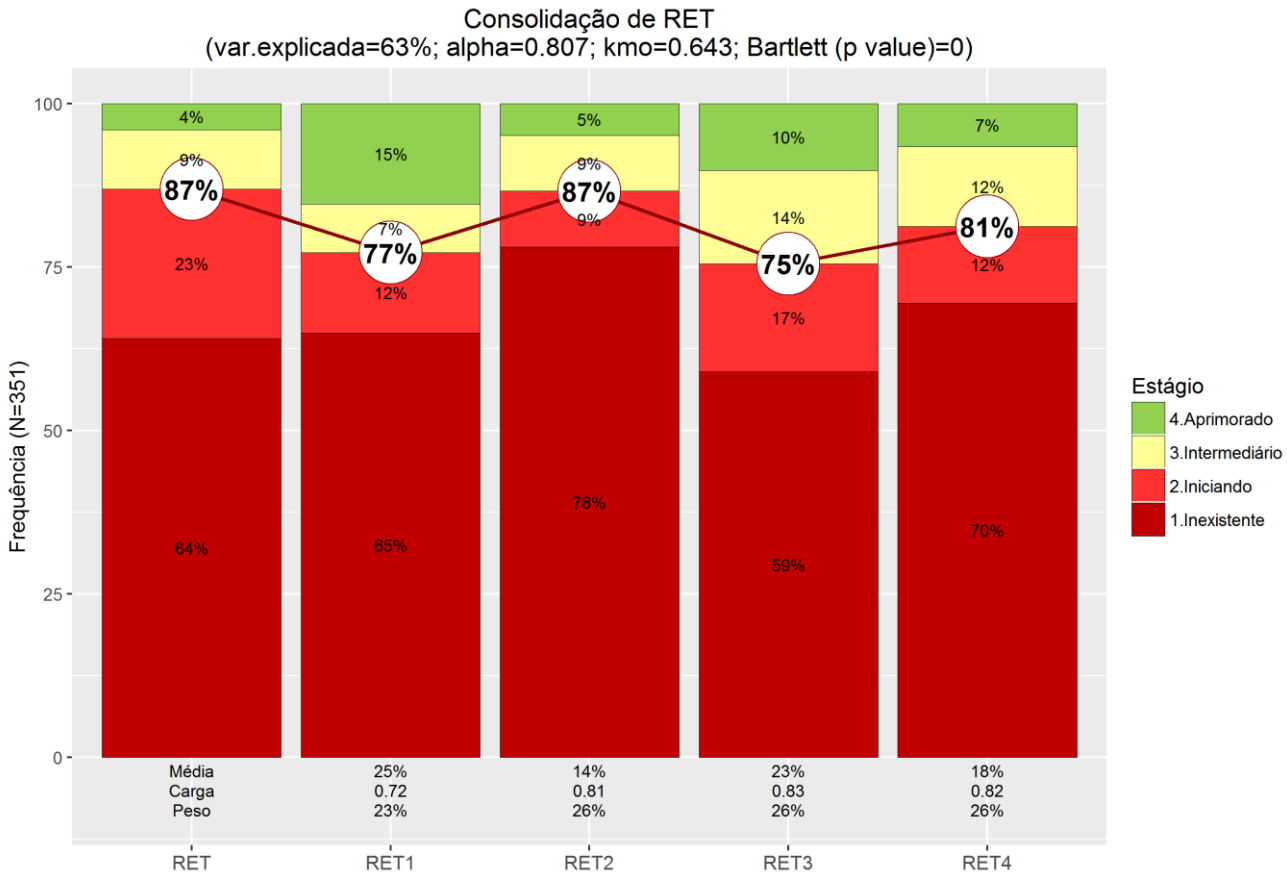

Figura 15. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Retenção

2.16. Accountability

Descrição do fator (padrão desejado): A organização executa procedimentos que lhe permitam dar segurança razoável quanto à conformidade da gestão de pessoas com as normas vigentes, dar transparência acerca dos resultados alcançados e responsabilizar colaboradores pela gestão de pessoas.

