



**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

PATRÍCIA FERREIRA MOURA DE SOUZA

**A DINÂMICA DA COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DO GOVERNO DE
BRASÍLIA: UM ESTUDO DE CASO NA CASA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL.**

BRASÍLIA-DF

2019

PATRÍCIA FERREIRA MOURA DE SOUZA

**A DINÂMICA DA COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DO GOVERNO DE
BRASÍLIA: UM ESTUDO DE CASO NA CASA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL.**

Dissertação apresentada à Escola de Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

BRASÍLIA-DF

2019

Souza, Patrícia Ferreira Moura de

A dinâmica da composição da força de trabalho do governo de Brasília: um estudo de caso na casa civil do distrito federal / Patrícia Ferreira Moura de Souza – Brasília: idp, 2019. 117 f.

Dissertação apresentada à Escola de Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

Banca examinadora: André Luiz Valença da Cruz, Márcio Oliveira Júnior

Bibliografia:

1. Administração Pública 2. Reforma Administrativa 3. Gestão de Pessoas 4. Governança para Resultados 5. Gestão por Competência 6. Gestão de capital humano e intelectual 7. Gestão de Desempenho 8. Inovação

**A DINÂMICA DA COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DO GOVERNO DE
BRASÍLIA: UM ESTUDO DE CASO NA CASA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL.**

Trabalho de Dissertação apresentado ao
Curso de Pós-Graduação em
Administração Pública como requisito
parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração Pública.

Orientador: Doutor Felipe Lopes da Cruz

Brasília-DF, 15 de junho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz
Orientador

Prof. Dr. Márcio Oliveira Júnior
Membro Interno

Prof. Dr. André Luiz Valença da Cruz
Membro Externo

Prof. Dr.
Membro Suplente

DEDICATÓRIA

Dedico a todos que me deram força e não me deixaram desistir: Rodrigo, meu marido e companheiro de todos os momentos, pelo apoio incondicional ao longo dessa jornada, minhas filhas amadas Elisa e Laura, familiares e colegas de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por conceder-me saúde e perseverança na realização desse meu sonho.

Aos meus pais e familiares, pelo apoio e incentivo.

Ao meu marido e filhas, pela paciência e compreensão nos momentos de ausência.

Aos professores e amigos, pelos ensinamentos e pelo incentivo para eu não desistir no meio do caminho.

Aos meus amigos e colaboradores da Secretaria de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal, em especial da Subsecretaria de Administração Geral, que contribuíram com este estudo.

Ao Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP, pelo cumprimento do seu objetivo que é *“dotar os profissionais de um conjunto de conhecimentos e técnicas que os permitam desempenhar com maior e ciência, eficácia e efetividade seu trabalho”*, proporcionando-me uma excepcional habilitação profissional.

Ao meu orientador Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz, por toda a contribuição ao meu processo de formação acadêmica.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho e ajudaram-me a vencer mais esta etapa em minha vida.

*"No meio de todos eu ouvirei calado e atento, comovido e risonho
Escutando verdades e mentiras
Mas não dizendo nada.
Só a alegria de alguns compreenderem bastará
Porque tudo aconteceu para que eles compreendessem
Que as águas mais turvas contêm às vezes as pérolas mais belas."*

Vinicius de Moraes

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar a dinâmica da composição da força de trabalho do Governo de Brasília, especificamente da Casa Civil do Distrito Federal - CACI, traçando o perfil do servidor lotado no órgão, em razão do cargo (efetivo e sem vínculo efetivo) e status do servidor (cedidos, requisitados, do quadro da CACI e os sem vínculo efetivo), entre os anos de 2016 a 2019. Trata-se de uma pesquisa exploratória, cujo método de pesquisa adotado foi o estudo de caso com fundamento em pesquisas bibliográficas, análise de dados funcionais registrados em bases de dados anuais e a realização de entrevista em profundidade. A adoção dessa dinâmica permitiu convergir as fontes de evidência, validar os constructos e produzir conhecimentos qualitativos e quantitativos da força de trabalho, tais como: houve uma queda de 20,15% na quantidade dos servidores; os servidores com cargo efetivo afastados reduziram 83,33% e os com cargo sem vínculo efetivo afastados, 80%; os servidores cedidos, 70,27%; os servidores requisitados, 41,00%; os efetivos do quadro da CACI, 16,67%; enquanto que nos servidores sem vínculo efetivo registrou-se um aumento de 5,33%; 642 servidores ou 44,34% são do sexo feminino e 806 ou 55,66% são do sexo masculino; a queda no número de servidores do sexo masculino foi de 27,54% contra 9,94% do sexo feminino; a faixa de idade que mais se destaca é a de servidores com idade entre 40 e 54 anos; os servidores efetivos possuem uma maior concentração na faixa de 5 a 14 anos de serviço no GDF, enquanto que a dos servidores sem vínculo efetivo é a de 1 a 5 anos; 50,34% dos servidores sem vínculo efetivo possuem Ensino Superior Completo; 85,49% dos servidores com Especialização são servidores efetivos; e 90% dos servidores com Mestrado são servidores efetivos; os servidores efetivos representam 15,22%, 9,32% e 75,47% e os servidores sem vínculo efetivo 16,13%, 34,59 e 49,27% da lotação no nível estratégico, tático e operacional, respectivamente; redução da quantidade de servidores, nas categorias com incidência de 4 ou mais servidores, em 75,00% de servidores requisitados, 29,41% de servidores efetivos do quadro da CACI e 18,06% de servidores sem vínculo efetivo; existência de cunho político, nas indicações aos cargos o que ratifica o tempo de permanência desses servidores na Pasta, vinculado à mudança de Gestão de Governo.

Palavras Chave: Força de trabalho. Perfil do servidor. Cargo e status do servidor. Seleção. Política de capacitação. Capacitação. Competência. Conhecimento.

ABSTRACT

The present research had as objective to identify the dynamics of the workforce of the Government of Brasília, specifically of the Civil House of the Federal District - CACI, drawing the profile of the server working there, due to the position (effective and without effective bond) and server status (assigned, requested, from the CACI framework and those without an effective link) between the years 2016 and 2019. This is an exploratory research whose method of research was the case study based on bibliographical research, analysis of functional data recorded in annual databases and in-depth interviewing. The issue of this source has allowed to converge the sources of evidence, validate the constructs and produce qualitative and quantitative data of the workforce, such as: there was a 20.15% drop in the number of servers workforce; the effective servers that were away reduced 83.33% and the non-effective ones reduced, 80%; the assigned servers, 70.27%; the requested servers, 41.00%; the staff of the CACI framework, 16.67%; while the number of servers without an effective link registered an increase of 5.33%; 642 servers or 44.34% are female and 806 or 55.66% are male; the fall on the male server was 27.54% versus 9.94% female; the range of age group that stands out is that of servers aged between 40 and 54 years; effective servers have a greater presence in the range of 5 to 14 years of GDF service, while servers with no effective link is 1 to 5 years; 50.34% of the servers without effective link have college graduation complete; 85.49% of the servers with Specialization are effective servers; and 90% of the servers with masters are effective servers; effective servers represent 15.22%, 9.32% and 75.47% while the servers without effective link represent 16,13%, 34,59 and 49,27% of the strategic, tactical and operational level, respectively; reduction of the number of servers, in the categories with occupancy of 4 or more servers, being 75.00% of servers requested, 29.41% of effective servers in the CACI framework and 18.06% of servers with no effective link; existence of a political nature, in the office of non-effective servers which relates the amount of time they stay linked to the change in government (elections).

Keywords: Workforce. Server profile. Position and status of the server. Selection. Training policy. Training. Competence. Knowledge.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEFIS	Agência de Fiscalização do Distrito Federal	57
CACI	Casa Civil do Distrito Federal	16
CF	Constituição Federal	24
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude	34
CNE	Cargo de Natureza Especial	84
EC	Emenda Constitucional	25
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão	51
FAP	Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal	55
GDF	Governo do Distrito Federal	18
GP	Gestão de Pessoas	30
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado	25
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico	45
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho	32
SEPE	Secretaria de Estado de Projetos Estratégicos do Distrito Federal	56
TQM	Gestão da Qualidade Total (<i>Total Quality Management</i>)	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Balanço de Prioridades por Categoria	22
Figura 2. Seleção baseada em cargos versus seleção baseada em competências	28
Figura 3. Remuneração baseada em cargos versus remuneração baseada em competências	29
Figura 4. A constituição do talento humano	35
Figura 5. O capital humano como convergência de talentos, cultura organizacional, arquitetura de processos e estilo de gestão	40
Figura 6. A cadeia de valor a partir das pessoas	43
Figura 7. Determinantes da inovação do setor público	46
Figura 8. Fatores para a inovação no setor público	46
Figura 9. Convergência de múltiplas fontes de evidências	48
Figura 10. Fontes de evidências trianguladas na pesquisa	49
Figura 11. Organograma da CACI	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Quantidade de servidores por ano	58
Gráfico 2. Quantidade de servidores por cargo, status e ano	59
Gráfico 3. Quantidade de servidores efetivos (do quadro da CACI), cedidos, por ano ..	60
Gráfico 4. Quantidade de servidores por sexo e status, por ano	60
Gráfico 5. Quantidade de servidores por faixa de idade, cargo e satus, por ano	62
Gráfico 6. Quantidade de servidores por faixa de tempo de serviço no GDF, cargo e satus, por ano	63
Gráfico 7. Quantidade de servidores por grau de instrução, sexo, cargo e satus, por ano	65
Gráfico 8. Quantidade de servidores efetivos (do quadro da CACI), ativos, por nível operacional e por ano	69
Gráfico 9. Quantidade de servidores efetivos (requisitados de outros órgãos), ativos, por nível organizacional e por ano	70
Gráfico 10. Quantidade de servidores ativos sem vínculo efetivo, por nível organizacional, por ano	71
Gráfico 11. Quantidade de servidores ativos por cargo, nível organizacional, sexo, faixa de idade e grau de instrução – 2016	72
Gráfico 12. Quantidade de servidores por cargo, nível organizacional, sexo, faixa de idade e grau de instrução – 2019	73
Gráfico 13. Categorias com frequência de 4 ou mais servidores	75
Gráfico 14. Força de trabalho da CACI - 2016 x 2019	78
Gráfico 15. Grau de instrução dos servidores efetivos – 2016 x 2019	79
Gráfico 16. Grau de instrução dos servidores efetivos do quadro da CACI – 2016 x 2019	80
Gráfico 17. Grau de instrução dos servidores sem vínculo efetivo – 2016 x 2019	80
Gráfico 18. Grau de instrução dos servidores cedido – 2016 x 2019	81
Gráfico 19. Grau de instrução dos servidores requisitados – 2016 x 2019	81
Gráfico 20. Níveis organizacionais dos servidores efetivos – 2016 x 2019	82
Gráfico 21. Níveis organizacionais dos servidores sem vínculo efetivo – 2016 x 2019	82
Gráfico 22. Distribuição das funções \geq CNE-07 nos níveis organizacionais – 2016 x 2019	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Desdobramento do CHA	34
Quadro 2. Abordagens – gestão do conhecimento <i>versus</i> gestão por competências	36
Quadro 3. Formas de avaliação das competências pessoais	38
Quadro 4. Dimensões do capital humano	40
Quadro 5. Indicadores de ativos intangíveis	42
Quadro 6. Dimensões do capital humano segundo as perspectivas de diversos autores	42
Quadro 7. Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa	48
Quadro 8. Frequência de servidores x categorias	74
Quadro 9. Força de trabalho da CACI 2016 x 2019	79
Quadro 10. Faixa etária dos servidores x faixa de tempo de GDF	90
Quadro 11. Panorama geral por cargo e status do servidor	104

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Problema de Pesquisa	17
1.2. Objetivos	17
1.2.1. Objetivo geral	17
1.2.2. Objetivos específicos	17
1.3. Contextualização e Justificativa	18
1.3.1. A moderna gestão de pessoas	19
1.3.2. A Casa Civil	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1. Breve Contexto da Administração Pública e a Reforma Administrativa no Brasil	23
2.2. Os Novos Desafios da Moderna Gestão de Pessoas – GP	27
2.3. As Ferramentas da Gestão Pública e os Impactos no Capital Humano	30
2.3.1. Governança para resultados	30
2.3.2. Gestão por competências e gestão do conhecimento	33
2.3.3. Gestão de capital humano e intelectual	39
2.3.4. Casa Civil x teoria e estudos	43
3. METODOLOGIA	47
3.1. Análise Documental	49
3.2. Registros em Arquivos	49
3.3. Entrevista	50
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO	53
4.1. Histórico Sobre a Casa Civil	53
4.2. Das Análises	58
4.2.1. Análise por quantidade de servidores	58
4.2.2. Análise por status do servidor	59
4.2.3. Análise por gênero do servidor	60
4.2.4. Análise por faixa etária do servidor	61
4.2.5. Análise pro tempo de serviço	63
4.2.6. Análise por formação acadêmica	65
4.2.7. Análise por nível de operacional da CACI	69
4.2.8. Panorama geral por cargo e status do servidor	72

4.2.9. Análise das categorias com frequência de 4 ou mais servidores	74
4.3. Perfil do Servidor da CACI	77
4.4. Das Discussões	79
4.4.1. Discussão por formação do servidor	79
4.4.2. Discussão por nível organizacional da CACI	81
4.5. Da Entrevista	84
4.6. Dos Resultados	88
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
5.1. Sugestões para Estudos Futuros	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	104
APÊNDICES	114
Apêndice 1. Solicitação de dados dos servidores da CACI, via e-SIC	114
Apêndice 2. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE	115
Apêndice 3. Roteiro-base da entrevista direcionada, em profundidade e semi-estruturada	116

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A utilização de critérios técnicos e objetivos para a seleção e nomeação de profissionais para a ocupação de cargos estratégicos nos órgãos públicos representa um tema cada vez mais debatido e defendido no âmbito da administração pública em todas as suas esferas. Destaca-se, no contexto do poder executivo, que o governo federal, por meio do Decreto Nº 9.727, de 15 de março de 2019, definiu critérios, perfis profissionais e procedimentos que devem ser observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE.

Ocupação de DAS e FCPE de níveis 5 e 6

Art. 5º Além do disposto no art. 2º, os ocupantes de DAS e FCPE de níveis 5 e 6 atenderão, no mínimo, a um dos seguintes critérios específicos:

I - possuir experiência profissional de, no mínimo, cinco anos em atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições e às competências do cargo ou da função;

II - ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS de nível 3 ou superior em qualquer Poder, inclusive na administração pública indireta, de qualquer ente federativo por, no mínimo, três anos; ou

III - possuir título de mestre ou doutor em área correlata às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo ou da função. (Decreto Nº 9.727¹)

Nesse contexto, surge como tópico relevante a análise da dinâmica de ocupação dos cargos públicos, considerando-se a eventual variação da relação entre o perfil dos servidores e a composição da força de trabalho do quadro funcional das organizações públicas.

Sendo assim, esta pesquisa busca abordar, como unidade de análise, a Casa Civil do Distrito Federal – CACI, a fim de identificar os registros que denotam essa tendência de alteração na ocupação de cargos na administração pública, entendendo as visões e o impacto que o fenômeno oferece aos padrões da administração pública.

Para isso, busca-se identificar a dinâmica que definiu as eventuais alterações da composição da força de trabalho dos servidores da Casa Civil mediante o levantamento do perfil dos servidores, considerando a ocupação de cargos e o status do servidor, por nível organizacional, entre os anos de 2016 a 2019.

¹ Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9727.htm > Acessado em: 15 jun. 2019.

1.1. Problema de Pesquisa.

De que forma se configura o perfil do funcionalismo público na Casa Civil do Distrito Federal, em razão do cargo e status dos servidores em exercício nesse Órgão, no período de 2016 a 2019?

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo geral.

Analisar de que forma se configurou o perfil do funcionalismo público na Casa Civil do Distrito Federal, em razão do cargo e status dos servidores em exercício no período de 2016 a 2019, considerando: i) quantidade de servidores, ii) status, iii) gênero, iv) faixa etária, v) tempo de serviço, vi) formação acadêmica, bem como os cruzamentos dessas categorias com a lotação dessa força de trabalho, no que corresponde aos níveis organizacionais do Órgão.

1.2.2. Objetivos específicos.

Para o alcance do objetivo geral desse trabalho, torna-se imprescindível englobar os seguintes objetivos específicos:

- i. Levantar dados e analisar o histórico da composição da força de trabalho integrada pelos servidores da Casa Civil do DF, em razão do cargo, do status e do perfil dos servidores em exercício no Órgão, entre 2016 e 2019;
- ii. Identificar a composição da força de trabalho dos servidores da Casa Civil do DF, nos diferentes anos (2016 a 2019), buscando eventuais variações e padrões;
- iii. Levantar, por meio da revisão da literatura, conceitos e visões associadas à moderna gestão de pessoas e suas aplicações na Casa Civil do DF.
- iv. Compreender a organização estudada, no que se refere ao contexto em que se insere, considerando o histórico, a estrutura organizacional, a legislação e os aspectos políticos e técnicos associados;
- v. Diagnosticar, de forma comparativa, a composição da força de trabalho, em razão do cargo e status do servidor, nos diferentes níveis organizacionais CACI.
- vi. Identificar os diferentes perfis de servidores e qualificá-los de acordo com categorias relativa de análise, considerando: i) número de servidores, ii) status, iii) gênero, iv) faixa etária, v) tempo de serviço, vi) formação acadêmica, bem como

os cruzamentos dessas categorias com à lotação dessa força de trabalho, no que corresponde aos níveis organizacionais do Órgão.

1.3. Contextualização e Justificativa.

Em um estudo intitulado *Emprego Público nos Países Desenvolvidos: Evolução Histórica e Diferenças nos Perfis*, Mattos (2011) retrata a evolução dos indicadores do emprego público e a forma de ocupação nos mercados de trabalho em países desenvolvidos, enfatizando o período pós-Segunda Guerra.

Na pesquisa, Mattos (2011) verificou que a trajetória, em diferentes momentos, se deu em função das mudanças sociais, políticas e econômicas. No final do século XIX e início do século XX, a evolução do emprego público nos países desenvolvidos ocorreu de forma gradativa na Itália e França, de modo estável na Inglaterra e Alemanha e de forma ínfima nos Estados Unidos.

Ao comparar países latino-americanos com o Brasil, Mattos (2011) constatou que na Argentina, Costa Rica, Panamá, Uruguai e Venezuela o peso do emprego público no mercado de trabalho nacional é maior que no Brasil, enquanto que na Bolívia e Equador, esse peso é menor, ou seja, para o autor a participação do emprego público nos países mais desenvolvidos é maior que nos países pouco desenvolvidos.

No Brasil, e por sua vez no Governo do Distrito Federal - GDF, o empenho para constituir um serviço público profissional deu-se com a edição de diversos dispositivos legais. O avanço pode ser observado a partir das seguintes publicações: (i) da Ementada Constitucional nº 19 de 1998 (BRASIL, 2018), a qual suscitou alterações no regime de contratação e no funcionamento da administração pública, o que acarretou em uma nova política de recursos humanos, cuja principal mudança foi a flexibilização da estabilidade nos cargos, seja ela por desempenho insuficiente ou por excesso no quadro de servidores (PAULA, 2005); (ii) da Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais, cujo inciso IV, do Artigo 55, traz a fixação dos critérios de capacitação para os cargos de provimento efetivo organizados em carreiras (BRASIL, 2011b); e (iii) do Decreto nº 39.468, de 21 de novembro de 2018, que atribuiu relevância quanto à regulamentação da Política de Capacitação e de Desenvolvimento para os servidores a ser

implantada pelos Órgãos Administração Direta, Autárquica e Fundacional do DF (BRASIL, 2018f).

1.3.1. A moderna gestão de pessoas.

Com a chegada da era da informação, no início da década de 1990, as mudanças e as informações são cada vez mais velozes, intensas e inesperadas. A tecnologia da informação forneceu as condições essenciais para o surgimento da globalização da economia. O capital financeiro cedeu lugar para o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, cujo desafio gerencial passou a ser a produtividade desse conhecimento. A estrutura organizacional trouxe o modelo orgânico e flexível, em que prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho, exigindo uma nova postura das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Essa moderna dimensão de Gestão de Pessoas tem por base uma nova visão estratégica e negocial que viabiliza o equilíbrio das ações de curto, médio e longo prazo. O maior desafio é correlacionar investimento em capital humano e resultados potenciais, de forma sustentada (CARBONE *et al.*, 2009).

O critério de seleção de pessoas é visto como um processo de classificação e escolha de candidatos, isto é, um meio de agregar talentos e competências, mais adequados às necessidades do cargo e da organização, de forma a enriquecer o capital humano e contribuir ao longo prazo para o sucesso organizacional. Entretanto, a seleção baseada em cargos serve exclusivamente para preencher os cargos vagos mantendo o nível adequado da força de trabalho, enquanto que a seleção baseada em competências visa agregar competências individuais às necessárias da organização, além de aumentar o seu capital humano, tido como indispensável para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2010).

No que tange ao gerenciamento de pessoas, o desempenho é considerado um fator essencial na tomada de decisão, demandando sistemas capazes de capturar e mensurar a contribuição da equipe ao negócio, ao tempo em que oferta recompensas proporcionais. (SOUZA *et al.*, 2009).

Quanto ao fator competência, esse pode ser definido no âmbito do GDF como o “desempenho expresso pela pessoa no ambiente de trabalho em termos de comportamento, entregas e realizações decorrentes da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes” e gestão por competência, por sua vez, como a “gestão da capacitação orientada ao

desenvolvimento continuado, baseado em competências visando ao alcance dos resultados estratégicos” (BRASIL, 2018f), devendo esses critérios serem observados no ato das nomeações, quando pertinência com o cargo e nível organizacional, ao invés de meras indicações de cunho estritamente político.

1.3.2. A Casa Civil.

Ao analisar a estrutura administrativa da então Secretaria de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal – CACI e órgãos vinculados, nota-se que é um órgão de apoio e assessoramento administrativo e político ao Governador, cujas áreas de atuação e competência, conforme dispõe o Decreto nº 36.840, de 26 de outubro de 2015, são:

[...]

Art. 2º A Secretaria de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal tem atuação e competências nas seguintes áreas:

I – assessoramento direto ao Governador em assuntos relacionados à coordenação e integração de ações de governo;

II - acompanhamento da gestão governamental da Administração Pública;

III- coordenação e articulação político-governamental da Administração Direta e indireta;

IV - publicação dos atos oficiais;

V - análise das proposições a serem encaminhadas à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou por ela submetidas à sanção do Governador;

VI – análise das proposições de decreto encaminhadas à Governadoria;

VII - gestão orçamentária e financeira da Casa Civil, do Gabinete do Governador e do Conselho de Governo;

VIII- coordenação das relações institucionais com os demais Poderes do Distrito Federal e com os Poderes da República e dos Governos Estaduais e Municipais;

IX - Articulação com a Câmara Legislativa do Distrito Federal, inclusive acompanhamento do Processo Legislativo;

X - Articulação com os demais entes da Federação, inclusive o Congresso Nacional;

XI - Relações com a Sociedade Civil;

XII - Relações com entidades sindicais, categorias profissionais, movimentos sociais e do terceiro setor.

XIII - promoção do desenvolvimento científico e tecnológico do Distrito Federal;

XIV - fomento a projetos de pesquisa, de desenvolvimento e de inovação tecnológica;

XV - promoção de iniciativas de base tecnológica que contribuam para o desenvolvimento econômico do Distrito Federal;

XVI - promoção e articulação do sistema distrital de educação profissional técnica.

§2º Vinculam-se à Casa Civil de que trata este artigo:

I - Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAP;

II - Conselho de Ciência e Tecnologia do Distrito Federal;

III - Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Distrito Federal - CDES;

IV - Agência de Fiscalização do Distrito Federal - AGEFIS;

V - Arquivo Público do Distrito Federal;

VI - Conselho de Governo (BRASIL, 2015c).

Essa Secretaria de Estado tem por princípio essencial descentralizar e flexibilizar políticas públicas com os demais Órgãos e Entidades a fim de assegurar o alcance dos resultados, características fundamentais da Nova Gestão Pública. A CACI guarda, ainda,

diversas características do Paradigma Burocrático no que se refere ao controle e eficiência das políticas públicas, em busca de um governo sólido, democrático e cidadão, procurando implementar, articular, regulamentar e atuar em problemas públicos conjuntamente com as demais Pastas. Quanto à Governança Pública, a Pasta busca articular, atuar, cooperar com as diversas Secretarias de Estado no cumprimento de diretrizes emanadas pelo topo do Governo (MARTINS; MARINI, 2010).

É percebido, ainda, que a Nova Gestão Pública predomina na CACI por meio do controle e monitoramento das políticas públicas através de ferramentas tecnológicas, melhorando-se assim a qualidade dos serviços disponibilizados ao público. Já a falta de manutenção desses sistemas associada à falta de profissionais capacitados em diversas áreas, aliada à restrição orçamentária, são considerados fatores limitantes.

A inserção da CACI em uma rede de governança do GDF, de certo modo, é parte fundamental de suas atribuições e competências, cujos atores envolvidos são as Secretarias de Estado, as Administrações Regionais, as Entidades e os Órgãos Especializados.

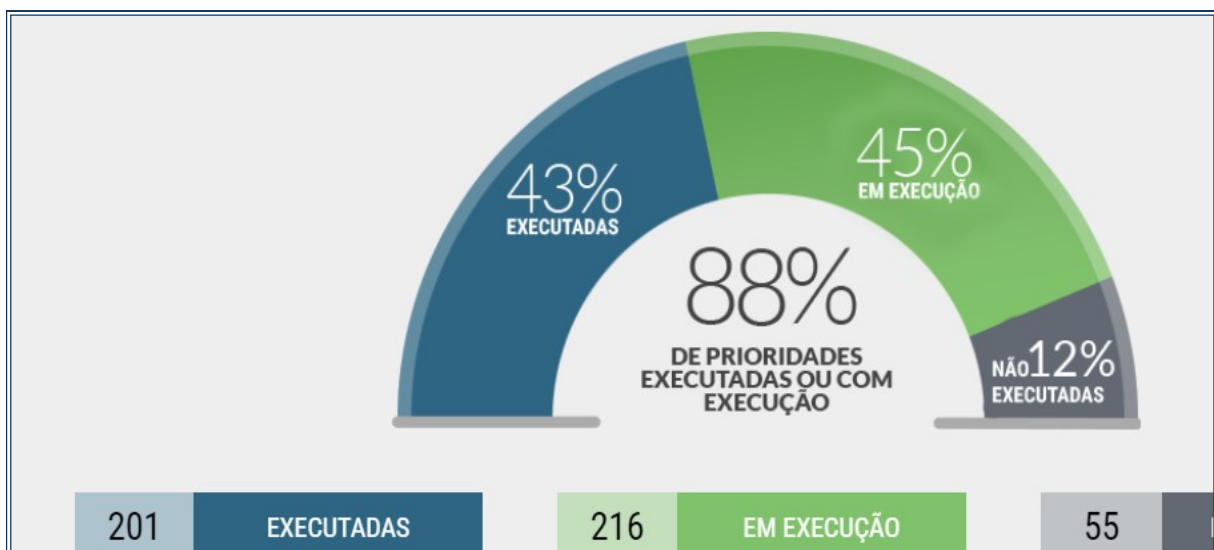
Já a relação com a sociedade se dá por meio dos órgãos de comunicação através de publicações e realizações de campanhas institucionais além das divulgações de notícias oficiais do governo no sítio da Agência Brasília (BRASIL, 2018a).