Capacidade da organização no fator: 64,26% (estágio Intermediário)

6 questões utilizadas para avaliar a capacidade:

Itens do questionário (práticas)	Respostas	Prática ainda não adotada		Nível de adoção da prática		
		Não adota a prática	Pretende adotar a prática	Adota em menor parte a prática	Adota em parte a prática	Adota em grande parte ou integralmente a prática
1. Realiza **auditorias internas** na área de pessoal.	Organização	○	○	○	●	○
	Instituição de ensino	2%	5%	6%	24%	64%
	EXE-Sipec	13%	8%	7%	19%	53%
	APF	8%	5%	7%	15%	65%
2. Estabelece os **colaboradores** responsáveis por cada fase (planejamento, aprovação, execução e avaliação) das **práticas de gestão de pessoas**.	Organização	○	○	○	●	○
	Instituição de ensino	23%	7%	19%	25%	27%
	EXE-Sipec	24%	8%	19%	21%	28%
	APF	22%	10%	17%	23%	29%
3. Monitora conjunto de **indicadores** relevantes sobre sua força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.).	Organização	●	○	○	○	○
	Instituição de ensino	22%	21%	25%	15%	18%
	EXE-Sipec	17%	18%	24%	18%	21%
	APF	14%	15%	20%	23%	29%
4. Executa procedimentos para assegurar que as informações e os dados relativos aos recursos humanos sejam atuais e precisos (ex. verificações de qualidade e veracidade dos dados cadastrais registrados nos sistemas que dão suporte à elaboração da folha de pagamento).	Organização	○	○	○	○	●
	Instituição de ensino	5%	6%	7%	33%	50%
	EXE-Sipec	2%	5%	10%	31%	52%
	APF	2%	5%	8%	28%	58%
5. Segrega as funções relativas aos processos de registro cadastral e financeiro em folha de pagamento, de forma que uma instância ou colaborador não inicie e conclua todas as etapas desses processos.	Organização	○	○	○	○	●
	Instituição de ensino	6%	3%	2%	13%	76%
	EXE-Sipec	5%	3%	4%	14%	73%
	APF	3%	2%	4%	14%	77%
6. Identifica e divulga para os **profissionais de RH** a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de	Organização	○	○	○	○	●
	Instituição de ensino	3%	1%	5%	24%	68%
	EXE-Sipec	2%	3%	6%	25%	64%