Dentre outros instrumentos de controle pela sociedade, merecem destaque: (i) a Carta de Serviços ao Cidadão na qual são apresentadas informações sobre os serviços prestados por cada órgão e entidade distrital (BRASIL, 2018c); (ii) o e-SIC, que é o sistema eletrônico do serviço de informação do cidadão (BRASIL, 2018g); (iii) o Portal da Transparência do Distrito Federal que é um recurso de participação da sociedade no controle das ações do Governo (BRASIL, 2018h); e (iv) o Portal Balanço das Prioridades do Governo de Brasília que consiste em “uma ferramenta para que a população acompanhe as ações e programas desenvolvidos pelo GDF” (BRASIL, 2018b). Nesse portal, as prioridades das ações e programas estão organizadas por eixos temáticos distribuídos pelas seguintes categorias: executadas, em execução e não executadas, ou seja, são disponibilizados os resultados alcançados pelo Governo de Brasília. Destaca-se ainda que essa ferramenta foi concebida em conformidade com a Constituição Federal (BRASIL, 1998), a Lei Orgânica do DF (BRASIL, 1993), e a Lei da Transparência, a Lei nº 12.527/2011, a qual estabelece diretrizes a serem executadas em conformidade com os princípios básicos da administração pública e o direito

fundamental de acesso à informação, quanto à observância da publicidade da informação de interesse público por meio do uso de tecnologia da informação, bem como o fomento da cultura de transparência na administração pública (BRASIL, 2011a).

No que tange ao balanço de prioridades, em 3 de junho de 2019, as prioridades executadas subiram de 201 para 208; as prioridades em execução, com iniciativas em implementação, reduziram de 216 para 211; e as prioridades não executadas permaneceram em 55 prioridades. Os índices percentuais permaneceram inalterados.

Figura 1. Balanço de Prioridades por Categoria.



Fonte: BRASIL (2018b), posição 10/06/2018.

Ante o exposto, é prudente que o processo de seleção de servidores da CACI proceda uma análise detalhada quanto à adequação do perfil ao cargo, visando uma maior satisfação, rendimento e produtividade das atividades, dentre outras implicações, e, por consequência, uma maior estabilidade e permanência desses servidores, de forma a reduzir a rotatividade de pessoal e suscitar continuidade e êxito no desempenho das ações e programas de Pasta.

Além disso, faz-se necessária a efetiva aplicação da gestão por competência no sentido de possibilitar uma remuneração de forma personalizada, com base no grau de informação e no nível de capacitação e desempenho de cada servidor e não mais no cargo a ser preenchido.

Esta pesquisa terá como foco a CACI, mas a metodologia e os resultados poderão servir de base para análises futuras nos demais órgãos do GDF.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Breve Contexto da Administração Pública e a Reforma Administrativa no Brasil.

Costin (2010) define nove momentos da evolução da administração pública no Brasil.

São eles:

- A administração colonial;
- O Brasil como sede do império português;
- O Império (1º reinado, regências e 2º reinado);
- A República Velha;
- O varguismo e a implantação da Reforma de 1936;
- O desenvolvimentismo e o início da Reforma do Ministério da Fazenda;
- O regime militar, o estatismo, a modernização e a Reforma de 1967;
- A democratização e o retorno ao formalismo;
- A reforma da Gestão Pública de 1995 (COSTIN, 2010, p. 40).

A trajetória das transformações da Gestão Pública, de acordo com o Guia da Gestão da Capacitação por Competências, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão deu-se

[...] na década de 30, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, instituído pela Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Naquele momento, buscava-se um serviço público profissional de qualidade voltado para uma política de recursos humanos que estabeleceu novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, fixando regras para a profissionalização dos servidores além da constituição de um sistema de carreiras sob a coordenação de um órgão central (BRASIL, 2012).

Alguns fatores influenciaram na necessidade de um novo modelo de gestão, especificamente, a crise das finanças públicas, a imposição da sociedade pela prestação de contas, transparência e ética dos agentes públicos, além da influência da globalização aliada à tecnologia da informação, em busca de inovação e governança pública (MAZOUZ; FACAL E HAMITAMI (2007, p. 368) *apud* COSTIN (2010)).

A partir da junção desses fatores, surge o que Bresser-Pereira (1998 *apud* COSTIN, 2010) chama de a Nova Governança Pública que, além de contestação fiscal, inclui o fortalecimento da administração pública por meio de estruturas flexíveis e intensa participação popular, além de uma efetiva cobrança por resultados.

O foco da administração gerencial é a gestão e o controle de resultados. Isso faz com que o gestor público passa a ter maior autonomia e flexibilidade na estrutura, o que permite

agilidade e economia na prestação de serviços. Em contrapartida, o gestor público demandará metas bem definidas e resultados acordados previamente, possibilitando-se assim instituir retribuições de incentivos e benefícios (financeiros ou não), em troca de maior transparência nos resultados (COSTIN, 2010).

Moraes (2003, p. 310) define Administração Pública como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar interesses coletivos”, tais como: saúde, educação e proteção à infância, bem como “o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado” (MORAES, 2003, p.3).

De forma complementar, Hely Lopes Meirelles (1993, p. 56) define Administração Pública como “o instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas de governo”. Por Estado, é entendido como sendo o conjunto de regras, pessoas e organizações, integrado por três poderes: o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, com o objetivo de organizar a sociedade (COSTIN, 2010).

Nos fundamentos da Constituição Federal – CF/88, em seu artigo 37, é estabelecido que “a administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

Nesse contexto, a administração direta consiste nos serviços desempenhados pela estrutura administrativa da Presidência da República e dos ministérios enquanto que a administração indireta representa as atividades exercidas pelas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas (COSTIN, 2010).

Ademais, Bresser-Pereira (1998 *apud* COSTIN, 2010) descreve as três formas de administração do Estado: a administração patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial. De acordo com o autor, o Estado Brasileiro passou por duas grandes reformas administrativas: a burocrática, iniciada em 1937, e a gerencial, em 1995. A reforma gerencial ocorreu durante o primeiro governo Vargas, cujo objetivo foi transformar a administração pública, anteriormente patrimonialista, em serviço público profissional, enquanto que o objetivo da reforma gerencial consistia em transformar o Estado em um Estado Social mais eficiente, permitindo-se assim legitimar os serviços sociais de

educação, saúde e assistência social. Essas reformas resultaram na transformação do regime político-liberal brasileiro em um regime democrático e social.

Bresser-Pereira (1998 *apud* COSTIN, 2010) defende, ainda, que a reforma gerencial fez importantes avanços desde 1995, iniciada no governo Fernando Henrique Cardoso e continuada e atualizada pelo governo Lula e atuais governadores. Tal reforma foi alicerçada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) e pela Emenda Constitucional - EC nº 19, aprovada em abril de 1998, após três anos de debate.

O autor, inclusive, acrescenta que ao assumir o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE ele empenhou-se na valorização das carreiras de Estado além de garantir a elas suprimento regular de pessoal de alto nível, através de concursos públicos (BRESSER-PEREIRA, 1998 *apud* COSTIN, 2010).

Na visão de Bresser-Pereira (1998), os principais objetivos da administração pública gerencial são:

- Melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia;
- Garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados;
- Garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público;
- Assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1998a *apud* PAULA, 2005, P. 130).

Para alcançar esses objetivos, o novo modelo de gestão, deve apresentar as seguintes características:

- Administração profissional, autônoma e organizada em carreiras;
- Descentralização administrativa;
- Maior competição entre as unidades administrativas;
- Disciplina e parcimônia no uso dos recursos;
- Indicadores de desempenho transparentes;
- Maior controle dos resultados;
- Ênfase no uso de práticas de gestão orientadas no setor privado (BRESSER-PEREIRA, 1998a *apud* PAULA, 2005, P. 130).

A edição da EC nº 19/98 suscitou alterações no regime de contratação e no funcionamento da administração pública, o que acarretou em uma nova política de recursos humanos. A flexibilização da estabilidade nos cargos é uma das principais mudanças, seja ela por desempenho insuficiente ou por excesso no quadro de servidores (PAULA, 2005).

Para Ferrer e Lima (2007), o processo de reestruturação da máquina pública visando

aumentar a eficiência do governo consiste na mudança da gestão e no governo eletrônico, incorporando novas tecnologias da informação e comunicação aos processos.

Essa mudança na gestão requer inovações radicais como estabelecer metas e missões para o governo, remunerando os funcionários públicos de acordo se elas são ou não atingidas, bem como organizar o orçamento de acordo com o cumprimento dessas metas (FERRER, 2000).

A adoção de salários controlados por incentivos e não pela regulamentação são mais rentáveis à máquina pública, enquanto o governo eletrônico permite ampliar e melhorar os serviços públicos e, conseqüentemente, contribuir com um melhor relacionamento com a sociedade civil (FERRER; LIMA, 2007).

Além do mais, Ferrer também defende que:

O Estado está carente de uma reforma administrativa total, pois a burocracia de Weber já não serve numa era onde prevalecem as Tecnologias de Informação e Comunicação. A inércia e a resistência à mudança, ambas características sociais presentes no âmbito da administração pública, não serão vencidas pela mera implementação de tecnologia, a não ser que um novo conceito de estruturas e processos, mais modernos e competitivos, sejam introduzidos ao mesmo tempo (FERRER, 2000, p. 46).

Ferrer e Lima (2007) consideram que no Brasil ainda se tem dificuldades em identificar os problemas/gargalos no setor público, bem como na avaliação de projetos e pessoas. Os autores asseguram que com a criação de indicadores claros de avaliação é possível solucionar problemas na implementação de mudanças no setor público, com a criação de uma ferramenta gerencial de forma que o gestor público possa nortear a tomada de decisão além de selecionar de forma mais técnica (e menos política) as inovações tecnológicas e organizacionais, visando melhores resultados e aumento da produtividade.

Ademais, os autores acreditam que:

Esse sistema faria que os benefícios do gerencialismo – maior flexibilidade e maior incentivo ao aumento da produtividade – possam ser alcançados, sem perder de vista as vantagens do modelo burocrático weberiano – impessoalidade, meritocracia e profissionalismo (FERRER; LIMA, 2007, p. 37).

2.2. Os Novos Desafios da Moderna Gestão de Pessoas.

De acordo com Chiavenato (2010) as pessoas compõem o mais importante ativo das organizações dotados de inteligência, conhecimento, habilidades, atitudes, aspirações. Elas deixaram de ser vistas como recursos humanos para serem tratadas como parceiros, que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados

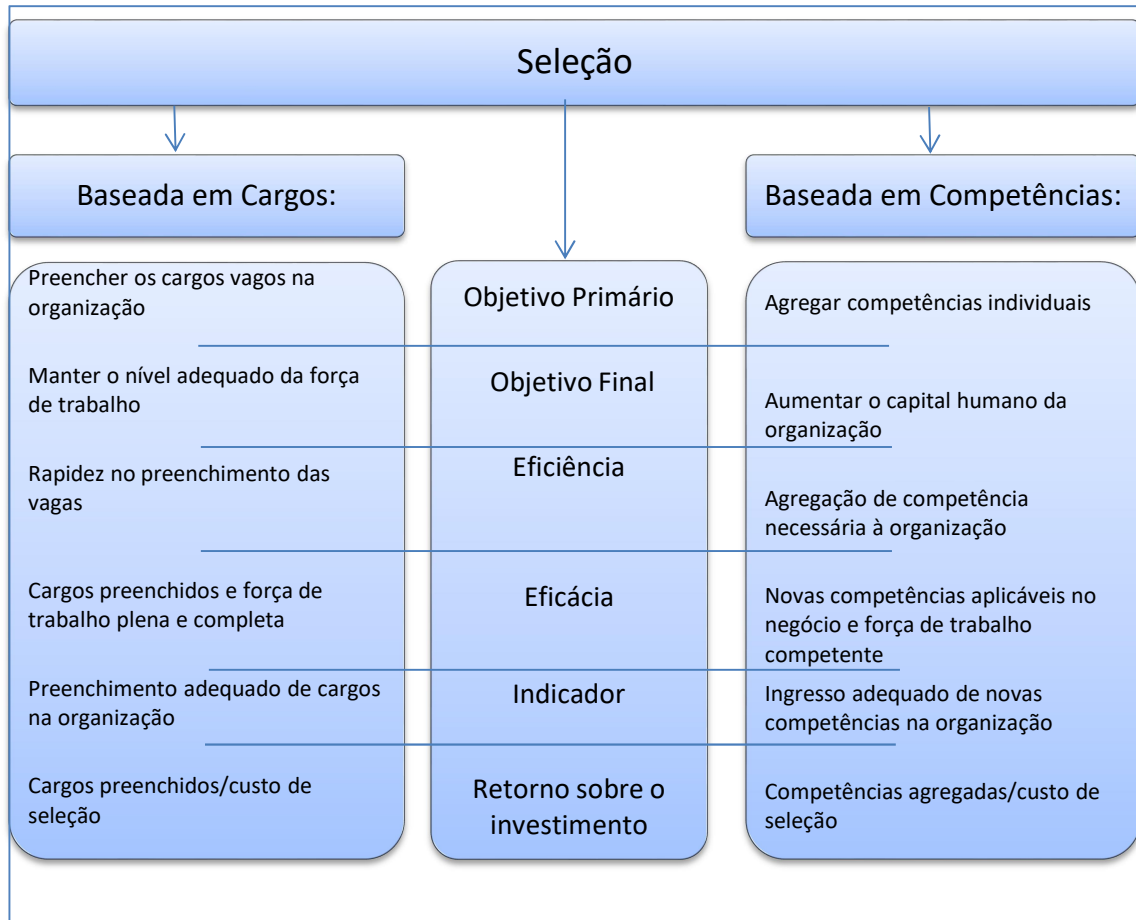
Com advento da era industrial, o mundo dos negócios tornou-se instável exigindo-se assim, mudanças frequentes. Logo, a cultura organizacional sofre impacto exterior o que favorece a mudança e a inovação como destino da organização, devendo as pessoas estarem aptas a enfrentar novos desafios, buscando melhorias contínua, focalização de metas e resultados, comprometimento, além de um comportamento ágil e proativo (CHIAVENATO, 2010).

Sendo assim, tornou-se primordial, as organizações buscarem selecionar seus colaboradores levando em consideração as competências individuais dos candidatos, de modo a agregar talentos e dotá-los de competências essenciais à organização, conforme Figura 2. Essas competências individuais são formadas a partir de qualidades inatas e adquiridas dos indivíduos.

De acordo com Barbieri (2016), cargo é um conjunto das atividades e obrigações a serem desempenhados por um empregado e o desenho de cargos, caracterizados por Chiavenato (2010), abrange detalhamentos como conteúdo, métodos de trabalho, e relação com os demais cargos, com o propósito de atender aos requisitos organizacionais, tecnológicos, sociais e, inclusive, pessoais do ocupante do cargo, enquanto que a descrição inclui o título, as atividades, as relações, qualificações e responsabilidades a serem desenvolvidas. Para (GIL, 2011, p. 25), esse sistema de aplicação de pessoas “envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho”.

Chiavenato (2010) também sustenta que o processo de recompensar pessoas consiste em incentivar e motivar os funcionários a superar metas e resultados, uma vez que a remuneração fixa é vista como um simples fator higiênico e não incentiva a aceitação de riscos e responsabilidades. Essa motivação é responsável pela produtividade da empresa na geração de lucros e recursos para a empresa (GIL, 2011).

Figura 2. Seleção baseada em cargos versus seleção baseada em competências.

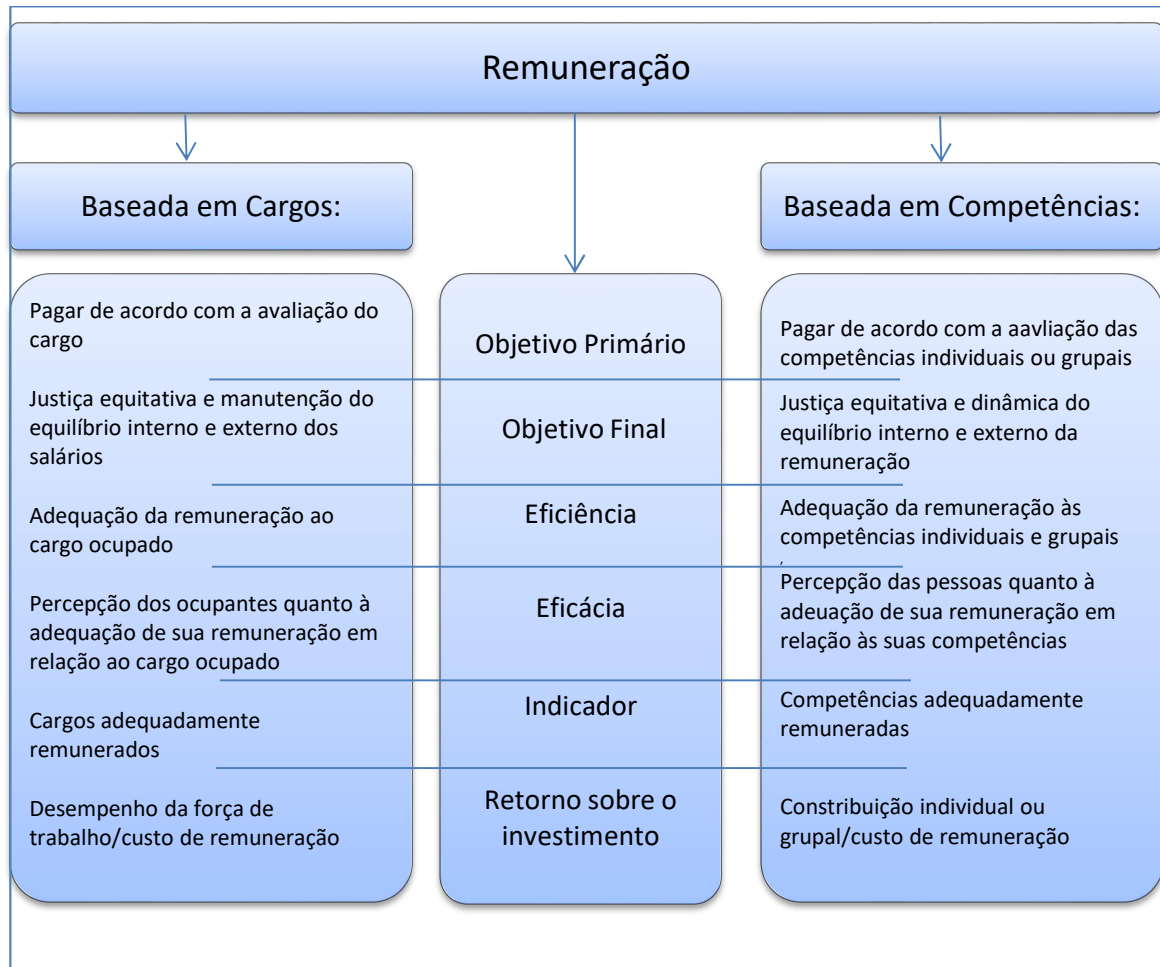


Fonte: Chiavenato (2010, p. 134).

Chiavenato (2010) também sustenta que o processo de recompensar pessoas consiste em incentivar e motivar os funcionários a superar metas e resultados, uma vez que a remuneração fixa é vista como um simples fator higiênico e não incentiva a aceitação de riscos e responsabilidades. Essa motivação é responsável pela produtividade da empresa na geração de lucros e recursos para a empresa (GIL, 2011).

Para esse efeito, a remuneração por competências passa a ser personalizada, com base no grau de informação e no nível de capacitação de cada pessoa. Por conseguinte, o foco da remuneração passa a ser a pessoa que desempenha as tarefas e não mais o cargo, conforme apresentado por Chiavenato (2010) na Figura 3.

Figura 3. Remuneração baseada no cargo x remuneração baseada em competências.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 289).

Na abordagem moderna, Chiavenato (2010, p. 362) assevera que o processo de desenvolver pessoas compreende em “dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem”, ou seja, está estritamente associada com a educação dos colaboradores tornando-os ágeis e empreendedores dispostos a assumir riscos e contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

Quanto à perspectiva de tempo, Bartz, Schwandt e Hillman, (1989) *apud* Chiavenato (2010, p. 367) diferenciam treinamento e desenvolvimento de forma que:

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Ambos são processos de aprendizagem (BARTZ; SCHWANDT; HILLMAN, 1989, p. 164 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 367).

No processo de desenvolver pessoas “o sistema de capacitação ou desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização” e no de monitoramento “refere-se as atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho” (GIL, 2011, p. 25)

Por fim, com advento da era industrial, o mundo dos negócios tornou-se instável exigindo-se assim, mudanças frequentes. Com isso, a moderna Gestão de Pessoas - GP passou a requer pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras, cujos requisitos do processo de capacitação e desenvolvimento estejam voltados para a liderança, educação corporativa constante, gestão do conhecimento e novos talentos, em busca do sucesso organizacional.

2.3. As Ferramentas da Gestão Pública e os Impactos no Capital Humano.

2.3.1. Governança para resultados.

Guimarães (2000, p. 127), destaca que “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

Para tal transformação, é necessária uma boa gestão que segundo Martins e Marini (2010, p.33) “é aquela que alcança resultados” e no setor público isso significa “atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, criando valor público”. Ainda de acordo com os autores, a gestão para resultados se baseia na construção de uma agenda estratégica legítima, no alinhamento das estruturas implementadoras e no estabelecimento de sistema de monitoramento e avaliação (MARTINS; MARINI, 2010, p.7).

Gomes (2009), por outro lado, define a gestão por resultados como:

o ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos de governo; prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados; e retro-alimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação (GOMES, 2009, p. 69).

O modelo estabelecido pelo autor se propõe a contribuir para o aumento da eficiência da administração pública, na medida em que a transparência dos objetivos, resultados e metas

da organização diminuiria os problemas relacionados aos déficits de informação, como também possibilitaria um controle mais efetivo sobre o desempenho dos governos, pelo cidadão e demais “*stakeholders*”, e sobre o desempenho dos burocratas, pelos políticos.

Martins e Marini (2010) de certa forma complementam a ideia defendida por Gomes indicando que a construção de uma agenda estratégica deve contemplar os propósitos (em forma de missão, visão e princípios), os resultados a serem atingidos (sob a forma de objetivos, indicadores e metas) e a forma de atingi-los (sob a forma de projetos e planos de ações), além de incluir elementos da análise dos ambientes interno e externo da organização.

No que tange à agenda de uma gestão para resultados, Kanufre e Rezende (2012) destaca:

o foco da gestão, voltado para o resultado; a formulação das políticas públicas, tendo como base o planejamento governamental; o caráter descentralizador na tomada de decisão; a adoção do planejamento que ofereçam insumos para a tomada de decisão; o controle dos recursos; o monitoramento da gestão; a prestação de contas e a avaliação; a incorporação de mudanças nas metodologias utilizadas na formulação do orçamento público, e, ainda, a formulação de indicadores próprios para o monitoramento e a identificação de desvios (KANUFRE; REZENDE, 2012, p. 641).

Martins e Marini (2010) inclusive dizem que as estruturas implementadoras são formadas pela estrutura organizacional, os processos e a força de trabalho e são encarregadas de implementarem as estratégias das organizações.

Ainda de acordo com os autores, o monitoramento refere-se à “geração de informações sobre o esforço” a avaliação consiste na “geração de informações sobre o alcance dos resultados” (MARTINS; MARINI, 2010, p. 219), ou seja, são mecanismos de controle, correção e aprendizado, que permitem verificar se esforços empreendidos guardam pertinência com a agenda estratégica organizacional (MARTINS; MARINI, 2010).

Outro fator importante a ser considerado é o arranjo institucional, que para Gomide e Pires (2014, p. 19), trata-se de um “conjunto de regras, mecanismos e processos que definem a forma particular como se coordenam atores e interesses na implementação de uma política pública específica. São esses arranjos que dotam o Estado de capacidade de execução de seus objetivos”. Essa capacidade pode ser entendida pelo componente técnico-administrativo quanto à competência dos agentes públicos em produzir resultados e pelo componente político, no que tange à negociação dos atores sociais na resolução de conflitos e interesses específicos (GOMIDE; PIRES, 2014).

Já os arranjos governamentais são “ ‘mecanismos de processamento’ de demandas da sociedade” [...], e “um desenho inovador de governança deve, antes de mais nada, considerar um elemento essencial do atual contexto: a sociedade em rede, colaborativa” (MARTINS, 2014, p.6-8).

Guimarães (2000, p. 127) defende que “as tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos”, mediante a implementação de uma nova cultura de gestão, além da “ruptura com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos”.

Para Martins, os desenhos inovadores devem:

tornar a governança mais horizontal, biunívoca, integrada, interpenetrada na sociedade e orientada para *stakeholders*. Uma forma eficaz de fazê-lo é a modelagem de *value streams* de modo a otimizar o trabalho horizontal, a indução de auto e co-criação de valor público, com transparência, abertura e permeabilidade. Um modelo que reúna as três dimensões do design thinking: *desirability*, *viability* e *feasability* (MARTINS, 2014, p. 13).

Porém, há de se falar quanto à responsabilização e responsividade dos agentes públicos, cujo termo *accountability* é definido por Secchi como:

a prestação de contas por parte de quem foi incumbido de uma tarefa àquele que solicitou a tarefa (relação entre o agente e o principal). A *Accountability* pode ser considerada o somatório dos conceitos de responsabilização, transparência e controle. O termo busca a soma da prestação de contas com a responsabilidade pelas ações praticadas, uma vez que não há uma palavra que seja usada de forma clara que tenha essa acepção (SECCHI, 2009, p. 354).

Quanto às principais metodologias utilizadas na Gestão para Resultados e melhoria do desempenho, estão a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*), que “se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos clientes internos e/ou externos” (MARTINS; MARINI, 2010, p. 42) voltada para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho, que para Ferreira, Alves e Tostes (2009, p. 320) significa “o bem-estar dos servidores públicos, a satisfação do usuário-cidadão, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelos órgãos governamentais constituem desafios inerentes às práticas de gestão, voltadas para a promoção da QVT [Qualidade de Vida no Trabalho]”.

Outra metodologia é o Prisma de Desempenho, desenvolvido por Neely e Adams (2002 *apud* Martins; Marini, 2010, p. 39), que consiste em um “modelo integrado de mensuração de resultados cujo foco está na criação de valor para as partes interessadas [...], a

partir da construção de indicadores que auxiliem na obtenção da máxima satisfação dessas partes”. Para os autores, o desempenho se dará de forma multidimensional sob as seguintes perspectivas: satisfação e contribuição dos *stakeholders*, estratégia, capacidades e processos.

Já a metodologia do *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton, compreende um “modelo de gestão estratégica que explica, comunica, alinha e monitora a estratégia organizacional, traduzindo a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivo e medidas tangíveis e mensuráveis” (MARTINS; MARINI, 2010, p. 35). Esse modelo baseia-se na relação de causalidade que se expande do nível estratégico ao operacional da organização. (MARTINS; MARINI, 2010).

A metodologia utilizada por Gottfredson e Shaubert (2008 *apud* Martins; Marini, 2010, p. 37), “apresenta ideia de alcançarem resultados a partir da definição de um ponto de partida (diagnóstico), de um ponto de chegada (visão e objetivos) e de um caminho a ser percorrido (planos e ações) para a organização alcançar os resultados pretendidos”.

Outras metodologias elencadas por Martin e Marini (2010) que também merecem destaque quanto à melhoria do desempenho organizacional são: (i) Hoshin Kanri, em que o gerenciamento de diretrizes cujo princípio é o alinhamento dos níveis organizacionais; (ii) o modelo Rumler & Brache que engloba o empenho e os resultados do nível estratégico ao operacional; (iii) a cadeia de valor de Porter testa a eficácia do esforço para alcançar os resultados; e (iv) o modelo PMBOK que emprega a gestão de projetos para gerar resultados.

2.3.2. Gestão por competências e gestão do conhecimento.

Rabaglio (2008, p. 3) define gestão por competências como “um conjunto de ferramentas práticas, consistentes e objetivas que torna possível para as empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazer Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, com foco, critérios e clareza”.

De acordo com Leme (2005), na gestão por competências, devem ser gerenciadas tanto as competências técnicas quanto às comportamentais, sendo:

- Competências técnicas: é tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas, etc.
- Competências comportamentais: é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por

exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança, etc. (LEME, 2005, p. 18).

Quadro 1. Desdobramento do CHA.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme e Rogério (2005, p. 18).

Os pilares da descrição da competência segundo Vilhena *et. al.*, (2006, p. 212) são:

- o conhecimento que “é o saber que a pessoa acumula ao longo da vida. Refere-se ao conhecimento técnico, aos treinamentos, à capacitação, à elevação de escolaridade e à formação profissional do indivíduo”;
- a habilidade, que “está relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido”; e
- a atitude, onde “a pessoa que tem atitude consegue adquirir conhecimento que proporciona o desenvolvimento de habilidades e, conseqüentemente, aplica esse conhecimento da melhor forma possível” (VILHENA *et. al.*, 2006, p. 212)

Por gestão do conhecimento, entende-se como “o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos” (FALCÃO; BRESCIANI FILHO, 1999, p. 162) ou mesmo como “uma forma de gerenciar o capital intelectual presente dentro das organizações” (STEWART, 1998, p. 1).

Carbone *et al.* (2009 a) considera o conhecimento como fonte de inovação a qual deve conquistar e manter a vantagem competitiva da empresa ao longo do tempo. Além do mais, o autor alega que a essência da inovação é o domínio do conhecimento, construído por atores inteligentes por intermédio de processos dinâmicos de aprendizagem, visando à solução de problemas ante a tomada de decisões em tempo real. Para o autor, a vantagem competitiva pode ser percebida como uma situação de superioridade, em termo de desempenho ou de uma empresa em relação aos seus concorrentes.

Para Chiavenato (2005), a aprendizagem representa:

[...] o produto, o resultado da interação contínua do organismo com o mundo físico e social. Nessa interação realiza-se a passagem do inato para o aprendido. Denomina-se aprendizagem à aquisição de novas formas de comportamento que se entrelaçam e combinam com comportamentos inatos que vão surgindo à medida que o organismo amadurece. A aprendizagem conduz a mudanças relativamente permanentes na conduta. (CHIAVENATO, 2005, p.158).

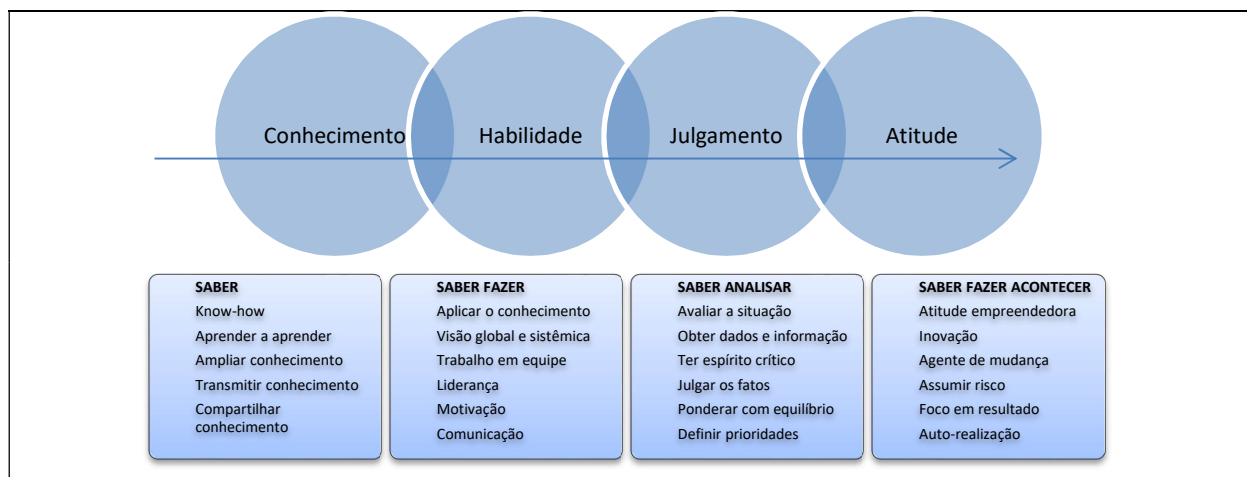
Quanto à relação entre comportamento e aprendizagem, Fleury e Leme (1997, p.20) dizem que “aprendizagem é o processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

O desenvolvimento de competências dá-se por meio de aprendizagem, envolvendo simultaneamente: (i) a assimilação de conhecimento e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo); (ii) o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor); e (iii) a internalização de atitudes (domínio efetivo) (CARBONE et al., 2009, p. 100).

Ainda de acordo com o autor, a gestão do conhecimento promove o desenvolvimento de competências, que uma vez desenvolvida enseja a necessidade de novos conhecimentos, ou seja, são abordagens complementares e sequenciais.

Chiavenato (2010), por sua vez, define talentos como pessoas dotadas de competências sendo necessário possuir algum diferencial competitivo que a valorize, cujos aspectos essenciais são:

Figura 4. A constituição do talento humano.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 53).

Carbone *et al.* (2009) também destaca que na gestão de conhecimento, o mapeamento dos conhecimentos é indispensável para a transferência do saber, a inovação e a constituição de memória técnica corporativa, enquanto na gestão por competências, o controle dos *gaps* incentivam os funcionários à melhoria contínua de aprendizagem facilitando o êxito organizacional.

No que se refere à utilização de softwares, para Carbone *et al.* (2009, p. 101), os mais notáveis da gestão de conhecimento estão voltados para “a organização e consulta de arquivos eletrônicos, constituição de bibliotecas digitais e sistemas de capacitação e transferência de conhecimentos mediante *e-learning*.” Ao passo em que na gestão por competências, os softwares mais difundidos “organizam banco de talentos, mapeando e mensurando competências (conhecimento, habilidades, desempenho) dos funcionários”.

Carbone *et al.* (2009) argumenta que ambos os modelos de gestão empenham-se no desenvolvimento do capital humano, bem como nos sistemas de aprendizagem dos trabalhadores.

Quadro 2. Abordagens - gestão do conhecimento *versus* gestão por competências.

Objeto de comparação	Abordagem	
	Gestão do conhecimento	Gestão por competências
Objetivo	Melhoria do desempenho pela criação do conhecimento gerador de inovação.	Melhoria do desempenho pelo desenvolvimento de competências que conferem diferenciação e competitividade.
Proposta metodológica	Mapeamento e registro do conhecimento crítico.	Mapeamento das competências humanas e organizacionais.
Forma de proteção do patrimônio intelectual	Sistema de memória técnica baseada em mecanismo de salvaguarda do conhecimento (direitos de <i>copyright</i> , patentes, marcas, registros etc).	Constituição de bancos de talentos, visando à retenção, apoiado em mecanismos de mensuração e certificação de competências.
Impactos na gestão	Aprimoramento dos sistemas de informação, com impactos positivos nos processos decisórios. Desenvolvimento de sistemas de aprendizagem, de capacitação e de transferência do conhecimento organizacional e pessoal.	Facilitação do planejamento estratégico e da gestão da força de trabalho. Orientação dos subprocessos de gestão de pessoas (identificação e alocação de talentos, educação corporativa, remuneração e benefícios e avaliação de desempenho).
foco do processo de aprendizagem	Domínio cognitivo (conhecimentos e habilidades intelectuais).	Domínios cognitivos, psicomotor e afetivo (conhecimento, habilidades e atitudes).

Fonte: Carbone et al. (2009, p. 102).

No quadro 2, é possível verificar o comparativo das diferenças entre as abordagens da gestão do conhecimento e a gestão por competências, na perspectiva de Carbone *et al.* (2009).

Leme (2005) defende que a implantação da gestão por competências requer o envolvimento de toda a empresa. Na implementação, as seguintes etapas devem ser observadas: sensibilizar, definir as competências organizacionais, definir as competências de cada função, identificar as competências dos colaboradores, desenvolver os colaboradores, acompanhar evolução/gestão por competências, enquanto que dentre os indicadores de comportamento a serem observados na implementação estão “criatividade, empreendedorismo, visão sistêmica, negociação, organização e planejamento, foco em resultado, foco no cliente, cultura da qualidade, liderança, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e flexibilidade” (LEME, 2005, p. 63).

As metodologias tradicionais de mapeamento de competências comportamentais partem da missão, visão e valor da empresa e da análise do perfil do cargo (LEME, 2005)

Na sequência, o autor desenvolve o processo de validação dos resultados obtidos, a identificar das competências de cada função e, por fim, o processo de avaliação com foco nessas competências, dos tipos:

- Auto-avaliação, quando o avaliado faz sua própria avaliação;
- Avaliação superior, quando somente o “chefe” avalia o subordinado; também é conhecida como avaliação 90°;
- Avaliação conjunta, quando o “chefe” avalia o subordinado e este também faz sua auto-avaliação; também é conhecida como avaliação 180°;
- Avaliação-múltiplas fontes, quando várias pessoas respondem à avaliação de um mesmo avaliado, como seus superiores, seus pares, clientes e fornecedores internos e inclusive o próprio avaliado; também conhecida como avaliação 360° (LEME, 2005, p. 90).

Carbone *et al.* (2009) acrescenta que o processo de mapeamento das competências consiste em identificar as competências (organizacionais e humanas), por meio de (i) pesquisa documental que envolva a estratégia da organização (missão, visão, valor, objetivos); (ii) coleta de dados; e (iii) observação, grupos focais, questionários estruturados, haja vista que o propósito desse mapeamento é “identificar o *gap*, ou lacuna, de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização” (CARBONE, 2009, p. 55).

Ainda de acordo com o autor, a competência reflete a conduta prevista do profissional sinalizando o que ele é capaz de fazer. No tocante à avaliação e a constituição de um banco de talentos, Carbone *et al.*(2009a) sugere a utilização dos indicadores descritos conforme o quadro a seguir:

Quadro 3. Formas de avaliação das competências pessoais.

Dimensões da competência	Indicadores do banco de talentos	Significado do indicador
Conhecimento (<i>saber</i>)	Conhecimentos acadêmicos certificados e não certificados. Forma de comprovação: <i>títulos, diplomas e certificações de conhecimento.</i>	Domínio cognitivo em torno da profissão ou da função exercida.
Habilidade (<i>saber fazer</i>)	Experiências profissionais. Forma de comprovação: <i>efetivo exercício de cargos ou funções e tempo de serviço em determinada organização, ocupação ou atividade</i>	Nível de senioridade obtido durante a trajetória profissional da pessoa.
Atitude (<i>querer fazer</i>)	Comportamentos observáveis no trabalho (competências fundamentais, gerenciais e técnicas atestadas). Forma de comprovação: <i>sistema interno de avaliação de desempenho por competências, unidirecional ou 360°.</i> Resultados ou produtividade apresentada. Forma de comprovação: <i>alcance de metas nos acordos internos de trabalho.</i>	Domínio de competências profissionais necessárias para o exercício de atividades ou funções no âmbito da organização. Nível de produção ou produtividade alcançado pelo funcionário.

Fonte: Carbone *et al.* (2009, p. 142) *apud* Carbone (2006), com adaptações.

A avaliação das competências deve estar alinhada ao contexto organizacional, que compreende as dimensões vinculadas aos valores, às relações e às condições de trabalho e à infraestrutura de suporte organizacional, as quais impactam positivamente ou negativamente na execução das tarefas. Tais dimensões consistem na cultura e nos valores da organização; no clima organizacional; na saúde ocupacional; na comunicação e no compartilhamento do conhecimento e competência (CARBONE *et al.*, p. 143).

Isto posto, a gestão do conhecimento abrange as atividades de treinamento, mapeamento do conhecimento e os registros das melhores práticas, enquanto a gestão por competências utiliza-se das universidades corporativas além de portais do conhecimento (CARBONE *et al.*, 2009).

Além do mais, é apropriado que a gestão do conhecimento organizacional seja formada a partir de assimilações de conhecimentos individuais, cuja aprendizagem proporciona ao indivíduo a capacidade de desenvolver novas ideias. Nessa perspectiva, as organizações precisam aprender frequentemente, para acompanhar as constantes mudanças que acontecem no ambiente empresarial e, conseqüentemente, atingirem seus objetivos.

2.3.3. Gestão de capital humano e intelectual.

O capital humano é definido como “os fatores relacionados com todas as capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências individuais dos colaboradores de uma organização, para realizarem as atividades da mesma” e o grande desafio é mensurar esse conhecimento perante a era de globalização e sociedade do conhecimento em que vivemos (BARBIERI, 2016, p. 34).

Algumas medidas são indispensáveis para se beneficiar do capital humano, tais como:

- *a identificação do capital humano gera riqueza.* [...] sugere-se a construção de bancos de talentos onde estejam mapeadas as competências dos funcionários[...]fica mais fácil gerenciar o desenvolvimento de competências.
- *a potencialização das competências de seus funcionários.* Isso é possível aprimorando-se o sistema de identificação e alocação de talentos, de forma a levar o funcionário a exercer atividades mais próximas à base de competências que detém.
- *A promoção do compartilhamento das competências entre os funcionários.* O desenvolvimento do valor *compartilhamento* é peça-chave na disseminação do saber da organização. A empresa tende a desenvolver uma cultura de potencialização do saber. (CARBONE *et al.*, 2009, p. 134)

Diferentes autores consagrados criaram indicadores que tangenciam as dimensões do capital humano, os quais podem ser observados no quadro 4.

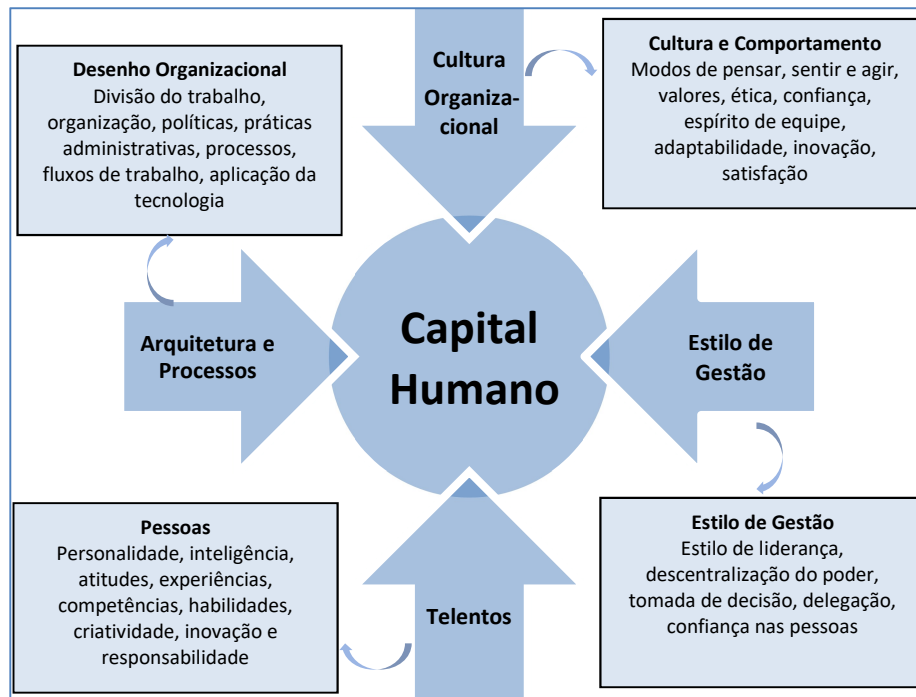
Quadro 4. Dimensões do capital humano.

Dimensões de capital humano	Autores					
	Sveiby (1998)	Edinsson e Malone (1998)	Davenport (2001)	Stewart (1998)	Kaplan e Norton (2004)	Fitz-enz (2001)
Definição do termo "capital humano"	<i>Capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis</i>	<i>Capacidade, conhecimento, habilidade dos funcionários e gerentes</i>	<i>Capacidade, comportamento, empenho e tempo</i>	<i>Fonte de inovação e renovação</i>	<i>Habilidades, talentos e conhecimentos dos funcionários, capazes de viabilizar o sucesso da estratégia</i>	<i>Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes da força de trabalho</i>
• Cultura e valores	Valores	<i>Empowerment, equidade (políticas afirmativas de sexo, raça e nacionalidade)</i>	Alinhamento, comprometimento	Valores	Cultura, alinhamento	Comprometimento
• Clima organizacional	Atitudes	Motivação, satisfação e liderança	Atitude pessoal, envolvimento e aceitação do acordo de trabalho	Atitude, satisfação	Motivação, liderança	Satisfação
• Comunicação e Compartilhamento	Investimento em sistemas de processamento de informações	valor das redes e dos sistemas de comunicação e informação, assim como valor de investimentos em TI			Capacidade dos sistemas de informação, compartilhamento de melhores práticas	
• Saúde ocupacional						Absenteísmo
• Competências	Escolaridade, conhecimentos, experiência e competência	Escolaridade, conhecimentos, experiência e competência	Capacidade dos funcionários e contribuição da aprendizagem	Escolaridade, conhecimentos, experiência e competência, aprendizado	Habilidades, talentos e conhecimentos	Qualificação

Fonte: Carbone et al. (2009, p. 146-147).

Chiavenato (2010), por sua vez, indicam componentes similares, os quais convergem para o capital humano, a saber:

Figura 5. O capital humano como convergência de talentos, cultura organizacional, arquitetura de processos e estilo de gestão.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 54) – com adaptações.

Duffy (2000) aborda o capital intelectual como sendo os conhecimentos adquiridos quanto às “pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos” (WERNKE; LEMBECK; BRONIA, 2003, p.18 *apud* DUFFY, 2000, p.73). Esse autor considera o capital humano como sendo uma subdivisão do capital intelectual. Ademais, ele traz os seguintes conceitos:

- a) capital intelectual: soma de capital estrutural e humano, indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano. Capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior;
- b) capital humano: valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores;
- c) capital estrutural: o valor do que é deixado na empresa quando os funcionários – capital humano – vão para casa. Exemplos: bases de dados, lista de clientes, manuais, marcas e estruturas organizacionais;
- d) capital organizacional: competência sistematizada e em pacotes, além de sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores da empresa e da capacidade organizacional de criar valor. Compreende capital de processo, cultura e inovação;
- e) capital de inovação: força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, e outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios;
- f) capital de processo: os processos combinados de criação de valor e de não-criação de valor (WERNKE; LEMBECK; BRONIA, 2003, p.18 *apud* DUFFY, 2000, p.73).

Na concepção de Stewart (1998), capital intelectual é:

[...] a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro –, o capital intelectual é intangível. É, por exemplo, o conhecimento da força de trabalho: o treinamento e a intuição de uma equipe de químicos que descobre uma nova droga de bilhões de dólares ou o know-how de trabalhadores que apresentam milhares de formas diferentes de melhorar a eficácia de uma indústria. (STWART, 1998 p. XIII)

Diversos autores obtiveram repercussão em apresentar modelos de gestão do capital intelectual, ou seja, sistemas de avaliação de ativos intangíveis, dos quais podem destacar: (i) o *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (2004), que traz o balanceamento e equilíbrio de mensuração ativos tangíveis e intangíveis; (ii) o navegador de capital intelectual da Skandia de Edvinsson e Marlene (1998), que aborda a ideia de unidade patrimonial (capital intelectual e financeiro); (iii) o radar de múltiplos eixos que representam um indicador de capital intelectual de Stewart (1998); e (iv) uma matriz de indicadores que possibilita gerenciar e avaliar o patrimônio conhecimento de Sveiby (1998) (CARBONE *et al.*, 2009).

Como destaque, é apresentado o quadro da matriz de indicadores de ativos intangíveis de Sveiby (1998), para fins de elucidação.

Quadro 5. Indicadores de ativos intangíveis.

Dimensões	Ativos intangíveis		
	Estrutura externa (marcas, relações com clientes e fornecedores)	Estrutura interna (gerência, estrutura legal, sistemas manuais, P&D, software e cultura organizacional)	Competência individual (escolaridade, experiência e desempenho)
Crescimento	1. Lucratividade por clientes 2. Crescimento orgânico	1. Investimento em estrutura interna 2. Investimento em sistemas de processamento de informações 3. Contribuição dos clientes para a estrutura interna	1. Tempo de profissão 2. Nível de escolaridade 3. Investimento em T&D 4. Clientes que aumentam a competência dos funcionários 5. Graduação (níveis funcionais)
Eficiência	3. Índice de clientes satisfeitos 4. Índice de ganhos e perdas 5. Vendas por clientes	4. Proporção de pessoal de suporte 5. Vendas por funcionário de suporte 6. Medidas de avaliação de valores e atitudes	6. Distribuição de profissionais na empresa 7. Efeito de alavancagem dos profissionais 8. Valor agregado por profissional
Estabilidade	6. Proporção de grandes clientes 7. Estrutura etária - longevidade do cliente 8. Taxa de clientes dedicados 9. Frequência da repetição de pedidos	7. Idade da organização 8. Rotatividade de pessoal e suporte 9. Taxa de novatos	9. Média etária 10. Tempo de serviço 11. Curva de remuneração da empresa ante a concorrência 12. Taxa de rotatividade dos profissionais

Fonte: Sveiby (1998:195-220), com adaptações *apud* Carbone *et al.* (2009, p. 117).

Ademais, há um consenso entre diversos teóricos, com pequenas variações semânticas e abrangência de cada dimensão, no que tange ao capital intelectual.

Quadro 6. Dimensões do capital intelectual segundo as perspectivas de diversos autores.

	Autores			
	Kaplan e Norton (2004)	Stewart (1998)	Sveiby (1998)	Edvinsson e Malone (1998)
Pessoas	Aprendizado e conhecimento	Capital humano	Competência dos funcionário	Capital humano
Estruturas	Processos internos	Capital estrutural	Estrutura interna	Capital estrutural (organizacional, inovação, processos)
Clientes	Clientes	Capital clientes	Estrutura externa	Capital clientes

Fonte: Carbone *et al.* (2009, p. 128).

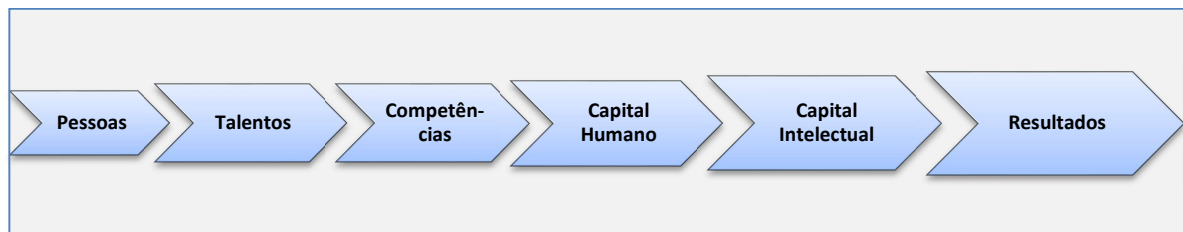
Quando se trata de gestão dos ativos intangíveis, a área de GP deve preocupar-se com novas responsabilidades, tais como as pontuadas por Carbone *et al.* (2009): o desenvolvimento, a valorização do capital humano, competências individuais, o estilo de liderança, a disseminação do saber, dentro outras, de modo a fortalecer o capital intelectual da

empresa, além de a organização convergir para uma ação mais sistêmica e estratégica relaciona as suas necessidades.

Na visão do autor, a nova dimensão de GP tem por base uma nova visão estratégica e negocial que viabiliza o equilíbrio das ações de curto, médio e longo prazos. O maior desafio é correlacionar investimento em capital humano e resultados potenciais, de forma sustentada.

Chiavenato (2010) também faz a sua contribuição demonstrando a cadeia de valor a partir das pessoas até chegar nos resultados, como se segue:

Figura 6. A cadeia de valor a partir das pessoas.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 56).

2.3.4. Casa Civil x teoria e estudos.

Ante as teorias, é possível concluir que a Casa Civil guarda, ainda, diversas características do Paradigma Burocrático, mas com predominância na Nova Gestão Pública, a exemplo: o controle e monitoramento das políticas públicas através de ferramentas tecnológicas, melhorando-se assim a qualidade dos serviços disponibilizados ao público, além de dar transparência e facilitar o controle das ações e programas, realizados na Pasta, e seus respectivos gastos, e até mesmo permitir a *accountability* dos agentes públicos.

A CACI por natureza própria está inserida numa rede de governança do GDF uma vez que suas atribuições e competências envolvem atores como: as Secretarias de Estado, as Administrações Regionais, as Entidades e os Órgãos Especializados.

Quanto à força de trabalho da Pasta, observa-se que a quantidade de servidores cedidos, requisitados e efetivos do quadro da Casa Civil teve redução em 70,27%, 41,00% e 16,67%, respectivamente, no período avaliado, enquanto que os servidores sem vínculo efetivo tiveram um aumento de 5,33% no mesmo período.

Após analisar os perfis da força de trabalho da Casa Civil, conjuntamente com as informações colhidas na entrevista com a Coordenadora de Gestão de Pessoas da CACI, eu aquiesço o estudo recente realizado por Martins e Oliveira (2018), no qual as pesquisadoras concluem sobre a *Influência da Origem Profissional no Desempenho de Cargos Públicos Estratégicos* que:

[...] existem funções mais adequadas a profissionais insiders – servidores efetivos - e outras aos outsiders – profissionais de provimento externo -, o que deve ser considerado no momento de recrutamento e seleção para cada cargo. É possível afirmar que os insiders atuam melhor quando uma função exige maior articulação dentro do Estado, maior conhecimento sobre procedimentos burocráticos e normativos e maior sabedoria em lidar com questões políticas. Em contraponto, a origem privada é mais vantajosa quando a função resulta em entregas claras com metas bem definidas e inadiáveis, quando é necessário inovar e desfazer vícios, ou quando a capacidade técnica é muito específica para encontrar servidores que satisfaçam a demanda (MARTINS; OLIVEIRA, 2018, p.93).

Corroboro ainda com a pesquisa das pesquisadoras ao concluírem que o cargo atrelado ao empreendedorismo:

Trata-se de um cargo que exige pessoas diferenciadas, ágeis, capacitadas, focadas na entrega, capazes de enxergar erros e vícios. O profissional de origem privada que adentra o Estado ainda que esbarre em burocracias, em marcos legais e em uma dinâmica institucional desconhecida, atua de forma mais focada, identificando vícios mais facilmente e inovando. No entanto, a questão da falta de capacidade do empreendedor outsider diante da complexidade da máquina pública é um grande desafio (MARTINS; OLIVEIRA, 2018, p.92).

Com base na literatura, é visto que a busca pela inovação é um fator chave para a modernização do Estado e, conseqüentemente, o desempenho na prestação dos serviços de forma eficiente e a potencialização dos resultados. Logo, o perfil do servidor é definido conforme as tendências globais.

Nesse sentido, admite-se extremamente relevante a aplicação do estudo de Queiroz (2009) sobre Choque de Gestão realizado em Minas Gerais, cujo exemplo de inovação para o modelo gerencial envolve desafios em busca de soluções inovadoras ao tomar os agentes do Terceiro Setor como potenciais parceiros da Administração Pública.

Nesse contexto, o GDF implementou a Gestão de Parcerias do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil em razão do Decreto nº 37.843, de 13 de dezembro de 2016, ao regulamentar a aplicação da Lei Nacional nº 13.019, de 31 de julho de 2014, a qual estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da

sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco (BRASIL, 2016a).