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

Tabela 23. Respostas às questões do fator Accountability

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

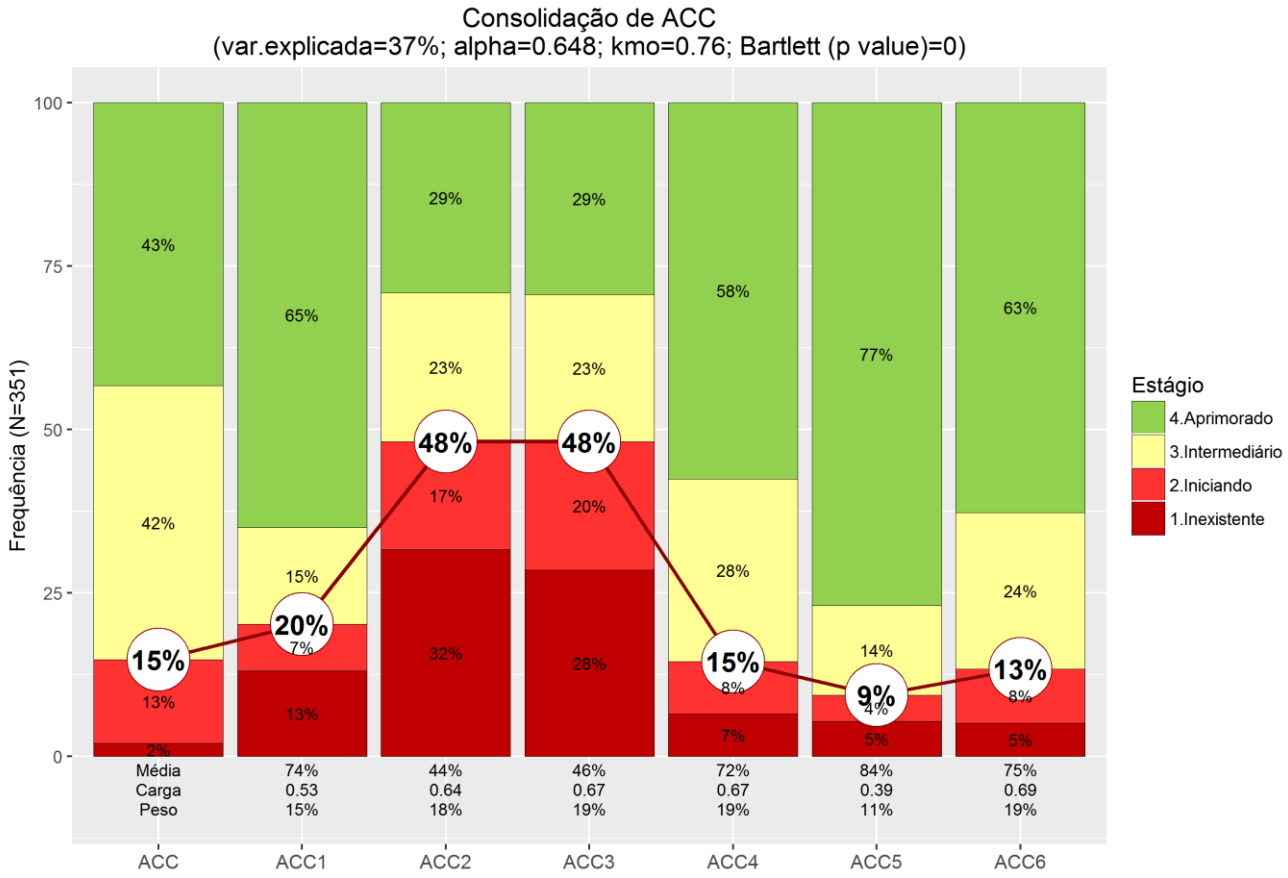

Figura 16. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Accountability

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

3.1. Definição

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

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

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

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

3.2 Resultado da avaliação com base no iGovPessoas

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

iGovPessoas2016							
	Organização (%)	Instituição de ensino (%)		EXE-Sipec (%)		APF (%)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
Valor	32,25	40,29	16,0	39,60	15,8	43,47	16,9
Estágio	Inicial	Intermediário		Inicial		Intermediário	
Classificação	---	72 de 106		130 de 206		252 de 351	

Tabela 24. iGovPessoas e classificação da organização em 2016

iGovPessoas2013							
	Organização (%)	Instituição de ensino (%)		EXE-Sipec (%)		APF (%)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
Valor	#iGov2013#	36,02	15,6	37,91	15,6	40,19	17,6
Estágio	#estagio_iGov2013#	Inicial		Inicial		Intermediário	
Classificação	---	0 de 91		0 de 189		0 de 320	