Nesse sentido, concordo, também, com outro estudo recente no qual Oliveira (2017, p. 11) em sua defesa da dissertação de Mestrado, na Universidade de Brasília, sobre a *Inovação na Gestão Pública Federal: análise das relações entre capacidades, modos e resultados da inovação* sustenta que:

Uma das formas de incentivar as inovações no setor público é por meio de prêmios. No Brasil existem diversos prêmios de incentivo à inovação de abrangência nacional. Assim, no intuito de premiar e incentivar a inovação no setor público federal brasileiro, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, desde 1996 em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, que é órgão central do Governo Federal quando se trata de traçar planejamentos e estratégias para o Poder Executivo Federal, vem recompensando as melhores iniciativas inovadoras por meio de um Concurso de Inovação (BRASIL, 2016).

Com a edição do Decreto nº 37.648, de 22 de setembro de 2016, que institui a Política de Valorização de Servidores, o GDF lançou em 2017 o Prêmio Inova Brasília, que consiste em prêmio de inovação na Gestão Pública o DF, além de ser:

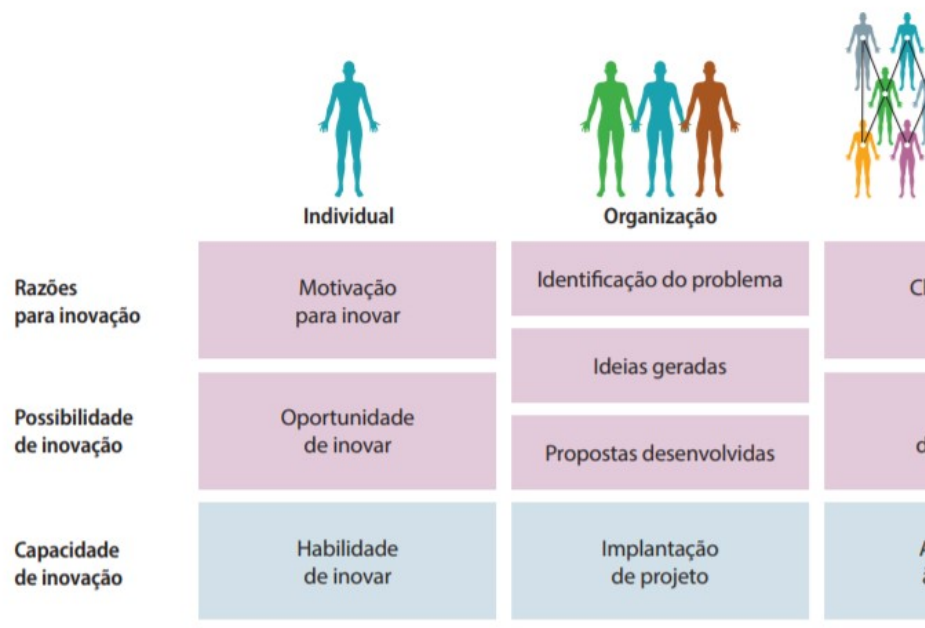
uma iniciativa que busca mobilizar todos os órgãos e entidades da administração pública do Distrito Federal para valorizarem e estimularem o trabalho em equipe, bem como para promoverem o reconhecimento de servidores que atuam de maneira sinérgica, cooperadora, empreendedora e comprometida com iniciativas inovadoras que produzam bons resultados à população.

A inovação no setor público é essencial para capacitar os gestores para enfrentar desafios complexos. De acordo com as conclusões preliminares da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2018, p. 9), “a inovação do setor público definitivamente está acontecendo no serviço público do Brasil”. Ademais, a Organização acrescenta que:

Em um mundo de mudanças, os governos não podem ficar parados. Novos problemas exigem novas respostas e antigos desafios requerem reanálise, devido às possibilidades alteradas. Mudar as expectativas dos cidadãos sobre os governos exige novas formas de engajamento, serviços melhores e mais adaptados e políticas que proporcionem melhores resultados. Os governos, em suma, precisam inovar (OCDE, 2018, p. 1).

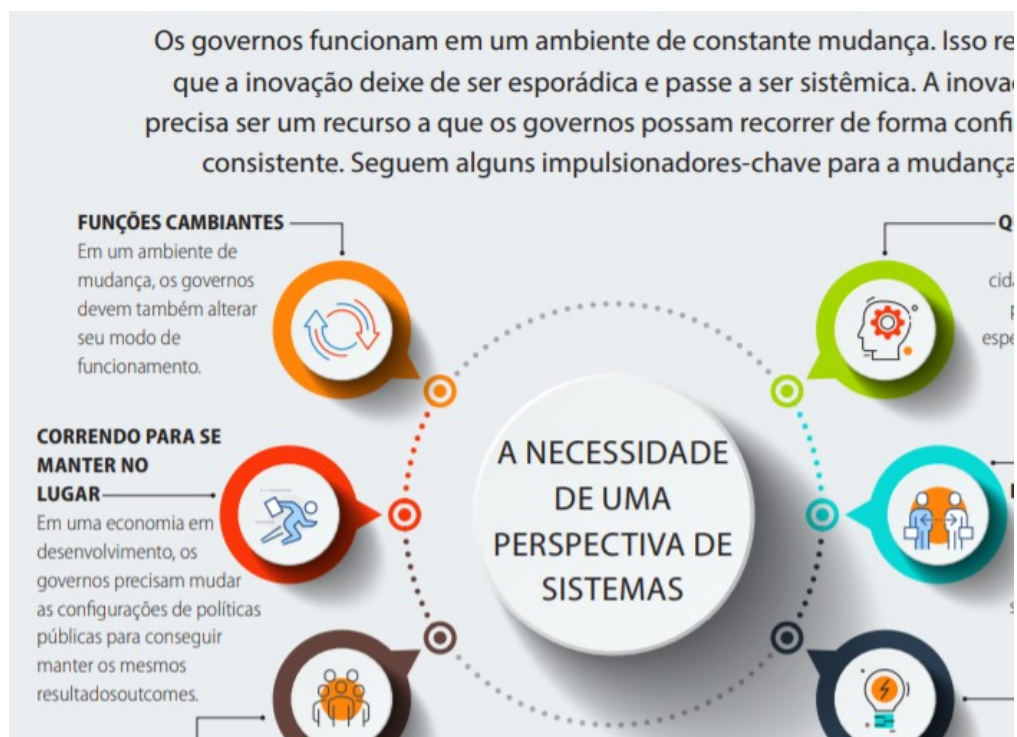
A OCDE (2018) indica os determinantes individuais, organizacionais e sistêmicos da inovação do setor público e aponta a necessidade de uma perspectiva de sistema para a inovação no setor público, conforme Figuras 11 e 12.

Figura 7. Determinantes da inovação do setor público.



Fonte: OCDE (2018, p.2) apud OECD (2018a).

Figura 8. Fatores para a inovação no setor público.



Fonte: OCDE (2018, p.4) apud OECD (2018a).

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Considerando que a pesquisa busca identificar e analisar o perfil do funcionalismo público, em especial da CACI, em razão do cargo e do status do servidor, por nível organizacional, entre os anos de 2016 a 2019, ela é considerada pesquisa exploratória e o método adotado é de estudo de caso, com fundamento em pesquisa bibliográfica, análise de dados funcionais registrados em bases de dados anuais e a realização entrevista em profundidade.

Este estudo visa qualificar a força de trabalho, considerando, como categorias de análise, i) número de servidores, ii) status, iii) gênero, iv) faixa etária, v) tempo de serviço, vi) formação acadêmica, bem como os cruzamentos entre os itens citados e os níveis de atuação no âmbito da Instituição.

Dessa forma, foram considerados para o desenvolvimento do trabalho, tanto os servidores efetivos do quadro da CACI, como os que se encontram cedidos aos Órgãos Distritais, Estaduais, Municipais e Federais e demais esferas de governo e os que agregam como requisitados de outros órgãos e esferas de governo, quanto os servidores sem vínculo efetivo.

A adoção do método de estudo de caso permite a convergência das múltiplas fontes de evidência e, por conseguinte, a validação dos *constructos*, de modo a tornar factível o diagnóstico da composição da força de trabalho da Pasta, a partir da produção de conhecimentos qualitativos e quantitativos e quiçá expandir teorias.

De acordo com Yin (2015), para classificar o tipo de questão de pesquisa torna-se fundamental diferenciar os diversos métodos disponíveis, conforme demonstrado no quadro 7.

Ainda de acordo com o autor, o método estudo de caso emerge do anseio de compreender fenômenos sociais complexos. Sendo assim, esse método é indicado “durante o exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados” (YIN, 2015, p. 11), ou seja, o estudo de caso se aplica em situações em que o pesquisador dispõe de “pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 39).

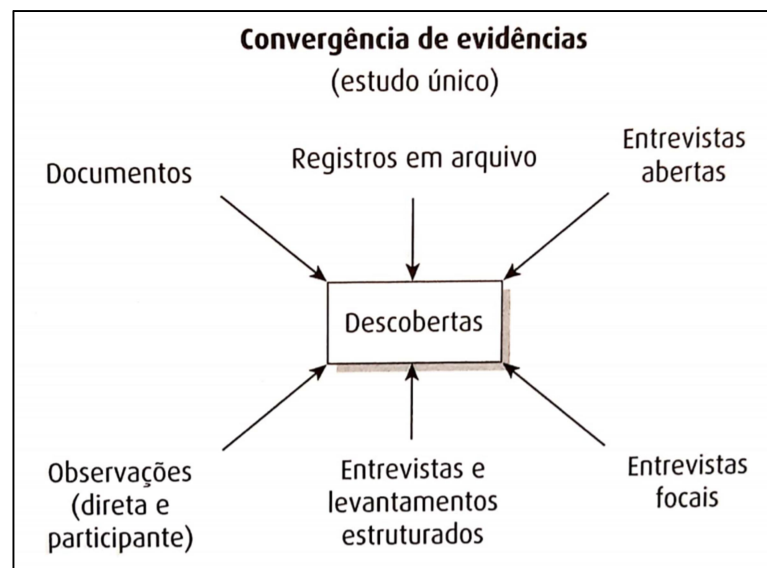
Quadro 7. Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.

MÉTODO	(1) Forma de questão de pesquisa	(2) Exige controle dos eventos comportamentais?	(3) Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (<i>survey</i>)	quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2015, p. 10).

Considerando que o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno em profundidade e que esse fenômeno e o contexto nem sempre são claramente distinguíveis nas situações do mundo real, o estudo de caso admite múltiplas fontes de evidência, de forma a convergir os dados de maneira triangular, resultando em uma maior confiabilidade dos dados e validação dos *constructos*, (YIN, 2015).

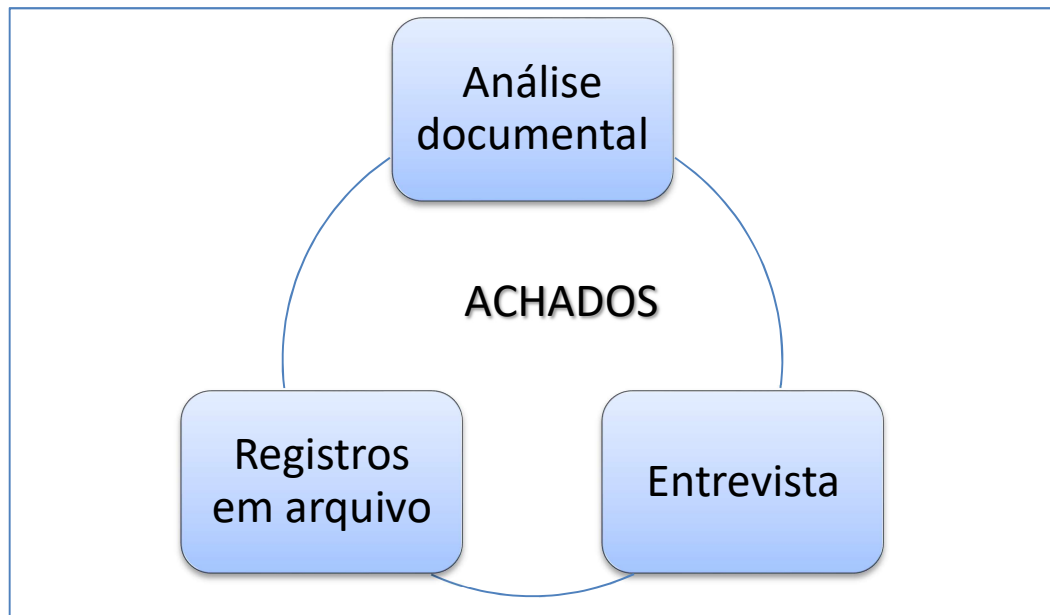
Figura 9. Convergência de múltiplas fontes de evidências.



Fonte: Yin (2015, p. 125).

Para efeito deste estudo, foram escolhidas como fontes de evidência, a análise documental, os registros em arquivos e a entrevista. Dessa forma, as evidências identificadas por meio de cada uma das fontes foram cruzadas em um processo de triangulação, com o objetivo de confirmar ou refutar os achados, de forma a garantir a validade da pesquisa.

Figura 10. Fontes de evidências trianguladas na pesquisa.



Fonte: próprio autor.

3.1. Análise Documental.

A análise documental foi utilizada como base para o levantamento acerca dos propósitos e da estrutura do Órgão, bem como para a contextualização e a descrição do histórico de desenvolvimento da CACI, sob o enfoque legislativo e político.

Assim, a análise documental buscou responder às seguintes perguntas de suporte:

1 - Qual o histórico relativo ao desenvolvimento da Casa Civil do DF, de sua criação de 2015 até os dias atuais?

2 - Quais os normativos impactaram no desenvolvimento da estrutura organizacional?

3.2. Registros em Arquivos.

Complementarmente, os registros em arquivos, sob o formato de bases de dados que apresentam os registros do servidores entre 2016 e 2018, foram utilizados para o cruzamento de dados funcionais dos servidores que compuseram o corpo organizacional da CACI.

Fundamentado nesses dados, essa abordagem procurou clarificar as seguintes perguntas de suporte:

1 – Qual o perfil da força de trabalho da CACI, no decorrer do período avaliado?

2 – Como se deu a composição do corpo organizacional quanto ao cargo (efetivo, sem vínculo, do quadro da CACI)?

3 – Como se deu a dinâmica de ocupação de cargos quanto ao status do servidor (afastado, normal, cedido e requisitado).

2 – Qual a concentração dos servidores nas categorias sexo, faixa de idade, faixa de tempo de serviço no GDF e cargos, status e nível organizacional no âmbito da Pasta?

3 – Qual a formação desses servidores, por cargo e status do servidor, e suas ocupações por nível organizacional da CACI?

3.3. Entrevista.

Por fim, foi realizada a entrevista² com a Coordenadora de Gestão de Pessoas da Pasta em busca da convalidação dos achados. Com essa fonte de evidência buscou-se identificar:

1 - Como é feita a seleção dos servidores para a ocupação dos cargos da Casa Civil?

2 - Como é realizada a capacitação da força de trabalho do Órgão?

Segundo Yardley (2009 *apud* Yin, 2015, p. 124), a vantagem do uso de diversas fontes de evidência “é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. A triangulação inspira-se no princípio na navegação pelo qual a interseção de diferentes pontos de referência é usada para calcular a localização precisa de um objeto”.

A entrevista está entre as fontes de evidência destacadas por Yin (2015), a qual envolve informação verbal pautada na agenda mental do pesquisador, “provavelmente fluida, não rígida” (Rubin & Rubin, 2011) e, de forma alternativa, chamada de “entrevista intensiva, entrevista em profundidade ou entrevista não estruturada” (Weiss, 1994, p. 207-208; RUBIN & RUBIN, 2011 *apud* YIN, 2015, p. 114).

Outra fonte de evidência empregada por Yin (2015) é o registro em arquivo, que em

² Ver Apêndice 3. Roteiro-base da entrevista direcionada, em profundidade e semi-estruturada.

sua grande maioria são computadorizados e incluem arquivos de uso público e registros organizacionais, tais como os registros pessoais dos empregados.

Ante o exposto, esta pesquisa contou com um levantamento bibliográfico baseado em diversos autores consagrados nos temas relacionados à seleção, avaliação de desempenho e gestões: (i) para resultados; (ii) por competências; (iii) do conhecimento; (iv) de capital humano e intelectual; e (v) de desempenho.

Complementarmente, foi realizada a análise documental, em bases de dados anuais, referente ao perfil da força de trabalho dos servidores da Casa Civil, em busca de evidências quanto às possíveis mudanças ou surgimento de tendências, no decorrer dos anos.

Destaca-se que, os dados referentes a essa força de trabalho da CACI foram solicitados através do sistema e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão), sob o protocolo nº 00001000060201850³ e atualizações solicitadas via e-mail.

As bases de dados, com posições de fev/2016, fev/2017, fev/2018 e fev/2019, possuem um total de 1.448 registros, entre servidores cuja investidura se dá por meio de “cargo de provimento efetivo depende[ndo] de prévia aprovação em concurso público”, e “cargos em comissão, destinados exclusivamente às atribuições de direção, chefia e assessoramento, são de livre nomeação e exoneração pela autoridade competente⁴” (BRASIL, 2011b), aqui denominados servidores sem vínculo efetivo, para efeitos desta pesquisa.

A planilha traz informações pessoais do servidor, tais como: nome (que por questões

³ Ver Apêndice 1. Solicitação de dados dos servidores da CACI, via e-SIC.

⁴ Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011. Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais.

Art. 4º A investidura em cargo de provimento efetivo depende de prévia aprovação em concurso público.

Art. 5º Os cargos em comissão, destinados exclusivamente às atribuições de direção, chefia e assessoramento, são de livre nomeação e exoneração pela autoridade competente.

§ 1º Para os fins desta Lei Complementar, considera-se cargo em comissão:

I – de direção: aquele cujo desempenho envolva atribuições da administração superior;

II – de chefia: aquele cujo desempenho envolva relação direta e imediata de subordinação;

III – de assessoramento: aquele cujas atribuições sejam para auxiliar:

a) os detentores de mandato eletivo;

b) os ocupantes de cargos vitalícios;

c) os ocupantes de cargos de direção ou de chefia.

§ 2º Pelo menos cinquenta por cento dos cargos em comissão devem ser providos por servidor público de carreira, nos casos e condições previstos em lei.

de ética não serão revelados), cargo, status, nível organizacional, sexo, faixa de idade, faixa de tempo de serviço no GDF, grau de instrução e ano de referência.

Os dados foram tratados de modo a extrair informações que subsidiam este estudo. O universo da pesquisa são todos os registros válidos, ou seja, cujas informações relevantes estejam completas. Registra-se que não houve nenhum registro considerado inválido.

Além do mais, a pesquisa foi apoiada em uma entrevista direcionada, em profundidade e semi-estruturada com a Coordenação de Gestão de Pessoas da CACI, em 20 de maio de 2019, de forma a triangular as fontes de evidências, reforçar a validade dos achados e corroborar as mesmas descobertas encontradas no estudo de caso.

CAPÍTULO 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1. Histórico Sobre a Casa Civil.

As bases de dados analisadas se limitam à força de trabalho da CACI, sejam servidores efetivos (do quadro da CACI, cedidos à outros órgãos e requisitados de outros órgãos) e servidores sem vínculo efetivo, correspondentes aos anos de 2016, 2017, 2018 e 2019, cujo mês de referência é fevereiro.

O propósito da análise dos dados é traçar o perfil desses servidores e verificar a evolução dessa força de trabalho, cruzando os dados quanto ao sexo, cargo (efetivo e sem vínculo), status (normal, afastado, requisitado e cedido), grau de instrução/escolaridade, faixa de idade, faixa de tempo de serviço no GDF e nível organizacional (estratégico, tático ou operacional) da lotação.

Figura 11. Organograma da CACI.



Fonte: (BRASIL, 2018).

Para efeito desta pesquisa, foi delimitado os níveis organizacionais da CACI, conforme Figura 10, cujo organograma é posicionado em 29 de abril de 2016, uma vez que até o fim desta pesquisa não havia sido publicado o organograma atual da Pasta, considerando que: (i) o nível estratégico engloba a alta administração, a que é responsável pelos objetivos e planejamento estratégico da Pasta, cujo foco é a logo prazo; (ii) o nível tático é composto por Secretarias e Subsecretarias, às quais cabem interpretar as estratégias desenvolvidas no nível estratégico, bem como gerenciar e coordenar o nível organizacional quanto ao cumprimento dos objetivos e metas traçados; e (iii) o nível operacional é formado pelas Coordenações encarregadas de tarefas específicas/técnicas de curto prazo.

A estrutura da CACI é marcada por diversas alterações de inclusões e exclusões de Unidades Administrativas, impactando na atuação e competências da Pasta, bem como na quantidade de servidores absorvidos ou suprimidos nessas mudanças.

Na gestão do Governador Rodrigo Rollemberg, a estrutura da Casa Civil da Governadoria do Distrito Federal, possuía status equivalente à de Secretaria de Estado, conforme disposto no Decreto nº 36.236, de 1º de janeiro de 2015, e era órgão de apoio e assessoramento administrativo e político ao Governador, dentre a atuação e competência, em fevereiro de 2016, estavam:

Art. 13.

I - acompanhamento da gestão governamental da Administração Pública, inclusive Administrações Regionais e Administração Indireta;

II - coordenação e articulação político-governamental da Administração Direta e indireta;

III - publicação dos atos oficiais;

IV - análise das proposições a serem encaminhadas à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou por ela submetidas à sanção do Governador;

(...)

VII - supervisão das Administrações Regionais;

(...)

X - gestão orçamentária e financeira da Casa Civil, do Gabinete do Governador e do Conselho de Governo.

(...)

Art. 9º A Governadoria do Distrito Federal, órgão de apoio direto e imediato do Governador, compõe-se dos seguintes órgãos: I – Gabinete do Governador; II – Casa Civil; III – Casa Militar; (BRASIL, 2015).

Ainda de acordo com o decreto, nessa gestão, as competências, as atribuições, os cargos e as funções da Secretaria de Estado de Publicidade Institucional foram incorporadas à Casa Civil, enquanto que Coordenadoria de Monitoramento e a Coordenadoria de Planejamento foram transferidas para a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, e a Coordenadoria das Cidades para a Secretaria da Gestão do Território e Habitação, passando a

se chamar Subsecretaria das Cidades.

Em junho de 2015, com a edição do Decreto nº 36.559, de 19 de junho de 2015, foi remanejada a Chefia-Adjunta de Comunicação Institucional e Interação Social, da Casa Civil do Distrito Federal, para a Governadoria do Distrito Federal, mantendo seus atuais ocupantes, passando a denominar-se Comunicação Institucional e Interação Social, da Governadoria do Distrito Federal (BRASIL, 2015a).

Em 26 de outubro de 2015, a Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAP/DF, vinculada à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Distrito Federal, passa a ser vinculada à Casa Civil do Distrito Federal e a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Distrito Federal passa a integrar a estrutura administrativa da Casa Civil do Distrito Federal, conforme disposto no Decreto nº 36.839/2015 (BRASIL, 2015b).

Na mesma data, com o Decreto nº 36.840/2015, a Secretaria de Estado de Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal passou a integrar a Casa Civil do Distrito Federal, alterando sua denominação para Secretaria de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal. Essa Secretaria passou a ter atuação e competências nas seguintes áreas:

- I – assessoramento direto ao Governador em assuntos relacionados à coordenação e integração de ações de governo;
- II - acompanhamento da gestão governamental da Administração Pública;
- III - coordenação e articulação político-governamental da Administração Direta e indireta;
- IV - publicação dos atos oficiais;
- V - análise das proposições a serem encaminhadas à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou por ela submetidas à sanção do Governador;
- VI – análise das proposições de decreto encaminhadas à Governadoria;
- VII - gestão orçamentária e financeira da Casa Civil, do Gabinete do Governador e do Conselho de Governo;
- VIII - coordenação das relações institucionais com os demais Poderes do Distrito Federal e com os Poderes da República e dos Governos Estaduais e Municipais;
- IX - Articulação com a Câmara Legislativa do Distrito Federal, inclusive acompanhamento do Processo Legislativo;
- X - Articulação com os demais entes da Federação, inclusive o Congresso Nacional;
- XI - Relações com a Sociedade Civil;
- XII - Relações com entidades sindicais, categorias profissionais, movimentos sociais e do terceiro setor.
- XIII - promoção do desenvolvimento científico e tecnológico do Distrito Federal;
- XIV - fomento a projetos de pesquisa, de desenvolvimento e de inovação tecnológica;
- XV - promoção de iniciativas de base tecnológica que contribuam para o desenvolvimento econômico do Distrito Federal;

XVI - promoção e articulação do sistema distrital de educação profissional técnica (BRASIL, 2015c).

Com a publicação do Decreto nº 38.456, de 30 de agosto de 2017, a estrutura administrativa e de cargos, bem como as atribuições e os servidores lotados na Secretaria Adjunta de Ciência, Tecnologia e Inovação, da Secretaria de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais, foram transferidos para a Secretaria de Estado de Economia e Desenvolvimento Sustentável. Além do mais a Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAP/DF deixou de ser vinculada à Secretaria de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais, passando a vincular-se à Secretaria de Estado de Economia, Desenvolvimento, Inovação, Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2017).

Em 31 de outubro de 2017, por força do Decreto nº 38.593/2017, foi criada a Secretaria de Estado de Projetos Estratégicos do Distrito Federal - SEPE, na estrutura organizacional da Governadoria, à qual competia articular as ações coordenadas dos órgãos governamentais e alinhar necessidades sociais para fortalecer o gerenciamento dos projetos estratégicos no âmbito do Governo do Distrito Federal. Com isso, a gestão orçamentária e financeira dessa SEPE, ficou a cargo da Casa Civil (BRASIL, 2017a).

Foram transferidos para a Secretaria de Estado de Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal, a partir da publicação do Decreto nº 38.994, de 18 de abril de 2018, “o quadro de pessoal, os acervos patrimonial, documental e processual, o almoxarifado bem como os recursos orçamentários e financeiros da Vice-Governadoria” (BRASIL, 2018d).

Por fim, nessa gestão do Governador Ibaneis Rocha, a Secretaria de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal foi renomeada para Casa Civil do Distrito Federal, conforme dispõe o Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019, e a ela conferida o status de Secretaria de Estado (BRASIL, 2019a).

Ainda de acordo com esse Decreto, vincula-se à Casa Civil do Distrito Federal: o Conselho de Governo; as 31 Administrações Regionais; o Arquivo Público; e a Agência de Fiscalização do Distrito Federal - AGEFIS.

A Casa Civil absorveu a transferência do “quadro de pessoal, os acervos patrimonial, documental, processual e do almoxarifado, bem como os recursos orçamentários e financeiros da Secretaria de Estado de Cidades do Distrito Federal” (BRASIL, 2019a).

Além do mais, “as atividades de apoio operacional, administrativo, orçamentário e financeiro da Secretaria de Estado de Relações Institucionais do Distrito Federal e as da Secretaria Extraordinária de Relações Internacionais do Distrito Federal” devem ser praticadas pela Casa Civil do Distrito Federal, até que sejam publicadas as estruturas administrativas dessas Pastas. Inclusive a “gestão orçamentária e financeira da Casa Militar” (BRASIL, 2019a) permanecerá sob a competência da Casa Civil do Distrito Federal.

Por fim, nessa gestão de 2019, a atuação e competência da Casa Civil é:

Art. 18. (...)

I - verificar previamente os requisitos formais e pessoais dos atos administrativos de nomeação submetidos à deliberação do Governador;

II - realizar o acompanhamento das políticas da gestão governamental, visando a eficiência da Administração Pública do Poder Executivo do Distrito Federal;

III - realizar a coordenação e a articulação político-governamental da Administração direta e indireta;

IV - realizar as atividades de relações públicas;

V - ordenar e supervisionar as ações das Administrações Regionais;

VI - estabelecer normas, padrões e procedimentos para a racionalização e o aperfeiçoamento do funcionamento e prestação de serviços pelas Administrações Regionais;

VII - planejar e integrar as ações regionais de governo;

VIII - coordenar projetos, programas e políticas públicas executadas pelas Administrações Regionais, com suporte de órgãos e entidades governamentais ou não governamentais;

IX - dar suporte, subsidiariamente, ao planejamento territorial, respeitadas as competências da Secretaria de Estado de Gestão do Território e Habitação e de Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão;

X - coordenar, normatizar, orientar e acompanhar as ações relacionadas ao licenciamento de atividades econômicas e auxiliares, em parceria com demais órgãos competentes;

XI - promover a organização da participação social e do exercício da democracia participativa na gestão pública, em nível local;

XII - promover a integração e a articulação das Administrações Regionais com os órgãos e entidades do Governo do Distrito Federal, do Governo Federal e entidades da sociedade civil, com vistas ao desenvolvimento regional e à melhoria da qualidade de vida das populações das regiões administrativas;

XIII - coordenar, sem prejuízo da responsabilidade dos órgãos e autoridades destinatários da decisão, o atendimento e o cumprimento de decisões emanadas pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal e demais órgãos de controle relativas ao conjunto das administrações regionais;

XIV - auxiliar a atuação do Governo do Distrito Federal, como participante acionário, na interlocução com as empresas estatais;

XV - promover a atuação integrada das empresas estatais com o GDF, de forma que contribua para a implementação das políticas públicas no Distrito Federal;

XVI - propor boas práticas de governança corporativa a serem adotadas pelas empresas estatais distritais;

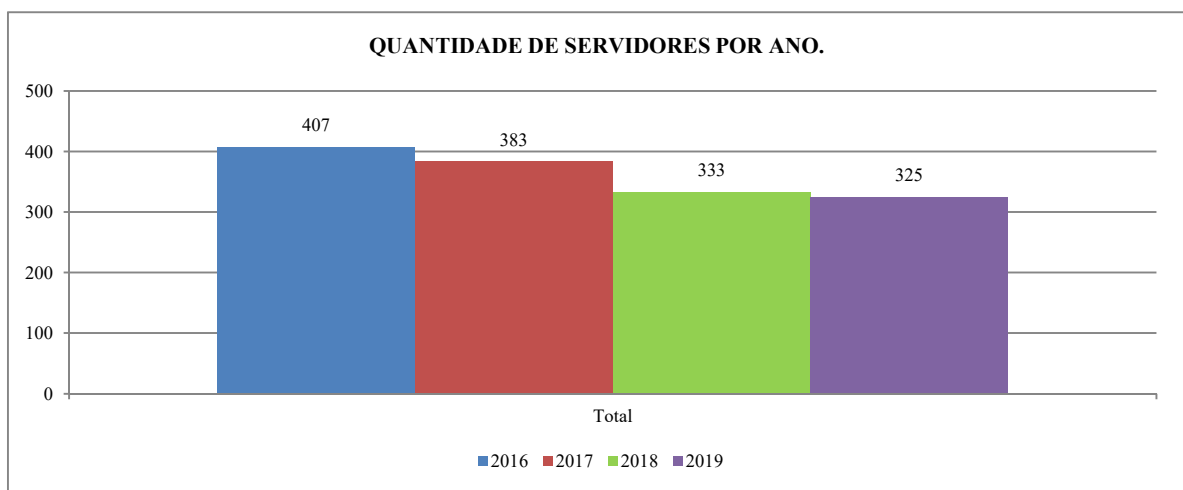
XVII - auxiliar o GDF na atualização e compêndio do rol de legislação aplicável às empresas estatais. (BRASIL, 2019a).

4.2. Das Análises.

4.2.1. Análise por quantidade de servidores.

Ao analisar a quantidade de servidores lotados na CACI nos períodos de fev/2016, fev/2017, fev/2018 e fev/2019 é possível identificar que a média é de 362 servidores ao longo desses anos. Percebe-se, ainda, que houve uma queda de 20,15% na quantidade dos servidores, passando de 407 servidores em fev/2016 para 325 servidores em fev/2019. A maior queda se deu entre fev/2017 e fev/2018, num total de 50 servidores.

Gráfico 1. Quantidade de servidores por ano.

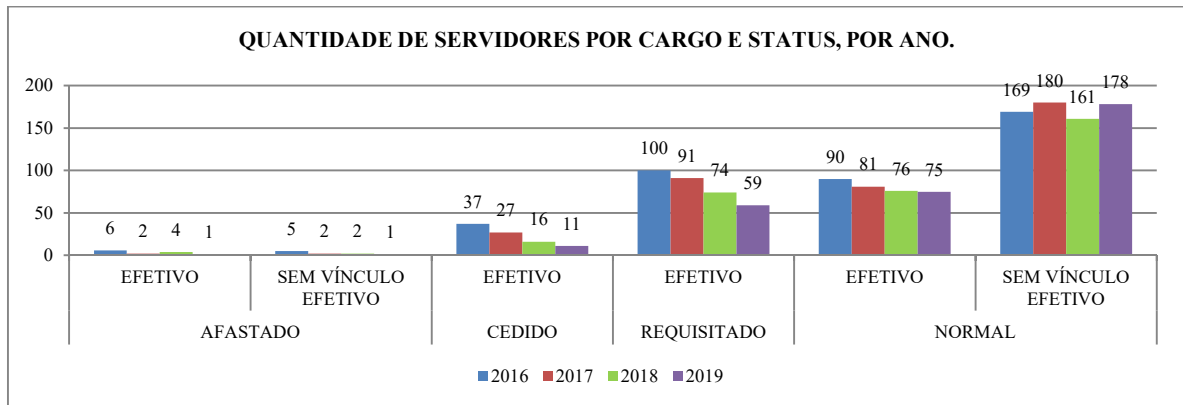


QUANTIDADE	ANO				Total Geral
	2016	2017	2018	2019	
Total	407	383	333	325	1448

4.2.2. Análise por status do servidor.

No que se refere à categoria status do servidor, pode-se classificá-la em servidor afastado, servidor cedido, servidor requisitado e servidor normal, os seja, servidor que está efetivamente em exercício na CACI. Quanto ao cargo, esse é classificado em cargo efetivo e cargo sem vínculo efetivo.

Gráfico 2. Quantidade de servidores por cargo, status e ano.



QUANTIDADE		ANO				Total Geral
STATUS	CARGO	2016	2017	2018	2019	
AFASTADO	EFETIVO	6	2	4	1	13
	SEM VÍNCULO EFETIVO	5	2	2	1	
AFASTADO Total		11	4	6	2	23
CEDIDO	EFETIVO	37	27	16	11	91
CEDIDO Total		37	27	16	11	91
REQUISITADO	EFETIVO	100	91	74	59	324
REQUISITADO Total		100	91	74	59	324
NORMAL	EFETIVO	90	81	76	75	322
	SEM VÍNCULO EFETIVO	169	180	161	178	
NORMAL Total		259	261	237	253	1010
Total Geral		407	383	333	325	1448

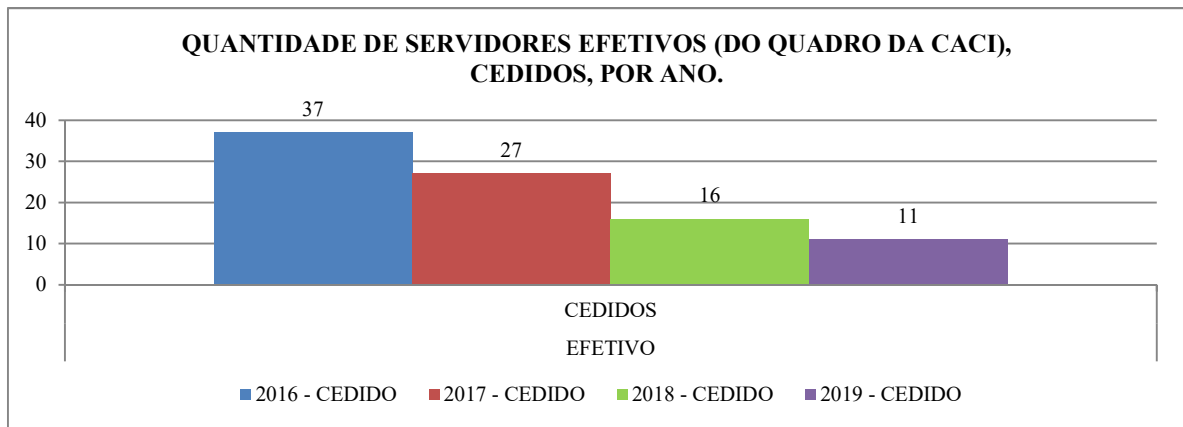
A quantidade de servidores cedidos e requisitados reduziram com o passar dos anos. Os servidores cedidos contabilizaram 37, 27, 16 e 11, entre fev/2016 a fev/2019, ou seja, houve uma redução de 70,27 % nas cessões.

Quanto aos servidores requisitados, essa redução foi de 100 servidores em fev/2016, para 59 servidores em fev/2019, o que equivale dizer que houve uma diminuição de 41,00% de servidores nessa categoria. Os servidores classificados como normais permaneceram próximos a média de 81 servidores efetivos e de 172 servidores sem vínculo efetivo, de fev/2016 a fev /2019.

A média de servidores na categoria status é de 12 servidores afastados, 46 servidores cedidos, 162 servidores requisitados e de 505 servidores normais, no período de fev/2016 a fev/2019. A categoria que mais se distanciou da média foi a de servidores requisitados, num total de 53 servidores para mais ou para menos.

Comparando os períodos fev/2016 e fev/2019, é possível inferir, que os servidores com cargo efetivo afastados reduziram 83,33% e os com cargo sem vínculo efetivo, 80%.

Gráfico 3. Quantidade de servidores efetivos (do quadro da CACI), cedidos, por ano.



QUANTIDADE		ANO				Total Geral
		2016	2017	2018	2019	
CARGO	NÍVEL	CEDIDO	CEDIDO	CEDIDO	CEDIDO	CEDIDO
EFETIVO	CEDIDOS	37	27	16	11	91
Total Geral		37	27	16	11	91

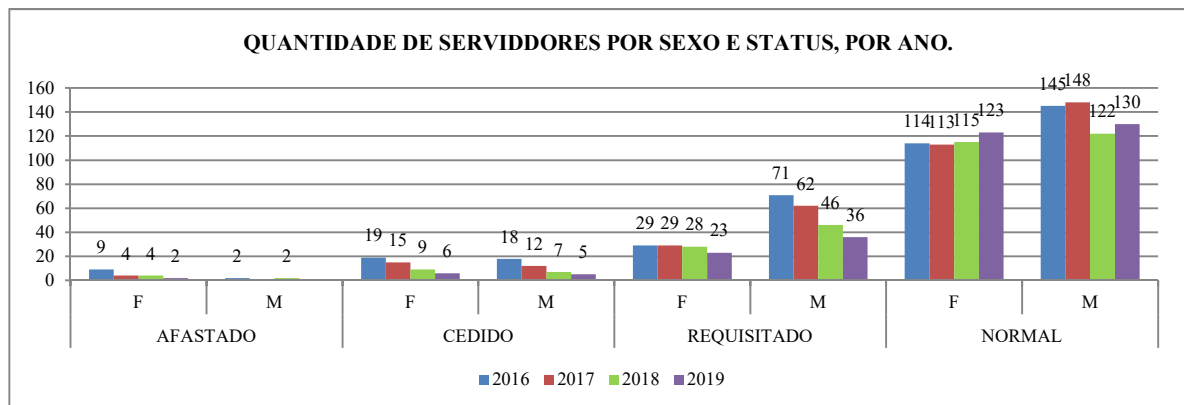
A média de servidores efetivos cujo órgão de origem é a CACI e foram cedidos a outros órgãos do GDF, Federais, Estaduais ou Municipais, entre fev/2016 e fev/2019, é de 23 servidores.

Dentre um total de 91 servidores cedidos no período, 37 servidores foram cedidos em fev/2016 e 11 servidores em fev/2019, o que equivale a uma redução de 70,27% nas cessões.

4.2.3. Análise por gênero do servidor.

Do total de 1.448 servidores contabilizados no período de fev/2016 a fev/2019, 642 servidores ou 44,34% são do sexo feminino e 806 ou 55,66% são do sexo masculino.

Gráfico 4. Quantidade de servidores por sexo e status, por ano.



QUANTIDADE		ANO				
STATUS	SEXO	2016	2017	2018	2019	Total Geral
AFASTADO	F	9	4	4	2	19
	M	2		2		4
AFASTADO Total		11	4	6	2	23
CEDIDO	F	19	15	9	6	49
	M	18	12	7	5	42
CEDIDO Total		37	27	16	11	91
REQUISITADO	F	29	29	28	23	109
	M	71	62	46	36	215
REQUISITADO Total		100	91	74	59	324
NORMAL	F	114	113	115	123	465
	M	145	148	122	130	545
NORMAL Total		259	261	237	253	1010
Total Geral		407	383	333	325	1448

Ao analisar a quantidade de servidores por sexo, percebe-se que no decorrer dos anos a quantidade de servidores do sexo masculino decresceu 27,54%, passando de 236 servidores em fev/2016 para 171 servidores em fev/2019, enquanto que a quantidade de servidores do sexo feminino passou de 171 em fev/2016 para 154 em fev/2019, correspondendo a uma queda de 9,94%.

No que tange a proporcionalidade entre a quantidade de servidores do sexo masculino e feminino, infere-se que em fev/2016 os servidores do sexo masculino representavam 57,99% e do sexo feminino 42,01%, ou seja, uma diferença de 15,98 p.p.. Em fev/2019 a proporção é mais equilibrada, sendo 47,38% de servidores do sexo feminino e 52,62% de servidores do sexo masculino, perfazendo uma diferença de 5.24 p.p..

4.2.4. Análise por faixa etária do servidor.

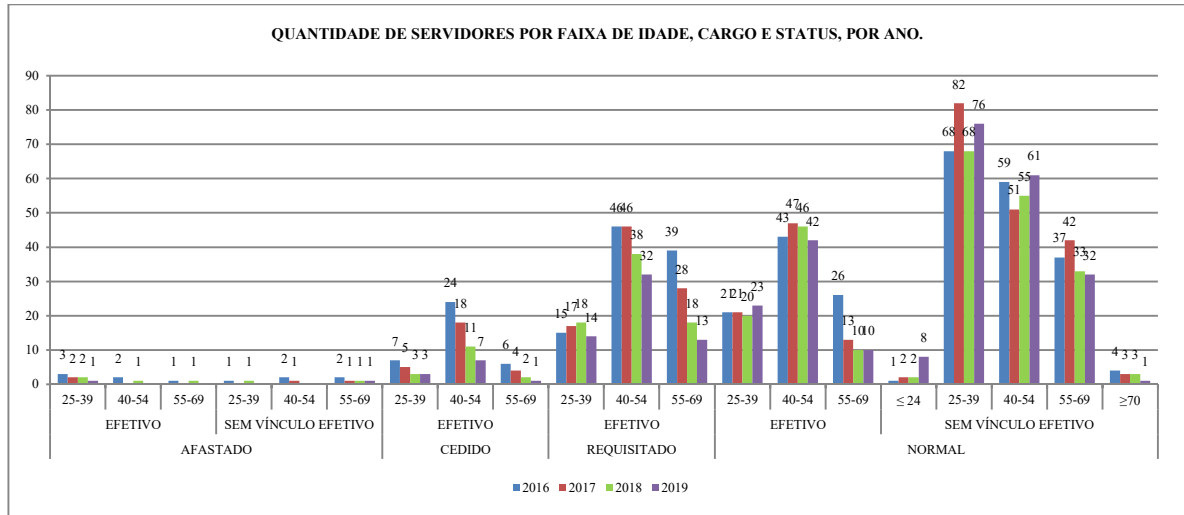
A faixa de idade que mais se destaca é a de servidores com idade entre 40 e 54 anos. Nessa faixa etária, os servidores efetivos contabilizam 115 servidores, em fev/2016, reduzindo para 81 servidores, em fev/2019, o que corresponde a uma queda de 29,57%. Os servidores sem vínculo efetivo permaneceram na média de 57 servidores, entre fev/2016 a fev/2019.

Na faixa etária de 25-39 anos, a proporção de servidores efetivos é menor do que a de servidores sem vínculo efetivo, ou seja, os servidores efetivos representam 37,15% e os sem vínculo efetivo, 62,85%, entre fev/2016 a fev/2019.

De um total de 321 servidores com a faixa etária de 55 a 69 anos, 55,58% deles são servidores efetivos e 46,42% são servidores sem vínculo efetivo. Infere-se ainda que a quantidade de servidores efetivos reduziu 66,67%, passando de 72 servidores em fev/2016 para 24 servidores em fev/2019, enquanto que os servidores sem vínculo efetivos a redução

foi de 15,38%, indo de 39 servidores para 33 servidores, no mesmo período.

Gráfico 5. Quantidade de servidores por faixa de idade, cargo e status, por ano.



QUANTIDADE			ANO				Total Geral	
STATUS	CARGO	FAIXA IDADE	2016	2017	2018	2019		
AFASTADO	EFETIVO	25-39	3	2	2	1	8	
		40-54	2	1	1	1	3	
		55-69	1	1	1	1	2	
	EFETIVO Total			6	2	4	1	13
	SEM VÍNCULO EFETIVO	25-39	1	1	1		2	
		40-54	2	1			3	
55-69		2	1	1	1	5		
SEM VÍNCULO EFETIVO Total			5	2	2	1	10	
AFASTADO Total			11	4	6	2	23	
CEDIDO	EFETIVO	25-39	7	5	3	3	18	
		40-54	24	18	11	7	60	
		55-69	6	4	2	1	13	
	EFETIVO Total			37	27	16	11	91
CEDIDO Total			37	27	16	11	91	
REQUISITADO	EFETIVO	25-39	15	17	18	14	64	
		40-54	46	46	38	32	162	
		55-69	39	28	18	13	98	
	EFETIVO Total			100	91	74	59	324
REQUISITADO Total			100	91	74	59	324	
NORMAL	EFETIVO	25-39	21	21	20	23	85	
		40-54	43	47	46	42	178	
		55-69	26	13	10	10	59	
	EFETIVO Total			90	81	76	75	322
	SEM VÍNCULO EFETIVO	≤ 24	1	2	2	8	13	
		25-39	68	82	68	76	294	
40-54		59	51	55	61	226		
55-69		37	42	33	32	144		
SEM VÍNCULO EFETIVO Total			169	180	161	178	688	
NORMAL Total			259	261	237	253	1010	
Total Geral			407	383	333	325	1448	

A média de servidores sem vínculo efetivo, com idade menor ou igual a 24, é de 3 servidores. Em fev/2019, a quantidade de servidor ficou 5 pontos acima da média. Já os servidores sem vínculo efetivo acima dos 70 anos, a média também é de 3 servidores. Não há registro de servidores efetivos nessas categorias.

Quanto ao status, de fev/2016 a fev/2019, os servidores afastados representam 1,59%, os cedidos 6,28%, os requisitados 22,38% e os normais 69,75%. Dentre esses servidores classificados como em status normal, 31,88% são servidores efetivos e 68,12% sem vínculo efetivo. Como foi dito, a faixa de idade com maior notoriedade é a de 40 a 54 anos, com 178 servidores efetivos, e de 25 a 39 anos, com 294 servidores sem vínculo efetivo. Os servidores requisitados e cedidos se concentram na faixa etária de 40 a 54 anos, com incidência de 162 e 60 servidores, respectivamente. Dentre os afastados em maior evidência está a faixa etária de 25 a 39 anos, com 8 servidores, no referido período.

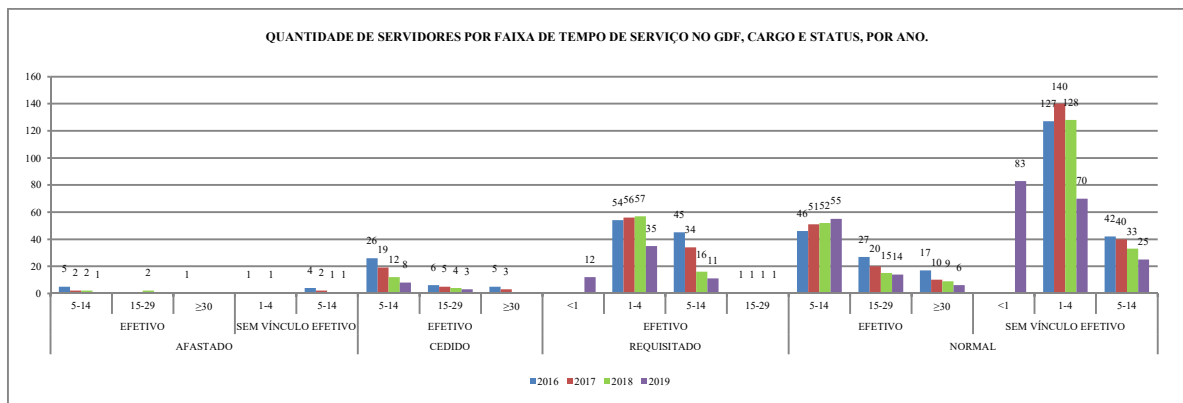
4.2.5. Análise por tempo de serviço.

A faixa de tempo de serviço no GDF com maior ocorrência de servidores sem vínculo efetivo é a faixa de 1 a 4 anos de serviço, cuja média é de 117 servidores, enquanto que a dos servidores efetivos é a faixa de 5 a 14 anos, com a média de 96 servidores, no período compreendido entre fev/2016 a fev/2019.

Acima de 15 anos de serviço no GDF, não há registro de servidores sem vínculo efetivo e, com menos de 1 ano de trabalho, os servidores efetivos representam 12,63% enquanto que os sem vínculo efetivo, 87,37%.

A média de servidores requisitados e cedidos, entre fev/2016 e fev/2019, é de 81 e 23 servidores, respectivamente. A faixa predominante de tempo de serviço no GDF do efetivo requisitado é a faixa que compreende de 1 a 4 anos de serviço prestados no Governo de Brasília, com 202 servidores, e a do efetivo cedido é a faixa entre 5 e 14 anos de serviço, com 65 servidores.

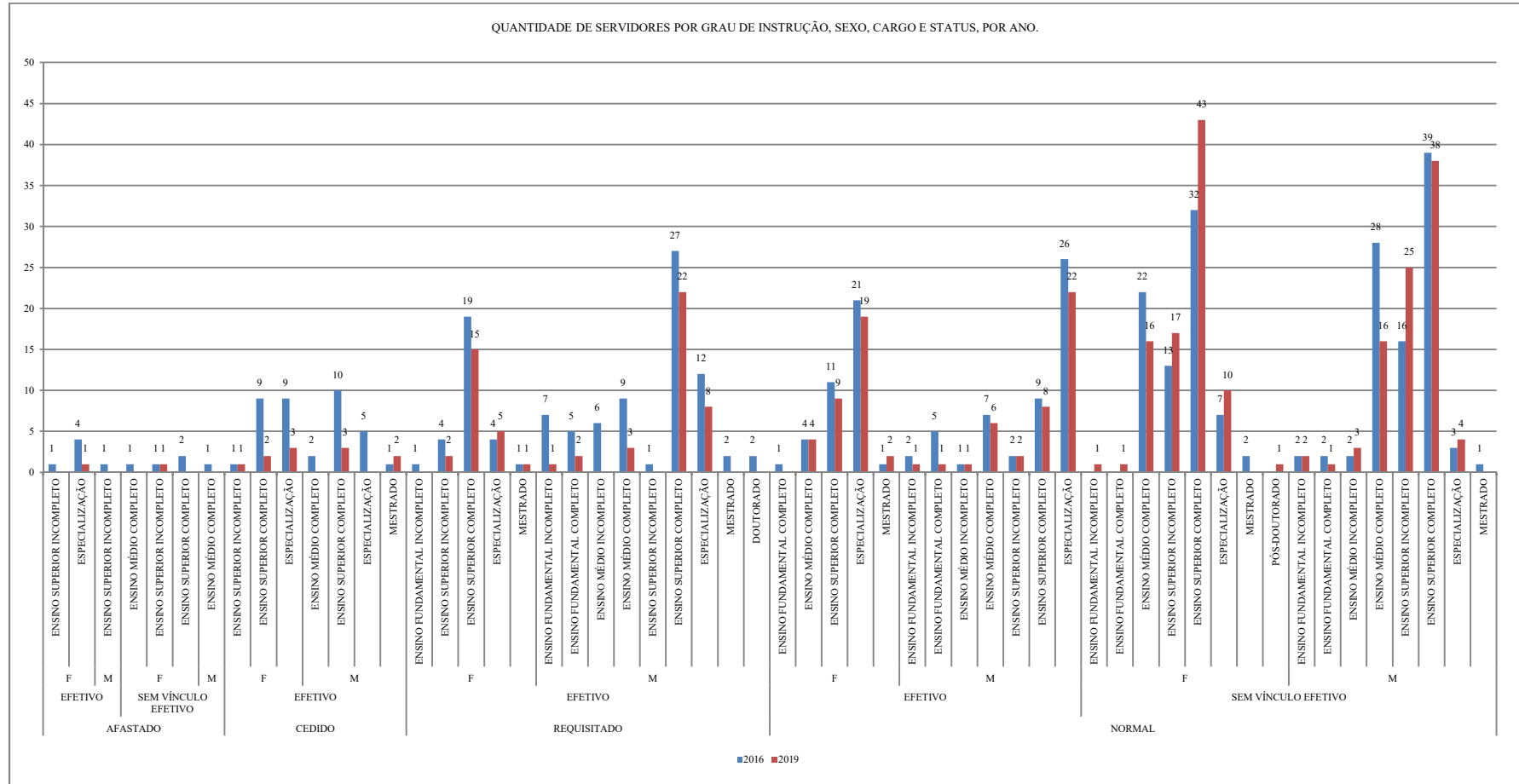
Gráfico 6. Quantidade de servidores por faixa de tempo de serviço no GDF, cargo e status, por ano.



QUANTIDADE			ANO				
STATUS	CARGO	FAIXA TEMPO GDF	2016	2017	2018	2019	Total Geral
AFASTADO	EFETIVO	5-14	5	2	2	1	10
		15-29			2		2
		≥30	1				1
	EFETIVO Total		6	2	4	1	13
AFASTADO Total	SEM VÍNCULO EFETIVO		1		1		2
			4	2	1	1	8
	SEM VÍNCULO EFETIVO Total		5	2	2	1	10
AFASTADO Total			11	4	6	2	23
CEDIDO	EFETIVO	5-14	26	19	12	8	65
		15-29	6	5	4	3	18
		≥30	5	3			8
	EFETIVO Total		37	27	16	11	91
CEDIDO Total			37	27	16	11	91
REQUISITADO	EFETIVO	<1				12	12
		1-4	54	56	57	35	202
		5-14	45	34	16	11	106
		15-29	1	1	1	1	4
	EFETIVO Total		100	91	74	59	324
REQUISITADO Total			100	91	74	59	324
NORMAL	EFETIVO	5-14	46	51	52	55	204
		15-29	27	20	15	14	76
		≥30	17	10	9	6	42
	EFETIVO Total		90	81	76	75	322
	SEM VÍNCULO EFETIVO	<1					83
		1-4	127	140	128	70	465
5-14		42	40	33	25	140	
SEM VÍNCULO EFETIVO Total		169	180	161	178	688	
NORMAL Total			259	261	237	253	1010
Total Geral			407	383	333	325	1448

4.2.6. Análise por formação acadêmica.

Gráfico 7. Quantidade de servidores por grau de instrução, sexo, cargo e status, por ano.