Tabela 25. iGovPessoas e classificação da organização em 2013

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

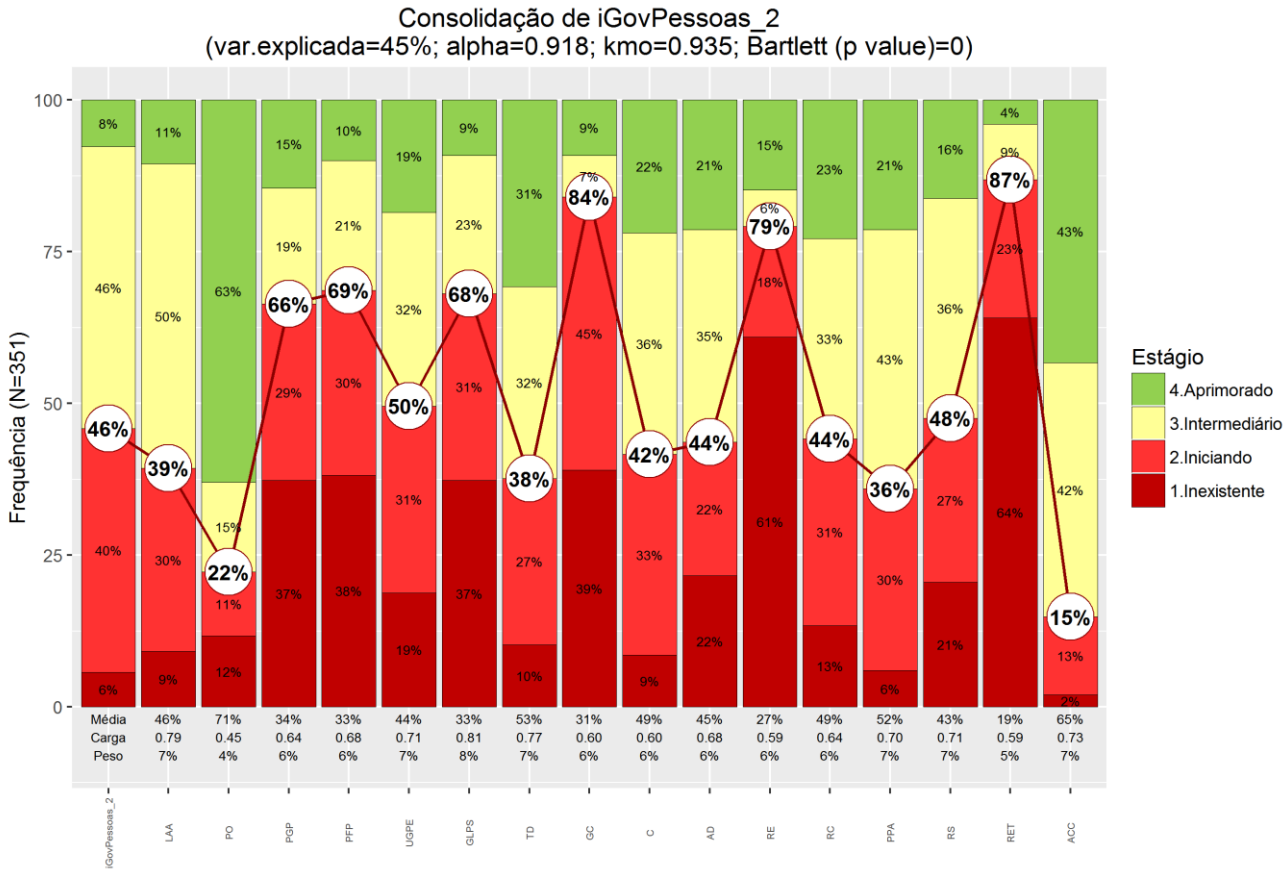

Figura 17. Distribuição das organizações por estágio de capacidade segundo o iGovPessoas