		QUANTIDADE		ANO					
STATUS	CARGO	SEXO	GRAU DE INSTRUÇÃO	2016	2017	2018	2019	Total Geral	
AFASTADO	EFETIVO	F	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	1			2	
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO			1		1	
			ESPECIALIZAÇÃO	4	1	1	1	7	
		F Total		5	2	2	1	10	
		M	ENSINO MÉDIO INCOMPLETO				1		1
	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		1				1		
	M Total		1		2		3		
	EFETIVO Total				6	2	4	1	13
	SEM VÍNCULO EFETIVO	F	ENSINO MÉDIO COMPLETO	1				1	
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	1	1	1	4	
ENSINO SUPERIOR COMPLETO			2	1	1		4		
F Total			4	2	2	1	9		
M		ENSINO MÉDIO COMPLETO	1				1		
M Total		1				1			
SEM VÍNCULO EFETIVO Total				5	2	2	1	10	
AFASTADO Total				11	4	6	2	23	
CEDIDO	EFETIVO	F	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	1	1	1	4	
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO	9	9	5	2	25	
			ESPECIALIZAÇÃO	9	5	3	3	20	
		F Total		19	15	9	6	49	
	M	ENSINO MÉDIO COMPLETO	2	1			3		
		ENSINO SUPERIOR COMPLETO	10	7	5	3	25		
		ESPECIALIZAÇÃO	5	3	1		9		
M Total		17	11	6	3	37			
EFETIVO Total			37	27	16	11	91		
CEDIDO Total				37	27	16	11	91	
REQUISITADO	EFETIVO	F	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	1				1	
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	4	3	3	2	12	
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO	19	20	19	15	73	
			ESPECIALIZAÇÃO	4	4	5	5	18	
			MESTRADO	1	2	1	1	5	
	F Total		29	29	28	23	109		
	M	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	7	5	1	1	14		
		ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	5	4	2	2	13		
		ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	6	3	1		10		
		ENSINO MÉDIO COMPLETO	9	6	5	3	23		
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		1	3	2		6			
ENSINO SUPERIOR COMPLETO		27	26	21	22	96			
ESPECIALIZAÇÃO	12	12	10	8	42				
DOUTORADO	2	1			3				
M Total		71	62	46	36	215			
EFETIVO Total			100	91	74	59	324		
REQUISITADO Total				100	91	74	59	324	
NORMAL	EFETIVO	F	ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	1				1	
			ENSINO MÉDIO COMPLETO	4	4	4	4	16	
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO			1		1	
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO	11	7	9	9	36	
			ESPECIALIZAÇÃO	21	21	21	19	82	
			MESTRADO	1	1	2	2	6	
	F Total		38	33	37	34	142		
	M	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	2	1	1	1	5		
		ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	5	3	2	1	11		
		ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	1	1		1	3		
		ENSINO MÉDIO COMPLETO	7	6	5	6	24		
		ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	2	2	2	2	8		
		ENSINO SUPERIOR COMPLETO	9	9	7	8	33		
ESPECIALIZAÇÃO		26	24	21	22	93			
MESTRADO		2	1		3				
M Total		52	48	39	41	180			
EFETIVO Total			90	81	76	75	322		
SEM VÍNCULO EFETIVO	F	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO		1	1	1		3	
		ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO				1	1		
		ENSINO MÉDIO COMPLETO	22	22	19	16	79		
		ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	13	19	20	17	69		
		ENSINO SUPERIOR COMPLETO	32	31	29	43	135		
		ESPECIALIZAÇÃO	7	7	9	10	33		
		MESTRADO	2				2		
		PÓS-DOUTORADO				1	1		

		F						
		Total	76	80	78	89		323
	M	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	2	2	2	2		8
		ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	2	2	2	1		7
		ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	2	2	1	3		8
		ENSINO MÉDIO COMPLETO	28	26	24	16		94
		ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	16	20	18	25		79
		ENSINO SUPERIOR COMPLETO	39	45	33	38		155
		ESPECIALIZAÇÃO	3	3	3	4		13
		MESTRADO	1					1
	M	Total	93	100	83	89		365
		SEM VÍNCULO EFETIVO Total	169	180	161	178		688
		NORMAL Total	259	261	237	253		1010
		Total Geral	407	383	333	325		1448

Dentre os servidores com o ensino fundamental incompleto, há registro de 12 servidores em fev/2016, sendo 1 servidor do sexo feminino requisitado de outro órgão, e 11 servidores do sexo masculino, dos quais 9 são servidores efetivos e 2 servidores sem vínculo efetivo. Desses 11 servidores do sexo masculino, 7 servidores são requisitados e 4 servidores são do quadro da CACI.

Em fev/2019, consta também 1 servidor do sexo feminino, porém sem vínculo efetivo e 4 servidores do sexo masculino, sendo 1 servidor requisitado, 1 servidor efetivo do quadro da CACI e 2 servidores sem vínculo efetivo, ou seja, houve uma redução de 58,33% nessa categoria quando comparada com fev/2016.

No período de fev/2016 a fev/2019, dos 33 servidores com ensino fundamental completo, 25 deles são servidores efetivos, sendo 1 servidor do sexo feminino e 24 servidores do sexo masculino, que representa 96,00% da categoria. Dentre os 8 servidores sem vínculo efetivo, 1 servidor é do sexo feminino e 7 servidores do sexo masculino, ou seja 87,50% da categoria. Infere-se, ainda, que houve uma redução de 8,50 p.p. no período avaliado. Ademais, deduz-se que, de fev/2016 a fev/2019, a média de servidores requisitados é de 3 servidores e a dos servidores do quadro da CACI, 5 servidores.

Os servidores com ensino médio completo somam 241 servidores, de fev/2016 a fev/2019, sendo 66 servidores ou 27,39% com cargo efetivo e 175 servidores ou 72,61% com cargo sem vínculo efetivo. Com essa formação, em fev/2016 registram-se 2 servidores afastados, sendo 1 do sexo feminino e outro do sexo masculino; 2 servidores cedidos do sexo masculino; 9 servidores requisitados do sexo masculino; e 61 servidores do quadro da CACI, sendo 26 servidores do sexo feminino e 35 servidores do sexo masculino. Em fev/2019, de um total de 45 servidores, 3 servidores são requisitados e do sexo masculino; e dos 42 servidores do quadro da CACI, 20 servidores são do sexo feminino e 22 servidores do sexo masculino. É possível inferir que houve uma queda de servidores do quadro da CACI em

31,15%, entre fev/2016 e fev/2016, ou seja, passaram de 61 servidores para 42 servidores, respectivamente.

Com formação superior completa tem-se 584 servidores, no período de fev/2016 a fev/2019. Nessa categoria percebe-se um maior equilíbrio entre os cargos efetivos e os sem vínculo efetivo, cuja composição é de 290 ou 49,66% de servidores com cargo efetivos e de 294 ou 50,34% servidores com cargo sem vínculo efetivo. Entre os servidores cedidos no mesmo período, 25 servidores são do sexo feminino e 25 servidores do sexo masculino. A maioria dos servidores requisitados é do sexo masculino, num total de 96 servidores contra 73 servidores do sexo feminino. Do quadro da CACI, 47,63% dos servidores são do sexo feminino e 52,37% do sexo masculino, contabilizando 171 e 188 servidores, respectivamente.

De um total de 317 servidores que possuem especialização, 271 ou 85,49% dos servidores são servidores com cargo efetivo e 46 ou 14,51% são servidores sem vínculo efetivo, o que equivale a uma diferença de 70,98 p.p.. A média de servidores com essa formação é de 34 servidores efetivos e de 6 servidores sem vínculo efetivo ao longo dos anos pesquisados, quer seja fev/2016 a fev/2019. A média entre os servidores efetivos é de 2 servidores afastados, 7 servidores cedidos, 15 servidores requisitados e 44 servidores do quadro da CACI, enquanto que a média dos servidores sem vínculo efetivo é de 12 servidores, no mesmo período. Registra-se que a quantidade de servidores com especialização cedidos reduziu 78,57%, ou seja, houve uma redução de 14 servidores em fev/2016 para 3 servidores em fev/2019. Nessa categoria, 160 ou 50,47% servidores são do sexo feminino e 157 ou 43,93% servidores são do sexo masculino.

Entre fev/ 2016 e fev/2019, são contabilizados 27 servidores efetivos com mestrado, sendo 11 servidores do sexo feminino e 16 servidores do sexo masculino. Entre os servidores sem vínculo efetivo há registro de 3 servidores em fev/2016, sendo 2 do sexo feminino e 1 servidor do sexo masculino. Quanto à proporcionalidade, 90% dos servidores que possuem mestrado são servidores efetivos e 10% servidores sem vínculo efetivo. Nesse período registrou-se 5 servidores cedidos do sexo masculino; 13 servidores requisitados, sendo 5 servidores do sexo feminino e 8 servidores do sexo masculino; e 12 servidores do quadro da CACI, sendo 8 servidores de sexo feminino e 4 servidores do sexo masculino. Entre fev/2018 e fev/2019 é percebido uma queda de 44,44% de servidores efetivo, com essa formação.

Com habilitação em doutorado, foram identificados 3 servidores requisitados de outros

órgãos, do sexo masculino, entre fev/2016 e fev/2017. Não há registro de servidor efetivo do quadro da CACI ou cedido com essa formação, bem como não há registros dessa categoria em fev/2018 e nem em fev/2019.

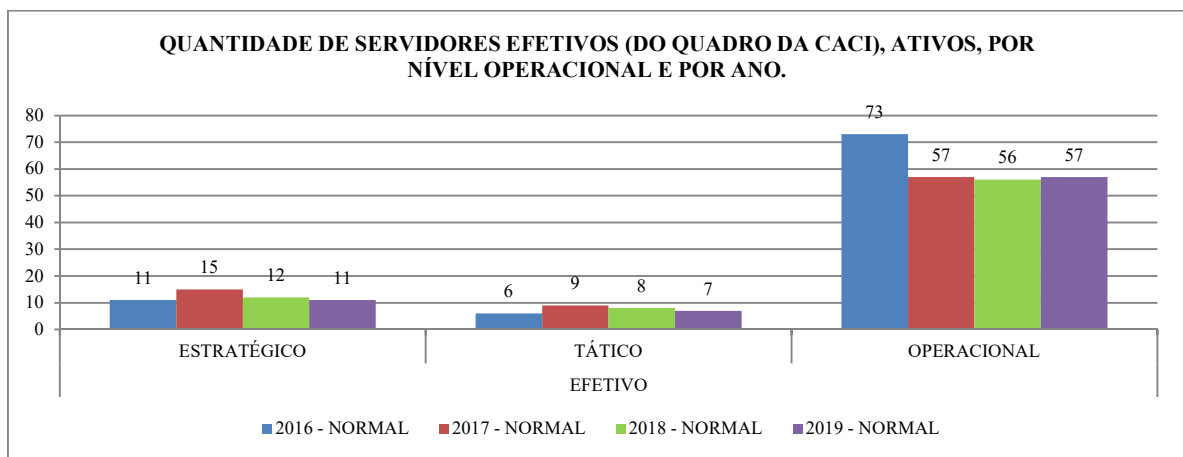
Com pós-doutorado, há apenas 1 servidor, sem vínculo efetivo, do sexo feminino, em fev/2019.

4.2.7. Análise por nível de operacional da CACI.

Com o passar dos anos analisados, a quantidade de servidores efetivos da CACI foi decrescendo, de 90 servidores em fev/2016, 81 servidores em fev/2017, 76 servidores em fev/2018 e 75 servidores em fev/2019, ou seja, teve uma redução de 15 servidores ou 16,67% desse efetivo, entre fev/2016 e fev/2019.

A média de servidores efetivos nos níveis organizacionais da CACI é de 12 servidores no nível estratégico, de 8 servidores no nível tático e de 61 servidores no nível operacional. No nível operacional registrou uma queda desse efetivo em 21,92%, entre fev/2016 e fev/2019.

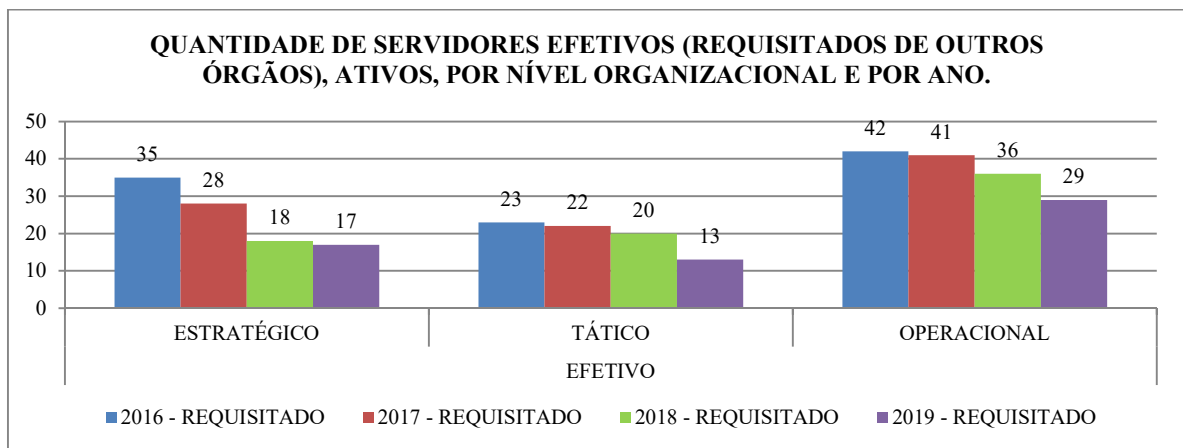
Gráfico 8. Quantidade de servidores efetivos (do quadro da CACI), ativos, por nível operacional e por ano.



QUANTIDADE		ANO				Total Geral
		2016	2017	2018	2019	
CARGO	NÍVEL	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL
EFETIVO	ESTRATÉGICO	11	15	12	11	49
	TÁTICO	6	9	8	7	30
	OPERACIONAL	73	57	56	57	243
Total Geral		90	81	76	75	322

Mesmo com uma redução dos servidores do quadro da CACI, observa-se que a maior concentração deles é no nível operacional da Secretaria. Em fev/2016, dos 90 servidores efetivos, 73 ou 81,11% estavam lotados no nível operacional, 6 ou 6,67% no nível tático e 11 ou 12,22% no nível estratégico da Pasta. Em fev/2019, dos 75 servidores efetivos, 57 ou 76,00% dos servidores estão lotados no nível operacional, 7 ou 9,33% dos servidores no nível tático e 11 ou 14,67% dos servidores no nível estratégico, ou seja, houve uma redução de 5,11 p.p., no nível organizacional e um aumento de 2,67 p.p. no nível tático e de 2,44 p.p. no nível estratégico.

Gráfico 9. Quantidade de servidores efetivos (requisitados de outros órgãos), ativos, por nível organizacional e por ano.



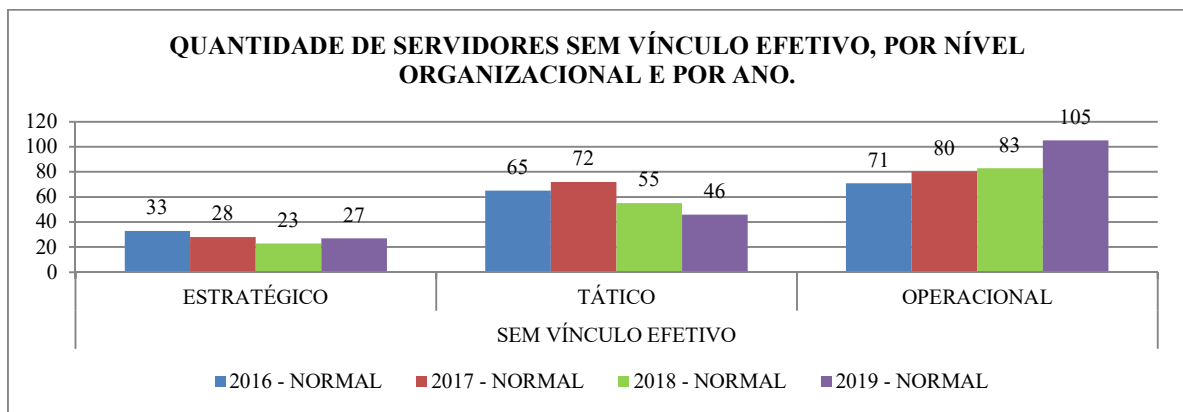
QUANTIDADE		ANO				Total Geral
		2016	2017	2018	2019	
CARGO	NÍVEL	REQUISITADO	REQUISITADO	REQUISITADO	REQUISITADO	REQUISITADO
EFETIVO	ESTRATÉGICO	35	28	18	17	98
	TÁTICO	23	22	20	13	78
	OPERACIONAL	42	41	36	29	148
Total Geral		100	91	74	59	324

Analisando os servidores requisitados de outros órgãos Distritais, Federais, Estaduais ou Municipais, para assumirem cargos na CACI do GDF, percebe-se que o quantitativo desse efetivo reduziu ao longo dos anos em todos os níveis organizacionais. Registra-se uma queda desses servidores em 51,43% no nível estratégico, 43,48% no nível tático e 30,95% no nível operacional, entre fev/2016 e fev/2019.

Do total dos 324 servidores requisitados, entre fev/2016 e fev/2019, 30,25% ou 98 servidores ou foram lotados no nível estratégico, 24,07% ou 78 servidores no nível tático e 45,68% ou 148 servidores no nível operacional.

No que tange à média de servidores nos 3 níveis organizacionais, que seja: estratégico, tático e operacional, é de 25, 20 e 37 servidores, respectivamente, no mesmo período.

Gráfico 10. Quantidade de servidores sem vínculo efetivo, por nível organizacional, por ano.



QUANTIDADE		ANO				Total Geral
		2016	2017	2018	2019	
SEM VÍNCULO EFETIVO	ESTRATÉGICO	33	28	23	27	111
	TÁTICO	65	72	55	46	238
	OPERACIONAL	71	80	83	105	339
Total Geral		169	180	161	178	688

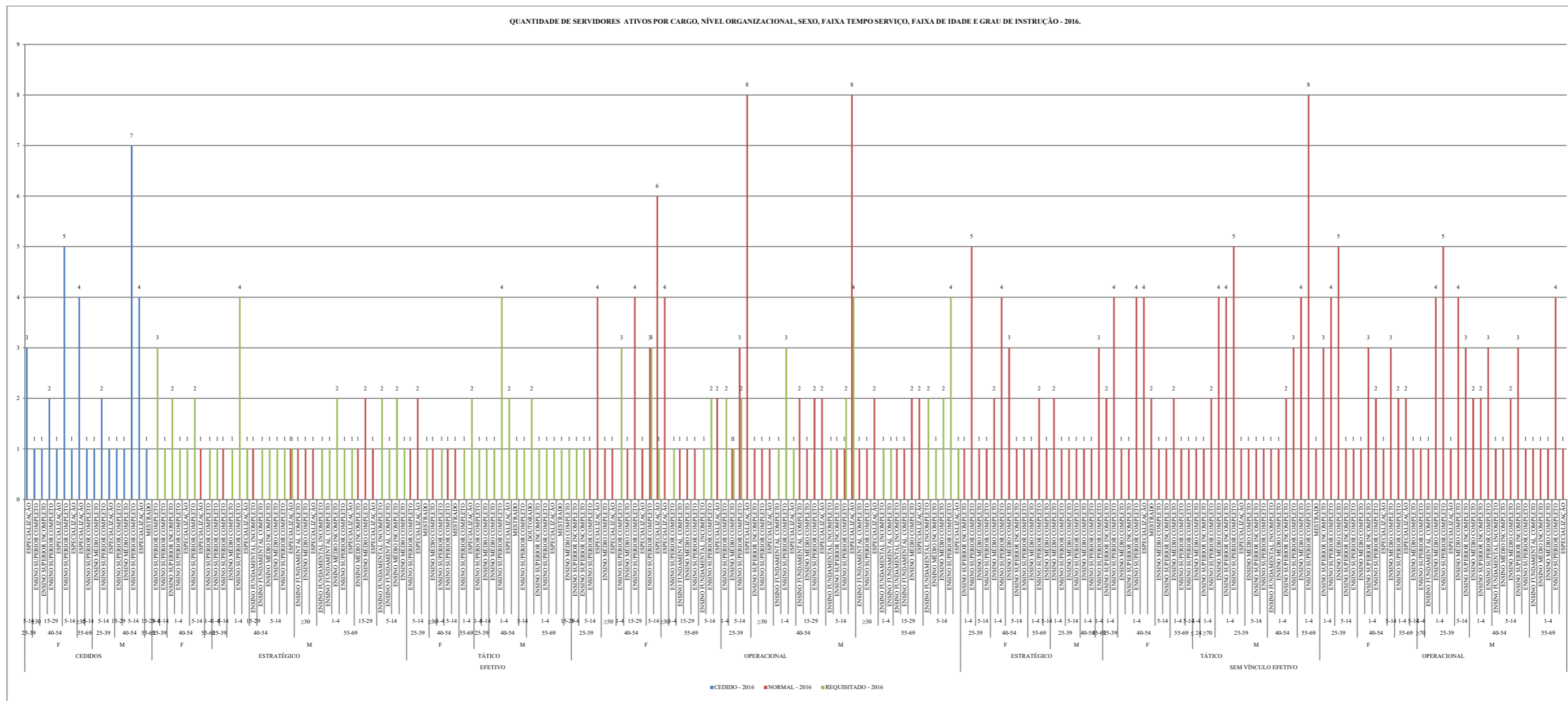
A média de servidores sem vínculo efetivo, no período de fev/2016 a fev/2019, é de 28 servidores no nível estratégico, 60 servidores no nível tático e 85 servidores no nível operacional.

A concentração maior dos servidores sem vínculo efetivo também é no nível operacional. Nesse nível, registou-se um aumento de 47,89% desses servidores entre fev/2016 e fev/2019, ou seja, uma adição de 34 servidores.

Do total de 688 servidores sem vínculo efetivo, 111 ou 16,13% dos servidores estão lotados no nível estratégico, 238 ou 34,59% dos servidores no nível tático e 339 ou 49,27% dos servidores no nível operacional.

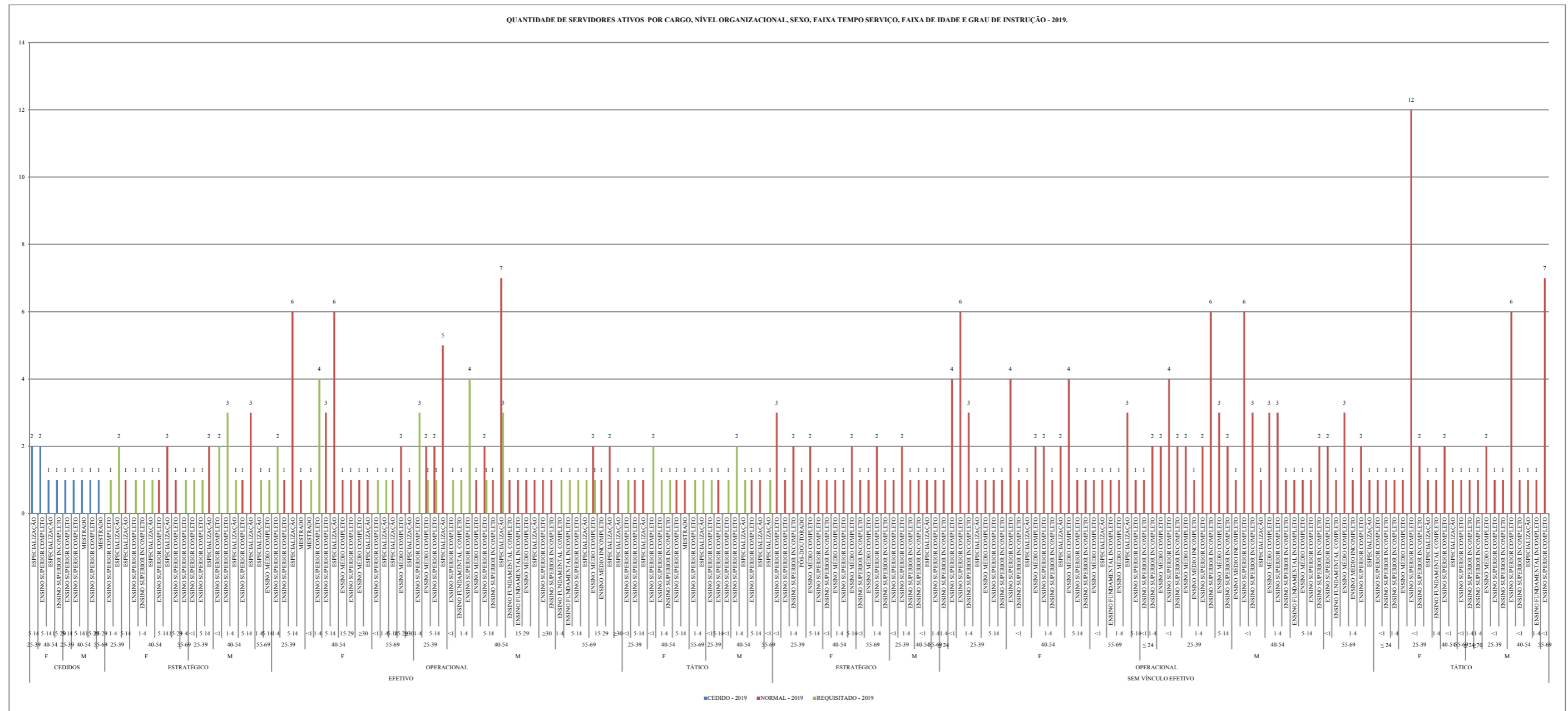
4.2.8. Panorama geral por cargo e status do servidor.

Gráfico 11. Quantidade de servidores ativos por cargo, nível organizacional, sexo, faixa de idade e grau de instrução – 2016⁵.



⁵ Ver Anexo - Quadro 11. Panorama geral por cargo e status do servidor.

Gráfico 12. Quantidade de servidores ativos por cargo, nível organizacional, sexo, faixa de idade e grau de instrução – 2019⁶.



⁶ Ver Anexo - Quadro 11. Panorama geral por cargo e status do servidor.

4.2.9. Análise das categorias com frequência de 4 ou mais servidores.

De modo a favorecer a identificação do perfil habitual dos servidores da CACI relacionada a maior credibilidade dos resultados, fez-se necessário um recorte das categorias com frequência de 4 ou mais servidores.

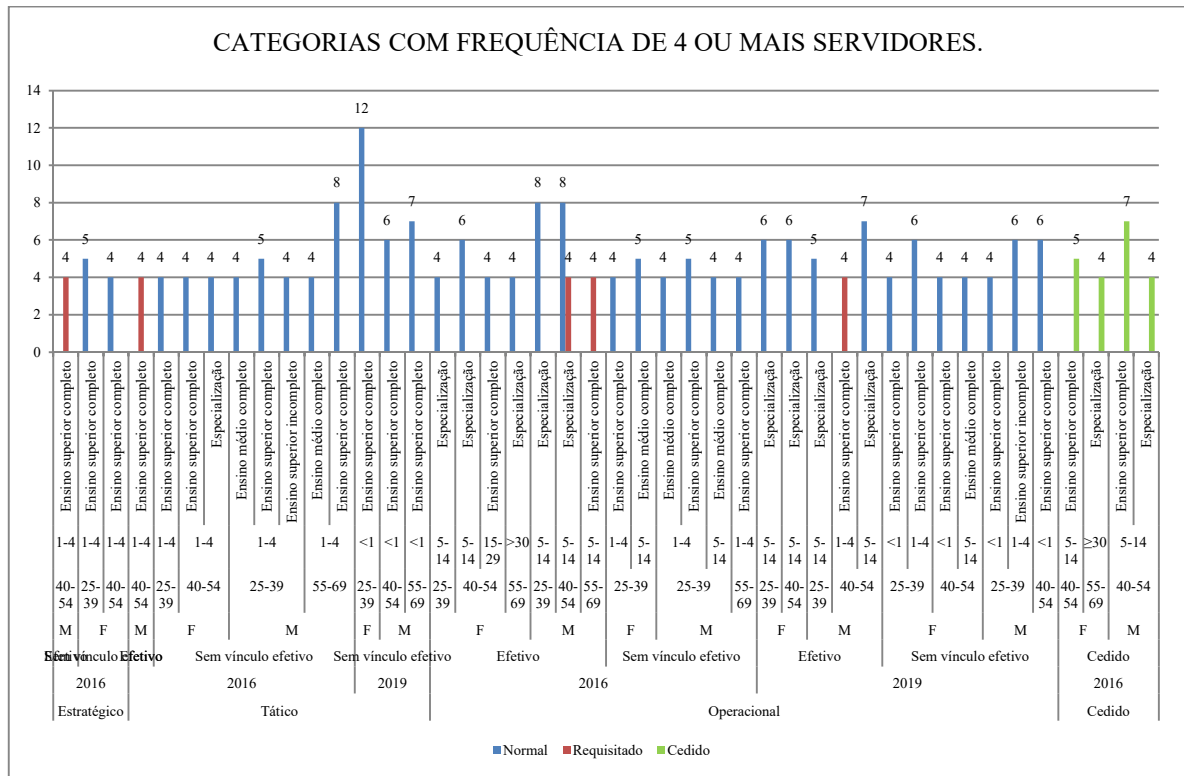
Quadro 8. Frequência de servidores x categorias.

Frequência de servidores	Quantidade de categorias
1	241
2	70
3	30
4	25
5	6
6	7
7	3
8	3
12	1
48	Total
5,33	Média
5,00	Mediana

A título de exemplo, há apenas 1 categoria que possui a frequência de 12 servidores, cujas características comuns são: servidores sem vínculo efetivo, normal (ativos), do sexo feminino, com idade variando entre 25 e 39 anos, com menos de 1 ano de GDF, com Ensino Superior Completo, lotados no nível tático da CACI.

Com a tabulação, pôde ser observado que tanto a média como a mediana da frequência dos servidores são de aproximadamente 5 servidores por categoria, o que forneceria uma amostra de apenas 20 categorias. A fim de se atingir uma amostra representativa de maior confiabilidade, foi inserida mais 1 categoria, de modo que a amostra ultrapasse 30 observações. Sendo assim, o panorama geral será a análise das frequências de 4 a 12 servidores por categoria, totalizando 45 registros de categorias, no período fev/2016 e fev/2019, totalizando 229 servidores, dos quais 106 servidores foram registrados em fev/2016 e 83 servidores em fev/2019.

Gráfico 13. Categorias com frequência de 4 ou mais servidores.



Infere-se do Gráfico 13 que em fev/2016, o total de servidores cedidos é de 20 servidores, dos quais 9 servidores são do sexo feminino, sendo que 5 servidores têm entre 40 e 54 anos, com tempo de serviço no GDF entre 5 e 14 anos e formação superior completa e outros 4 servidores, tem de 55 e 69 anos, trabalham no GDF há mais de 30 anos e possuem especialização. Dentre os servidores do sexo masculino, 11 servidores têm entre 40 e 54 anos de idade, trabalham no GDF entre 5 e 14 anos, sendo que 7 servidores possuem formação superior completa e 4 servidores são especialização em alguma área. Em fev/2019, não há registro de incidência de mais de 4 servidores cedidos em nenhuma das categorias, motivo pelo qual não logrou destaque.

Constata-se que o perfil dos 16 servidores requisitados em fev/2016 são servidores do sexo masculino, dos quais 8 são servidores que possuem formação superior completa, com idade entre 40 e 54 anos, de 1 a 4 anos de tempo de serviço prestado no GDF, cujas lotações são no nível estratégico e no nível tático, no percentual de 50%, respectivamente. No nível operacional, são contabilizados mais 4 servidores, com idade entre 40 e 54 anos, de 5 a 14 anos de GDF, com especialização. Outros 4 servidores, nesse mesmo nível organizacional, tem de 5 a 14 anos de serviço prestado no GDF, com idade entre 55 e 69 anos, com formação em ensino superior completo. Em fev/2019, os 4 servidores registrados também do sexo

masculino, possuem formação superior completa, com idade variando entre 40 e 54 anos e de 1 a 4 anos de serviços prestados no GDF, ou seja, provavelmente tiveram suas cessões renovadas pelo órgão de origem.

Em fev/2016 tem-se o registro de 34 servidores efetivos do quadro da CACI, dos quais 18 servidores são do sexo feminino, lotados no nível operacional, sendo que 4 servidores têm de 25 e 39 anos, de 5 a 14 de GDF, com especialização e 10 servidores tem de 40 a 54 anos, posto que 4 servidores tem de 15 a 29 anos de GDF e ensino superior completo e 6 servidores tem de 5 a 14 anos de GDF e especialização. Outros 4 servidores têm entre 55 e 69 anos, com mais de 30 anos de GDF e especialização. Quanto aos servidores do sexo masculino, são contabilizados 16 servidores, lotados no nível operacional, com especialização, de 5 a 14 anos de GDF, sendo que 8 servidores têm entre 25 e 39 anos de idade e 8 servidores tem entre 40 e 54 anos de idade.

Em fev/2019, somam 24 servidores, com especialização, de 5 a 14 anos de GDF, no nível operacional, sendo: 6 servidores do sexo feminino, com idade entre 25 e 39 anos; 6 servidores do sexo feminino, com idade entre 40 a 54 anos; 5 servidores do sexo masculino, com idade entre 25 e 39 anos; e 7 servidores do sexo masculino, com idade entre 40 e 54 anos.

Quanto aos servidores sem vínculo efetivo, tem-se 72 servidores são sem vínculo efetivo, dos quais 30 servidores do sexo feminino, sendo que: no nível estratégico, 9 servidores possuem ensino superior completo, de 1 a 4 anos de GDF, sendo 5 deles com idade entre 25 e 39 anos e 4 com idade entre 40 e 54 anos; no nível tático, a média é de 4 servidores, sendo que 8 servidores possuem ensino superior completo, de 1 a 4 anos de GDF, dos quais 4 servidores possuem entre 25 e 39 anos e 4 servidores de 40 a 54 anos de idade. Outros 4 servidores se encaixam na faixa etária de 40 a 54 anos de idade e possuem especialização; e no nível operacional, 9 servidores possuem entre 25 e 39 anos de idade, dos quais 4 possuem ensino superior completo e 5 servidores ensino médio completo. Os servidores do sexo masculino, registrou-se 42, sendo 25 servidores no nível tático e 17 servidores no nível operacional. No nível tático, os 25 servidores têm entre 1 e 4 anos de serviços prestados no GDF, sendo que 13 deles tem idade entre 25 e 39 anos e 12 servidores com idade entre 55 e 69 anos. A escolaridade varia entre ensino médio completo e ensino superior completo; e no nível operacional, 13 servidores tem entre 1 e 4 anos de serviços prestados no GDF, sendo que 9 servidores têm de 25 a 39 anos de idade e 4 servidores tem entre 55 e 69 anos de idade.

Outros 4 servidores têm entre 5 e 14 anos de GDF e de 25 a 39 anos de idade. Nesse nível organizacional, a formação dos servidores também varia entre ensino médio completo e ensino superior completo.

Em fev/2019 contabilizou-se 59 servidores, dos quais 30 servidores do sexo feminino com ensino superior completo, sendo que no nível tático, somam 12 servidores, com idade e entre 25 e 39 anos e com menos de 4 anos de GDF; e no nível operacional, somam 18 servidores. Desses 18 servidores, 10 servidores têm entre 25 e 39 anos, sendo 6 servidores tem de 1 a 4 anos de GDF e 4 servidores com menos de 1 ano de GDF. Os 8 servidores restantes têm de 40 a 54 anos, onde 4 servidores têm de 5 a 14 anos de GDF e 4 servidores tem menos de 1 ano de GDF. Os servidores do sexo masculino somam 29 servidores com ensino superior completo, dos quais 23 servidores, com menos de 1 ano de GDF, posto que no nível tático 13 servidores têm de 40 a 69 anos de idade; e no nível operacional 4 servidores tem de 25 a 39 anos e 6 servidores tem de 40 a 54 anos. Os outros 6 servidores possuem ensino superior incompleto, de 1 a 4 anos de GDF e com idade entre 25 e 39 anos.

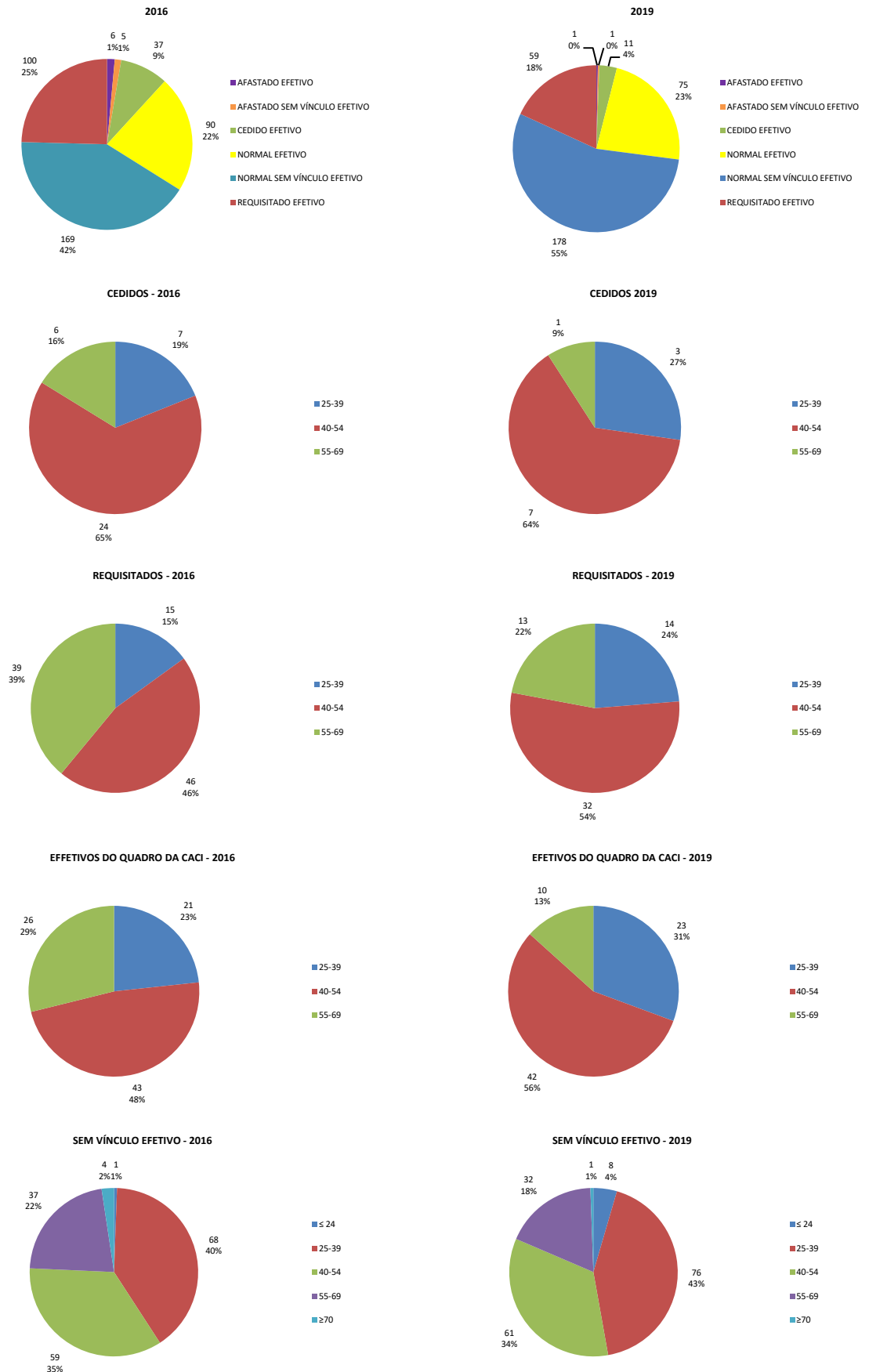
De um modo geral, contabilizam-se 229 servidores com incidência de 4 ou mais servidores nas categorias, dos quais 20 servidores foram requisitados, sendo 16 em fev/2016 e 4 em fev/2019; 20 servidores foram cedidos em fev/2016; e do quadro da CACI, registrou-se 189 servidores, dos quais 58 são servidores efetivos, onde 34 servidores são registrados em fev/2016 e 24 em fev/2019 e 131 servidores sem vínculo efetivos, onde 72 servidores são registrados em fev/2016 e 59 em fev/2019.

Com isso, percebe-se que, no período de fev/2016 e fev/2019, dentre a incidência de 4 ou mais servidores nas categorias, houve uma redução dos servidores tanto os servidores requisitados em 75,00 % quanto os do quadro da CACI: efetivos em 29,41% e os sem vínculo efetivo em 18,06%.

4.3. Perfil do Servidor da CACI.

Do total de 1.448 servidores no período avaliado, 407 servidores foram registrados em fev/2016 e 325 servidores em fev/2019.

Gráfico 14. Força de trabalho da CACI - 2016 x 2019.



Quadro 9. Os cargo da força de trabalho da CACI - 2016 x 2019.

STATUS	2016	2019	%
Requisitados (vieram compor a CACI)	100	59	-41,00%
Cedidos (quadro da CACI que foram para outros órgãos ou entidades)	37	11	-70,27%
Efetivos do Quadro da CACI	90	75	-16,67%
Sem Vínculo Efetivo	169	178	5,33%

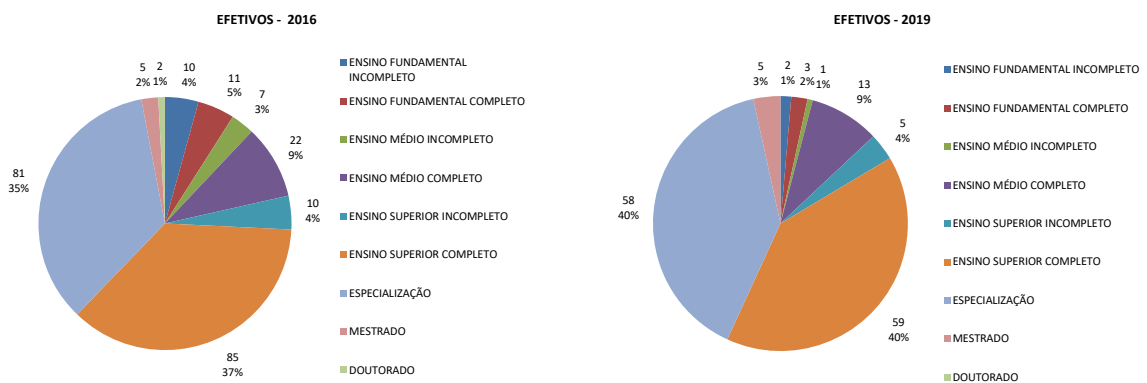
É percebido que a faixa etária de maior destaque entre os servidores cedidos, requisitados e do quadro da CACI é a de 40 a 54 anos, enquanto que a dos servidores sem vínculo efetivo é a de 25 a 39 anos.

Considerando que houve uma redução de 15 servidores efetivos e de 26 servidores cedidos aos outros órgãos, e que os servidores efetivos e cedidos não reduziram nas mesmas proporções, infere-se que esses servidores podem estar sendo redistribuídos aos outros Órgãos, aposentando ou desvinculando do governo.

4.4. Das Discussões.

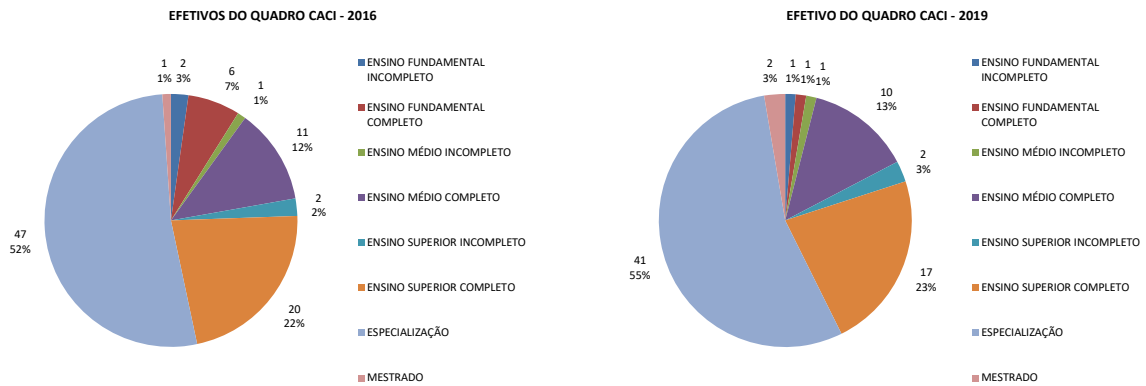
4.4.1. Discussão por formação do servidor.

Gráfico 15. Grau de instrução dos servidores efetivos – 2016 x 2019.



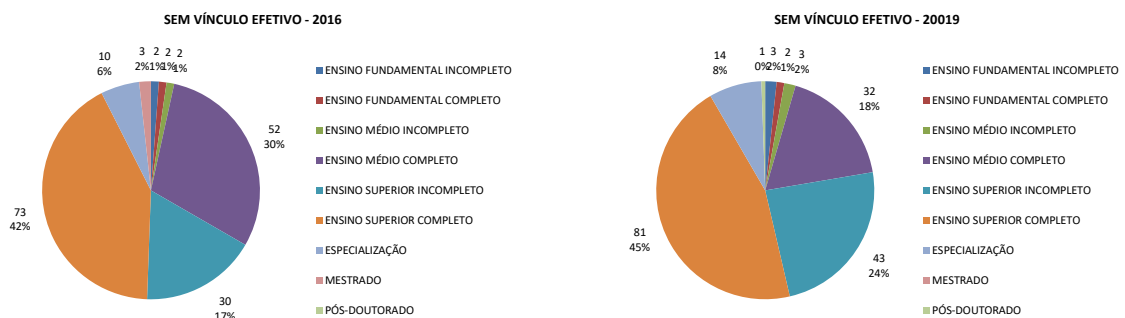
No que tange à qualificação do servidor, percebe-se que os servidores efetivos (do quadro da CACI, requisitados e cedidos) tanto com Ensino Superior Completo e Especialização reduziram em quantidade no período avaliado, embora os percentuais de representatividade na Pasta, referente aos Graus de Instrução, tenha aumentado em ambas as categorias.

Gráfico 16. Grau de instrução dos servidores efetivos do quadro da CACI – 2016 x 2019.



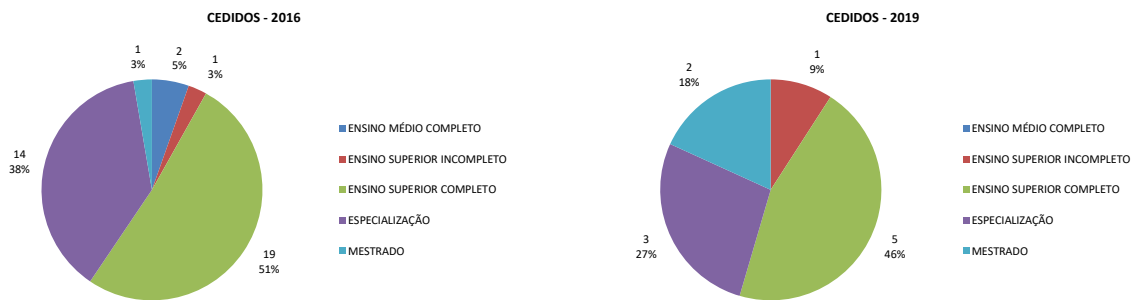
Quando avaliado, isoladamente, apenas os servidores efetivos do quadro da CACI, tem-se que o comportamento semelhante à análise dos servidores efetivos retro mencionados, quer sejam, na composição de servidores da casa, cedidos e requisitados, foi verificada baixa na quantidade de servidores, mas aumento do percentual de representatividade na Pasta. Destaca-se que os servidores com Ensino Fundamental reduziram em ambas as categorias, no decorrer dos anos.

Gráfico 17. Grau de instrução dos servidores sem vínculo efetivo – 2016 x 2019.



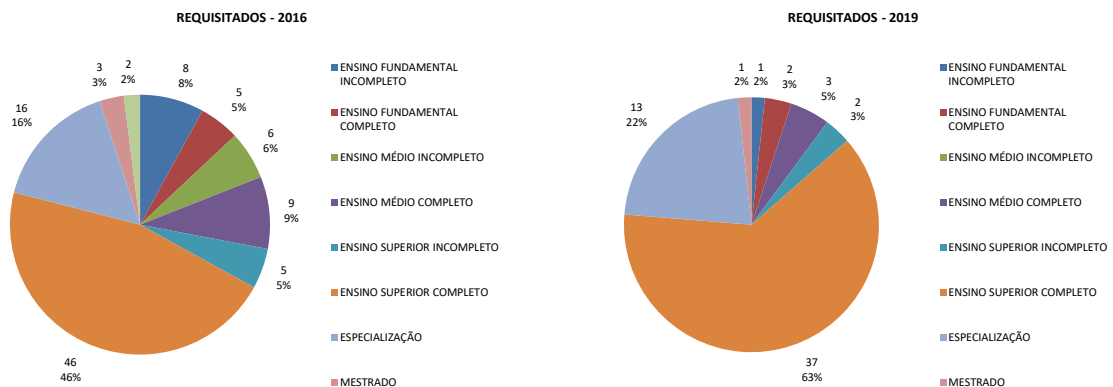
Quanto aos servidores sem vínculo, é possível compreender que houve um aumento tanto na quantidade de servidores quanto nos percentuais de representatividade na CACI, referentes aos Graus de Instrução dos Ensinos Superior Completo e Incompleto.

Gráfico 18. Grau de instrução dos servidores cedido – 2016 x 2019.



Reportando-se ao status dos servidores, tem-se que os servidores cedidos aos outros órgãos tiveram redução na quantidade e percentuais de representatividade, alusivos aos Graus de Instrução de Ensino Superior Completo e de Especialização. Percebeu-se, ainda, um aumento nos mesmos quesitos de servidores com Mestrado.

Gráfico 19. Grau de instrução dos servidores requisitados – 2016 x 2019.



No comparativo de servidores requisitados, percebe-se que a grande maioria dos servidores têm Ensino Superior Completo e Especialização, seguindo o mesmo comportamento dos servidores efetivo, quer seja, redução no quantitativo, mas aumento do percentual de representatividade.

4.4.2. Discussão por nível organizacional da CACI.

No tocante aos níveis operacionais, verifica-se que a grande maioria dos servidores efetivos ocupa o nível operacional da CACI, além de ser observada redução na quantidade desses servidores nos níveis tático e operacional, embora haja aumento no percentual de representatividade, no período avaliado.

Gráfico 20. Níveis organizacionais dos servidores efetivos – 2016 x 2019.

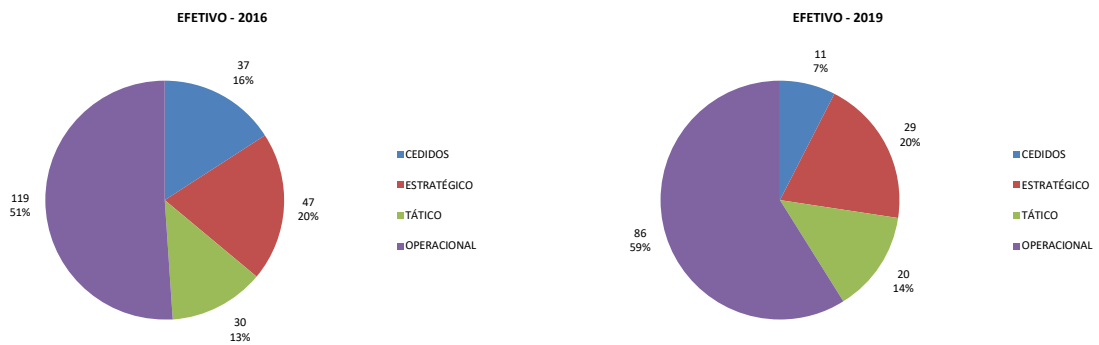
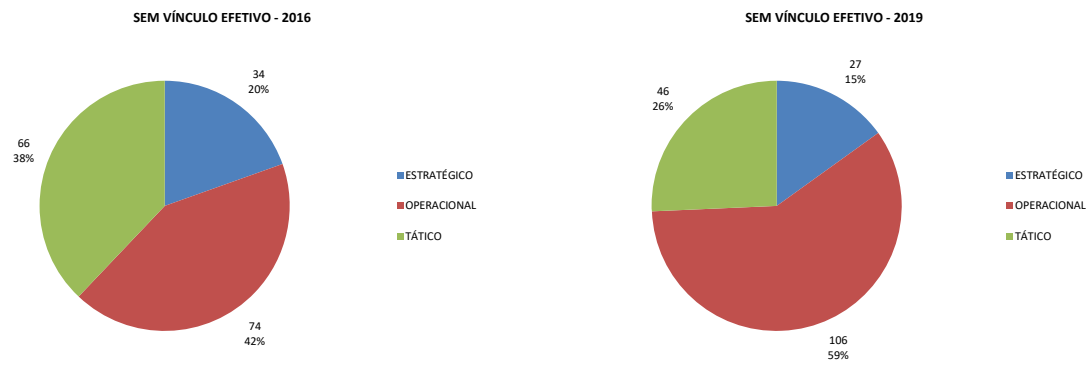
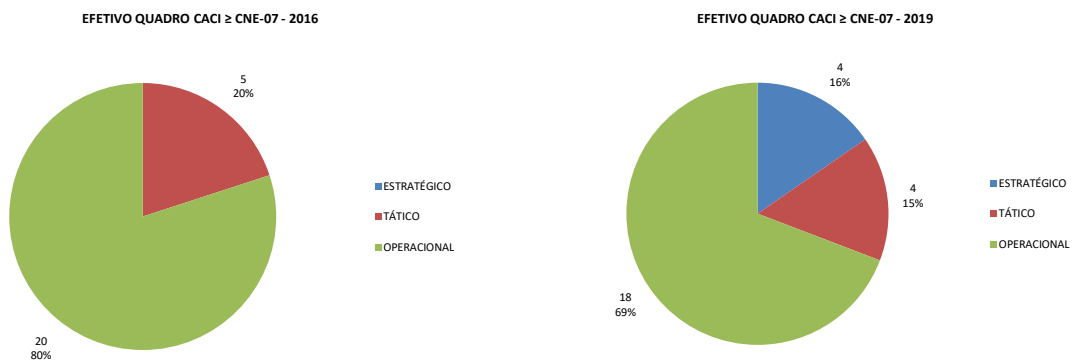


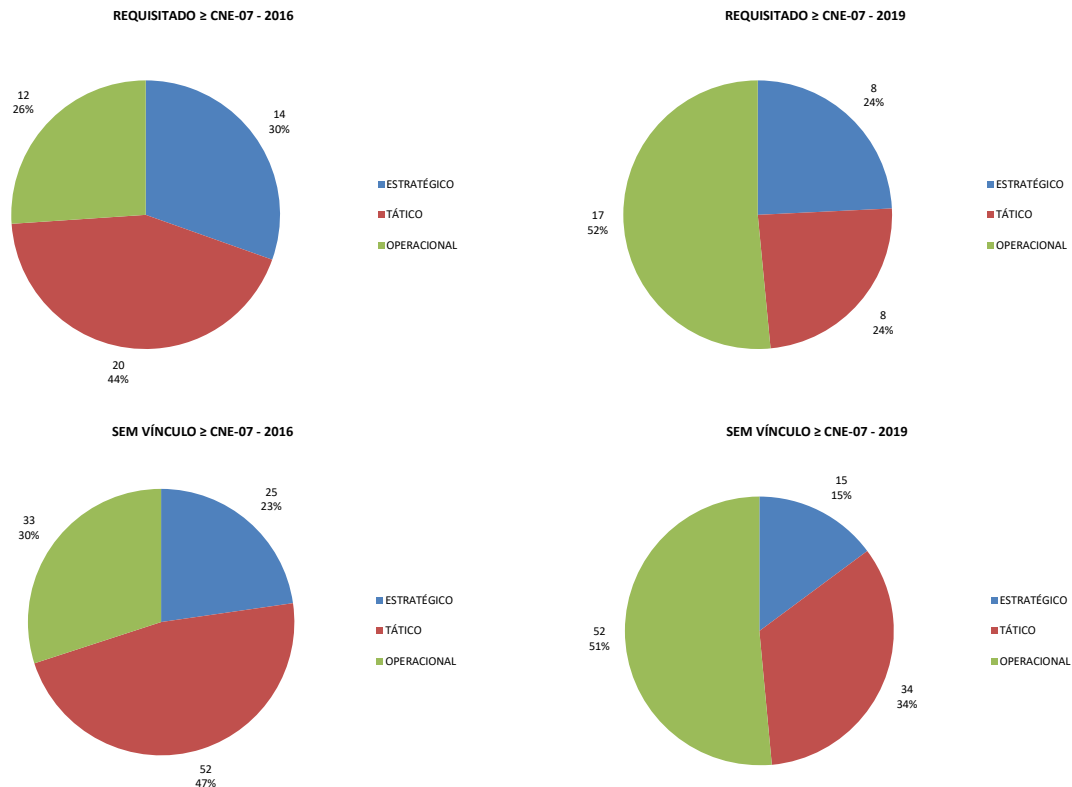
Gráfico 21. Níveis organizacionais dos servidores sem vínculo efetivo – 2016 x 2019.