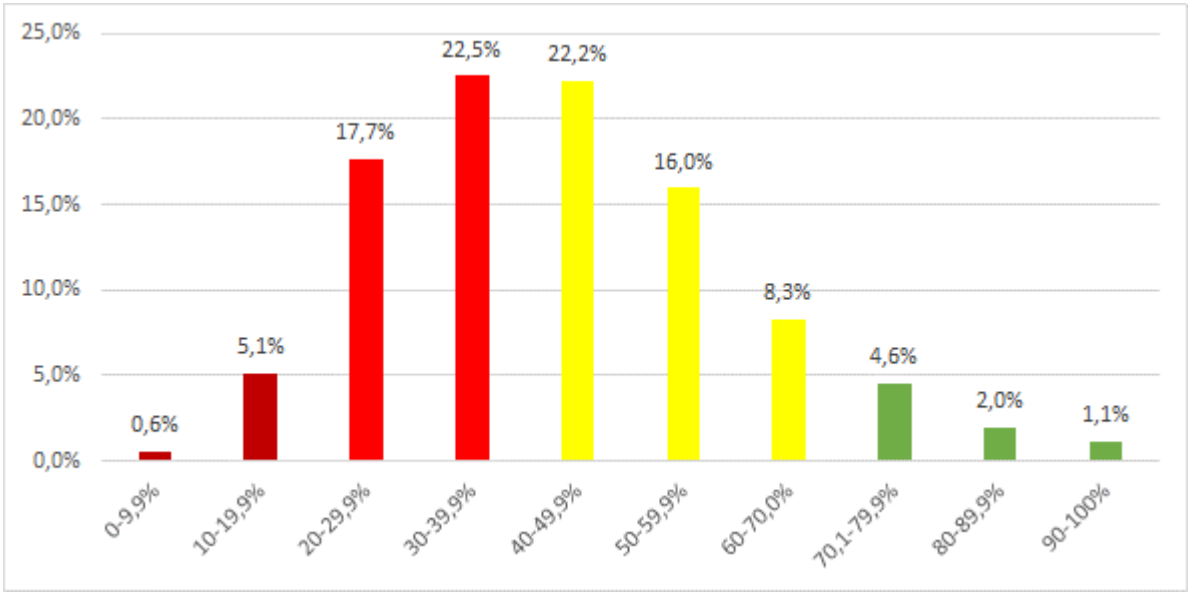

Figura 18. Distribuição das organizações segundo o iGovPessoas

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

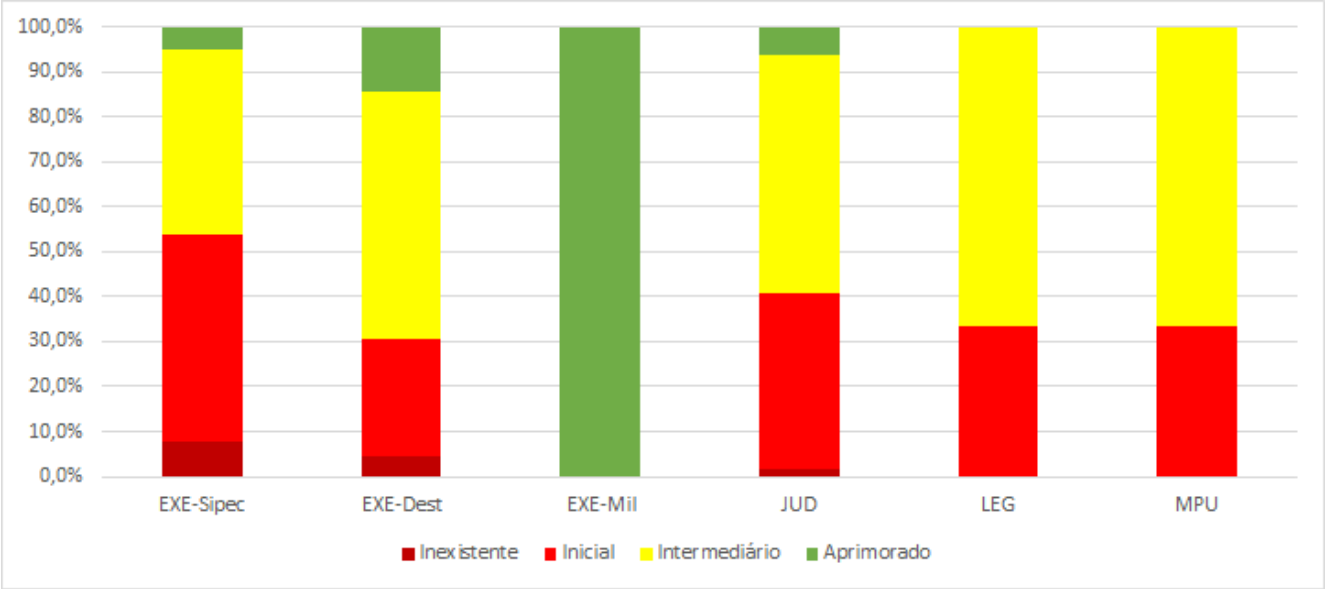

Figura 19. Distribuição das organizações, segundo o iGovPessoas, por segmento

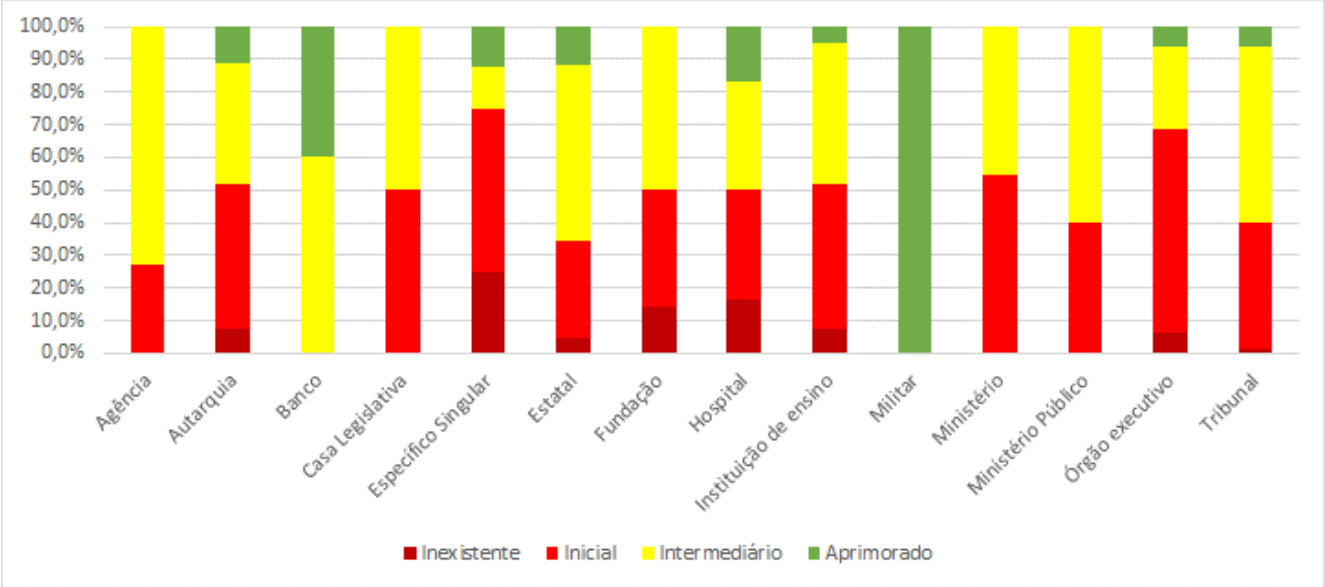

Figura 20. Distribuição das organizações, segundo o iGovPessoas, por tipo de organização

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

Escala de resposta do questionário de 2016	
Não adota a prática	A organização se enquadra em **uma das** situações a seguir: a) ainda não discutiu a adoção da prática; b) discutiu a adoção da prática, mas ainda não há decisão expressa para adotá-la; c) discutiu a adoção da prática e não pretende adotá-la.
Pretende adotar a prática	A organização se enquadra em **uma das** situações a seguir: a) decidiu expressamente adotar a prática; b) iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele); c) concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.
Adota em menor parte a prática	A organização se enquadra em **uma das** situações a seguir: a) adota a prática em estudo experimental ou piloto; e/ou b) adota a prática: i) em pequena parte da organização (em até 15% da organização*); e/ou ii) para pequena parte dos colaboradores e/ou gestores (para até 15% dos colaboradores e/ou gestores*); e/ou iii) em pequena parte das situações em que sua aplicação é possível (em até 15% das situações*). *Como referência
Adota em parte a prática	A organização se enquadra em **uma das** situações a seguir: a) adota a prática: i) em parte da organização (em 15% a 85% da organização*); e/ou ii) para parte dos colaboradores e/ou gestores (para 15% a 85% dos colaboradores e/ou gestores*); e/ou iii) em parte das situações em que sua aplicação é possível (em 15% a 85% das situações*). *Como referência
Adota em grande parte ou integralmente a prática	A organização se enquadra **nas** situações a seguir: a) adota a prática: i) em grande parte (em mais de 85% da organização*) ou na totalidade da organização; e/ou ii) para grande parte (para mais de 85% dos colaboradores e/ou gestores*) ou para a totalidade dos colaboradores e/ou gestores; e/ou iii) em grande parte (em mais de 85%*) ou na totalidade das situações em que sua aplicação é possível;

	b) **e** dispõe de documentação específica ou evidência da implementação em grande parte ou integral da prática, permitindo uma revisão do seu desenho e da sua execução; c) **e** a periodicidade da prática está definida e é respeitada – quando aplicável. *Como referência

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

Apêndice II. Organizações respondentes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.%20Livro.pdf> . Acesso em: 20 setembro 2013.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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