Referindo-se aos servidores sem vínculo efetivo, é possível observar um aumento na quantidade e percentual de representativa na Pasta no nível operacional, enquanto que no nível tático registra-se queda em ambas as categorias.

Gráfico 22. Distribuição das funções ≥ CNE-07 nos níveis organizacionais – 2016 x 2019.





Frisa-se que, por força do decreto nº 39.009, de 26 de abril de 2018⁷ (BRASIL, 2018e), as cessões para a CACI, que neste estudo foram considerados como os servidores requisitados para a CACI, as quais impliquem reembolso aos órgãos cedente, só poderão ser realizadas no exercício de cargo em comissão ou função de confiança com graduação mínima equivalente ao símbolo:

- I - CNE-7⁸, na hipótese de o cedente ser órgão ou entidade da administração pública direta, autárquica ou fundacional de outro ente federativo; ou
- II - CNE-3, na hipótese de o cedente ser empresa estatal ou sociedade de economia mista de outro ente federativo.

⁷ Decreto nº 39.009, de 26 de abril de 2018

Art. 17. As cessões que impliquem reembolso pela administração pública direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal, somente ocorrerão para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança com graduação mínima equivalente ao símbolo:

- I - CNE-7, na hipótese de o cedente ser órgão ou entidade da administração pública direta, autárquica ou fundacional de outro ente federativo; ou
- II - CNE-3, na hipótese de o cedente ser empresa estatal ou sociedade de economia mista de outro ente federativo.

Graduação mínima para cessão

Art. 18. A cessão para outros Poderes ou entes federativos somente ocorrerá para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança com graduação mínima equivalente ao Símbolo CNE-7, ressalvados os casos previstos em legislação específica.

Art. 19. A cessão no âmbito do Poder Executivo do Distrito Federal somente ocorrerá para exercício de cargo em comissão ou função de confiança com graduação mínima equivalente ao Símbolo DF-14, ressalvados os casos previstos em legislação específica.

Parágrafo único. Excepcionalmente, a critério da SEPLAG, fica autorizada a cessão de função de confiança de Símbolo DFG-12 a depender do porte da unidade e relevância da função.

⁸ Símbolos de representação e vencimento de cunho financeiro, cujos Cargos Comissionados variam de DF-01 a DF-17 e Cargos de Natureza Especial, de CNE-07 a CNE-01, fundamentos na Lei nº 4.584/2011.

Nessa perspectiva, observa-se que os servidores efetivos ganharam espaço no nível estratégico e os servidores requisitados e os sem vínculo efetivo passaram a ocupar mais o nível operacional ao invés do nível tático, em 2019.

4.5. Da Entrevista.

Em entrevista, a Coordenadora relata que o sistema não passa por atualização e que esses dados podem ser que sejam um pouco mais ou um pouco menos, além do mais ela acrescenta que:

Agora com o sistema que a gente tá aí em vias de utilização talvez isso aqui seja mais fácil de mensurar, né? Porque eu acho que tem muita gente, por exemplo, com capacitação aqui que talvez tenha mudado esse percentual aqui um pouco a gente não tenha conseguido alcançar [...] mas ainda tem aqueles servidores com perfil de Ensino Fundamental Incompleto, com certeza Ensino é... Médio. A gente realmente ainda tem, que aí parte muito do perfil de servidor né de não buscar essa capacitação.

Além de a entrevistada declarar que a CACI tem uma estrutura diferenciada e maior que as outras Secretarias, ela defende que em virtude do tamanho da Pasta os cargos são mais altos e que os “servidores daqui eles têm uma experiência maior de atividade. [...] Eles são mais capacitados, né? [...] Eu passei por vários órgãos do DF, eu sinto que aqui os servidores eles buscam, eles buscam mais capacitação é... que os outros órgãos, com certeza”. A Coordenadora acrescenta, também, que a capacitação dos servidores se dá por iniciativa própria.

Na oportunidade, a entrevistada foi questionada quanto à falta de implementação da Política de Capacitação na CACI. A resposta obtida foi que:

A gente ano passado teve aquela é... é... tentativa de fazer a implementação do Plano de Capacitação que não foi finalizado e aí a gente ainda não tem essa política de capacitação nesses termos aqui de mudar o grau de instrução do servidor. A nossa capacitação ainda é voltada mais pra capacitação é mais imediatista, digamos assim, de cursos é... de curto prazo de formação mesmo de execução de atividade atual, né? Mas isso aqui a gente tá em vias de trabalhar, de apresentação.

É... a tendência hoje é de servidores que tem hoje especialização buscarem mestrado, né? Já passou a especialização passou a ser básica, né? Agora eu acho que tem que se trabalhar tudo né, esses servidores aqui também da área de Ensino Fundamental Completo. Fazer alguma... a gente fazer alguma Política de Capacitação pra que eles busquem uma graduação... eu acho interessante.

Quando avaliada a categoria com incidência maior que 4 servidores, verificou-se que em fev/2016 há registro de 20 servidores cedidos, sendo que 16 deles tem de 40 a 54 anos de idade, de 5 a 14 anos de serviço no GDF e com grau de instrução em especialização. Em fev/2019 não há registros desses servidores com a incidência supracitada.

Quanto aos servidores requisitados, infere-se que em fev/2016 todos os 16 servidores identificados são do sexo masculino, dos quais 12 deles possuem entre 40 e 54 anos, com formação entre Ensino Superior Completo e Especialização e ocupam todos os 3 níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional).

Em fev/2019, contabilizaram-se 4 servidores requisitados, também do sexo masculino e com idade entre 40 e 54 anos, de 1 a 4 anos de serviço no GDF e com formação superior completa. Já os 34 servidores do quadro da CACI são lotados no nível operacional da Pasta e a maioria deles, ou seja, 18 servidores são do sexo feminino, dos quais 10 servidoras têm entre 40 e 54 anos de idade, com tempo de serviço no GDF variando de 5 a 29 anos e com formação entre Ensino Superior Completo e Especialização. Em fev/ 2019, contabilizam-se 24 servidores, com especialização, de 5 a 14 anos de GDF, lotação no nível operacional, com idade variando entre 25 a 54 anos, dos quais 12 servidores do sexo masculino e mais 12 servidores do sexo feminino.

Quanto aos servidores sem vínculo efetivo, em fev/2016 a maioria é servidor do sexo masculino, ou seja, 42 servidores, dos quais 25 deles estão lotados no nível tático da CACI, de 1 a 4 anos de GDF e formação entre Ensino Médio Completo e Ensino Superior Completo. As servidoras, embora seja a minoria, 30 servidoras, 9 delas possuem de 1 a 4 anos de GDF, com idade entre 25 a 54 anos, com especialização e ocupam o nível estratégico da Pasta.

Em fev/ 2019, os servidores do sexo feminino representam maioria nessa categoria, possuem especialização como formação e 18 servidoras de um total de 30 servidoras ocupam o nível operacional da Casa Civil, com idade variando de 25 a 54 anos e de tempo de GDF oscilando entre menos de 1 ano a 14 anos de serviço na Pasta. Já os servidores do sexo masculino, 33 dos 29 servidores registrados nessa categoria possuem menos de 1 ano de GDF, com idade entre 40 a 69 anos e lotados no nível tático da Pasta.

Em relação aos servidores sem vínculo efetivo, segundo a entrevistada percebe a existência, de cunho político, nas indicações aos cargos e ratifica o tempo de permanência desses servidores na Pasta, vinculado à mudança de Gestão de Governo, ou seja, já é uma tendência na CACI.

Ainda nesse contexto, a Coordenadora de Gestão de Pessoas assevera a predominância de servidores do sexo masculino na Pasta, com faixa etária de 40 a 54 anos, de 5 a 14 anos de

GDF, ou seja, ela frisa que são os servidores do último concurso, além de ratificar que esse público é o que tem mais incidência de cessão para outros Órgãos.

Quando indagada sobre a incidência de 4 ou mais servidores requisitados, a mesma aquiesce que são todos servidores do sexo masculino com ensino superior completo, nessa faixa etária também de 40 a 54 anos, de 1 a 4 anos de GDF e que eles ocupam cargos em sua maioria nos níveis estratégicos e táticos da CACI.

Ainda com bases nesses critérios, quer seja: a incidência de 4 ou mais servidores nas categorias, foi questionado à vinculação dos servidores requisitados ocuparem os níveis estratégicos e táticos da Pasta, enquanto que os servidores da casa estão todos lotados no nível operacional. A Coordenadora esclarece tal comparação, da seguinte forma:

É... a gente tem um regramento hoje que os servidores e a gente tem uma característica grande hoje de servidores que são fora do GDF que estão hoje dentro da Casa Civil. É... por força aí do novo governo. E existe uma legislação que fala que eles têm que vir ocupar cargos acima de CNE-07. Geralmente os cargos acima de CNE-07, quando eles não são de assessoria eles são todos de gestão, né? Na parte de liderança. Então, quando eles vêm, ele vêm de fora agora na em 2019 tem muita gente vindo de fora, eles não podem ocupar cargo operacional, né? Assim, não é que não possam, mas a maioria dos cargos de gestão que são de Gerências, de Diretoria ou de Coordenação mesmo, os de assessoramento a gente não tem muita essa regra pode ser qualquer um, eles são acima de CNE-07. Por lei [Decreto nº 39.009/2018], quem vem de fora do governo do DF tem que ocupar acima de 7, então eu não sei se essa característica... é tem muito servidor que sai daqui da Casa Civil pra dentro do âmbito do DF pra ocupar DF-14, que é um cargo que é mais baixo. É aí não sei se por força dessa regra de 2018 que essa legislação é relativamente nova, se influencia.

[...] no âmbito do DF quando você sai daqui a gente tem muito mais servidores cedidos no âmbito do governo do DF do que pra fora, do DF. Então assim, no âmbito do DF você tem a liberdade de ocupar cargos até DF-14 é... acima de 14, e o cargo de DF-14 é um cargo já em nível de Gerência, um mais baixo. Agora, os requisitados que vem de fora pra cá só acima de CNE-07.

A exceção da predominância de gênero na CACI é de servidor do sexo feminino com mestrado, que de acordo com a Coordenadora, as mulheres buscam se especializar mais que os homens. Observada uma redução 44,44% desse efetivo, entre fev/2018 e fev/2019, a entrevistada acrescenta que “Mudança de gestão é sinônimo de outras oportunidades, né? Servidores que já têm é uma capacitação maior e até experiência dentro da Pasta e a CACI tem essa característica, né? Os servidores daqui eles sempre saem pra executar outras atividades no governo”.

Argumentou-se, também, se no instante da nomeação de servidor na CACI é visada a

necessidade de preenchimento imediato da vaga ou se é levado em conta o perfil adequado à função a ser preenchida, de modo que esse servidor contribua com o resultado da Pasta.

Na visão da Coordenadora, essa “relação elas caminham juntas, né? O resultado lá na frente eles só veem de acordo com a atividade que ele vai exercer agora. Agora eu acho que ainda se vê isso de imediato”.

Ao questionar sobre o critério de seleção dos servidores para a ocupação dos cargos da CACI, a Coordenadora relata que:

Hoje, acho que em maio teve uma novidade aí de um Decreto que hoje solicita-se a avaliação de currículo dos servidores para a nomeação independente de ser com vínculo ou sem vínculo existe essa avaliação que é encaminhada pra Adjunta da Casa Civil pra fazer essa avaliação. E aí é isso é do Governo como um todo, né?

O Decreto 39.738⁹, eu acho [(BRASIL, 2019b)]. [...] Ele fala da obrigatoriedade de apresentação de currículo e de justificativa de nomeação.

Dada à inexistência de uma Política de Capacitação dos Servidores na CACI, até o momento do fechamento desta pesquisa, entende-se necessária a observância de alguns critérios no momento da seleção dos servidores, conforme o relato da entrevistada:

Eu acho que, inicialmente, currículo, é... a atividade que o servidor vai exercer, né? Porque muitas vezes o servidor tem um currículo extremamente é... digamos assim é... desenvolvido, cheio de cursos e pra atividade que ele vai exercer aquilo pode ser até um... digamos assim, um... empecilho mesmo o servidor as vezes tem que desenvolver atividades de acordo com aquilo que ele vai... ele tem que ter um currículo de acordo com atividades que ele vai exercer. Eu não posso colocar o servidor que tem mestrado numa atividade muito primária porque aquilo vai gerar um problema de, de mesmo de?... desconforto pra ele, de desestímulo, sei lá, né? Falta de estímulo, quer dizer.

Sobre a relação entre a formação e o perfil do servidor, a Coordenadora percebe que:

tem servidores muito preparados até em nível de formação eu diria, mas eles não têm algumas habilidades pra lidar com algumas questões. Claro que a formação ajuda né, mas eu acho que o servidor ele tem que desenvolver algumas habilidades que nem sempre ele tem vem acompanhado da formação.

[...] Eu acho que as nossas áreas assim que são mais técnicas pesa bastante a formação, a experiência, mas tem algumas áreas que não necessariamente. Aí é o ato discricionário mesmo do Gestor, né?

⁹ DECRETO Nº 39.738, DE 28 DE MARÇO DE 2019

Art. 3º A indicação de nome para ocupação de cargos em comissão da Administração Pública Direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal será encaminhada à Secretaria Adjunta da Casa Civil do Distrito Federal acompanhada de currículo da pessoa indicada e de declaração para Efeitos de Nomeação devidamente preenchida, na forma do Anexo I deste Decreto.

4.6. Dos Resultados.

A partir da consolidação das fontes de evidência: entrevista e registros de arquivos pessoais torna-se factível a configuração do perfil da força de trabalho na Casa Civil.

Na entrevista, foram apresentados os gráficos à entrevistada, a fim dar conhecimento às informações alcançadas, as quais foram fundamentadas nas informações contidas nas bases de dados concedidas à pesquisa, bem como dirimir as dúvidas que surgiram ao longo da pesquisa.

A partir da análise das bases de dados, posicionadas em fev/2016, fev/2017, fev/2018 e fev/2019, com o total de 1.448 registros de servidores, em busca de traçar a configuração do perfil do funcionalismo público da Casa Civil do Distrito Federal, pode-se observar que de forma geral houve uma queda de 20% no quantitativo da força de trabalho ao longo dos anos, o que corresponde a uma redução de 362 servidores, entre fev/2016 a fev/2019.

Em entrevista direcionada, em profundidade e semi-estruturada, em maio de 2019, com a Coordenadora de Gestão de Pessoas da Casa Civil, Sr.^a Ana Cristina Silva de Oliveira, especialista na área de Gestão de Pessoas, com 15 anos de experiência no GDF, sendo o último 1 ano na CACI, confirmou-se que “Na Casa Civil a gente tem a característica muito peculiar de algumas Secretarias que vem conosco ficam conosco é... provisoriamente, né? Tem Secretarias que vem, Secretarias que saem”, o que ratifica a estória da CACI, pontuada anteriormente.

Conforme observado, essa redução se deu tanto nos cargos quanto no status dos servidores, de modo que o status dos servidores efetivos normais (do quadro da CACI), cedidos e requisitados, decresceu em 16,67%, 70,27% e 41,00%, respectivamente, enquanto os servidores sem vínculo efetivo permaneceram na média de 172 servidores, no referido período.

Com base na entrevista, depreende-se que “o cedido ele tem prazo para chegar e para sair”. Já para os requisitados, é interessante essa redução para a Pasta, uma vez que as “oportunidades vêm sendo dadas aos servidores da casa. [...] Servidores deixam de sair pra exercer atividades em outros órgãos, pra permanecer aqui na Casa Civil”. Quanto aos servidores do quadro da CACI, essa redução foi atestada pela entrevistada ao afirmar que “é aquela questão nossa, né? Das secretarias que vêm pra gente, que depois são... os servidores

são redistribuídos, que saem daqui e aí a gente pode também atribuir a isso”. Como exemplo, a Coordenadora citou o caso da Vice-Governadoria, “que veio pra gente em abril do ano passado, 2018, e hoje é uma Secretaria independente. Uma Pasta, né?”

Na categoria sexo do servidor, do total geral de servidores registrados entre fev/2016 a fev/2019, 55,66% da composição da Pasta é de servidor do sexo masculino e 44,34% de servidor do sexo feminino. Ambos os status tiveram redução no quantitativo de servidor, sendo em 24,54% de servidor do sexo masculino e em 9,9% de servidor do sexo feminino. Os servidores do sexo masculino, cedidos e requisitados se destacaram quanto ao percentual de redução, de 72,22% e 49,30%, respectivamente.

No sentir da entrevistada a predominância de servidores do sexo masculino, dar-se em função de que:

[...] na Casa Civil e em algumas Secretarias também é que tem muitos servidores da TCB, né? Que a gente chama, que eles são redistribuídos em todas as áreas e eles tem predominância de serem homens mesmo. A maioria deles são homens e eles têm muita lotação aqui na Casa Civil porque a gente precisa aqui de muitos motoristas. Então, não sei se tem relação com isso também.

No período avaliado, a faixa etária que mais se sobressaiu foi a de servidor com idade entre 40 e 54 anos, sendo 29,57% de servidores efetivos e 70,43% de servidores sem vínculo efetivo. Quanto ao status do servidor, a maioria dos servidores afastados tem entre 25 e 39 anos de idade e representam 1,59% do total de servidores avaliados, enquanto que os servidores cedidos representam 6,28%, os requisitados 22,38% e os normais (servidores da CACI) 69,75%.

Nesse contexto, a Coordenadora relatada que:

Pode ter sido também em virtude dos últimos concursos porque os últimos concursos nós tivemos concursos em 2004 que até 2009 nós tivemos ingressos, então tem muita gente na faixa aí dos 30 até 35 anos hoje executando as atividades. Eu acho que teve em virtude dessa diferença né. Não vejo outra razão não. E aqui eles foram aumentando a idade né e passando pra acima de 55 a gente tem muita gente aí já nas vias de aposentadoria agora.

No intuito de confirmar a informação acima manifestada pela Coordenadora, em especial quanto à faixa de idade em razão do último concurso, a qual foi permitida nomeações até o ano de 2009, ou seja, referindo-se a servidores efetivos, recorri novamente à base de dados para apurar as informações, o que culminou no Quadro 10. Faixa etária dos servidores x faixa de tempo de GDF.

Quadro 10. Faixa etária dos servidores x faixa de tempo de GDF.

QUANTIDADE			ANO						
FAIXA TEMPO GDF	FAIXA IDADE	IDADE	2016	2017	2018	2019	Total Geral		
5-14	25-39	27	1	1	1	1	4		
		29	5	5	4	4	18		
		30	2	2	2	1	7		
		32	2	1	1	1	5		
		33	2	2	2	2	8		
		34	1	2	2	1	6		
		35	6	6	5	4	21		
		36	6	6	3	2	17		
		37	12	11	8	9	40		
		38	13	11	10	9	43		
		39	10	7	7	7	31		
		25-39 Total			60	54	45	41	200
		40-54	40-54	40	6	5	4	3	18
				41	8	7	7	6	28
				42	9	8	6	4	27
				43	9	8	7	7	31
				44	3	3	3	5	14
				45	2	1	1		4
				46	2	2	4	3	11
47	6			6	7	7	26		
48	5			6	5	5	21		
49	5			6	4	4	19		
50	8			6	4	2	20		
51	6			6	5	4	21		
52	2			2			4		
53	6			4	2	1	13		
54	4			3	2	2	11		
40-54 Total			81	73	61	53	268		
55-69	55-69	55	1	1	1	1	4		
		56	6	7	4	2	19		
		57	4	2	1	1	8		
		58	4	3			7		
		59	3	2	1	1	7		
		60	5	4	2	1	12		
		61	1				1		
		62	1				1		
		64	1	1	1	1	4		
66	1	1			2				
55-69 Total			27	21	10	7	65		
5-14 Total			168	148	116	101	533		
Total Geral			168	148	116	101	533		

Como pode ser observada, a categoria com maior ocorrência de servidores, nos quesitos apontados anteriormente, é a de servidores com a faixa etária entre 40 e 54 anos, com

tempo de GDF variando de 5 a 14 anos, totalizando 268 servidores efetivos, entre fev/2016 e fev/2019. Logo, tudo leva a crer que a entrevistada pode ter se confundido ao verbalizar a faixa de idade dos servidores, ora questionada.

Quanto à redução no número da força de trabalho, a entrevistada sustenta que “os efetivos são aqueles também que acho que em mudança de virtude de mudança de gestão ou até outras oportunidades saem daqui, vão para outro lugar [...] cedidos ou redistribuídos também”.

Quando analisado o tempo de serviço prestado no GDF, percebe-se que a faixa de maior incidência dos servidores sem vínculo efetivo e dos requisitados de outros Órgãos é a faixa de 1 a 4 anos de trabalho, enquanto que a faixa do servidor efetivo e do servidor cedido a outros Órgãos é a que compreende de 5 a 14 anos.

Nesse contexto, a Coordenadora ratifica que tal situação talvez seja motivada devida à mudança de gestão e que esses servidores sem vínculo tem prazo certo de permanência na Pasta. Ela acrescenta ainda que, alguns poucos servidores permanecem na Pasta, mas não é a maioria.

No que tange ao grau de instrução do servidor, foi constatado servidor com formação de Ensino Fundamental Incompleto à Pós-doutorado. A formação com maior ocorrência de servidores é a do Ensino Superior Completo, com 584 registros, dos quais 290 ou 49,66% são de servidores efetivos e 294 ou 50,34% são de servidores sem vínculo efetivo. Dos 371 servidores com especialização, 85,49% são servidores com cargo efetivos e 14,51% de servidores sem vínculo efetivo. Com mestrado, somam-se 30 servidores, sendo 27 ou 90% de servidores com cargo efetivo e 3 ou 10% de servidores com cargo sem vínculo efetivo. É interessante ressaltar que, dos 30 servidores 12 são do quadro da Casa Civil, 13 requisitados e 5 encontravam-se cedidos no período avaliado. Destaca-se, também, que esses servidores mestres da CACI são 8 servidores do sexo feminino e 5 servidores do sexo masculino. Com essa formação, observou-se, ainda, uma redução de 44,44% especificamente entre fev/2018 e fev/2019. Foram registrados 3 servidores doutores requisitados somente em fev/2016 e em fev/2017. Ademais, constatou-se 1 servidor do sexo feminino, sem vínculo efetivo, com formação em pós-doutorado, em fev/2019.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, fundamentado em pesquisa bibliográfica, análise de dados funcionais registrados em bases de dados anuais e a realização de entrevista direcionada permitiu a convergência dessas quatro fontes de evidência e, por conseguinte, a validação dos *constructos*, além de tornar factível o diagnóstico da composição da força de trabalho da Casa Civil.

Com base nas metodologias utilizadas na pesquisa é possível consubstanciar as diversas teorias e para uma execução da Nova Gestão Pública é demandada eficácia quanto à clareza e definição dos objetivos e flexibilidade concernente aos recursos e os processos, de modo a orientar a organização e a autonomia dos agentes públicos no alcance de resultados da máquina pública, promovendo, conseqüentemente, a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e à democratização do poder público. Tais teorias mostram que:

- ✓ A definição de indicadores de resultados e o estabelecimento de metas claras e exequíveis facilitam a transparência das execuções das ações e programas de governo, potencializando o controle público e *accountability* dos agentes.
- ✓ A atualização dos modelos de gestão aliada à capacidade administrativa do Estado e vinculada à competência dos seus agentes quer seja, por seus conhecimentos, habilidades e atitudes, asseguram o foco e a obtenção de resultado, em razão da utilização de mecanismo de planejamento, acompanhamento e avaliação das metas, nas esferas de governo.
- ✓ A Nova Gestão Pública, análoga ao modelo de gestão administrativa gerencial, demanda capacidade administrativa e requer uma força de trabalho altamente profissionalizada, com competências adequadas para atender as demandas da administração pública contemporânea. Para tanto, essa gestão administrativa carece, também, de mudança do perfil do gestor público, que reúna conhecimentos técnicos e responsabilidade política, com autonomia da decisão gerencial a fim de evitar o insulamento burocrático.
- ✓ O processo de alocar candidatos, desenhar cargo, treinar e desenvolver talentos devem estar alinhados com o perfil do servidor, além de ser condição indispensável para a sinergia entre a organização e as pessoas, no fortalecimento

das competências organizacionais e, conseqüentemente, no êxito dos resultados.

- ✓ O capital humano é o ativo intangível mais importante de uma empresa. Esse capital intelectual equivale a talentos, os quais precisam ser mantidos e desenvolvidos.
- ✓ A implantação da gestão estratégica por resultados está atrelada ao planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho, fundamentada em indicadores, metas e objetivos do órgão.
- ✓ O salário no setor público é visto como um relevante atrativo de servidores, podendo despertar interesse em candidatos com baixa qualificação ou inadequado ao preenchimento de cargo. Por outra vertente, o salário também pode motivar as cessões e redistribuições de servidores altamente qualificadas para outros órgãos e esfera de governo.

As aplicações de tais teorias na CACI tornam-se essenciais a medida que favorecem a valorização dos servidores e o aprimoramento dos resultados da Pasta, além de aperfeiçoar os achados obtidos a partir da análise das bases de dados, posicionadas em fev/2016, fev/2017, fev/2018 e fev/2019, com o total de 1.448 registros de servidores, quais sejam:

- ✓ A Casa Civil passou por diversas alterações de estrutura no decorrer do período, com entradas e saídas de Secretarias, o que impacta diretamente na quantidade e perfis dos servidores ao longo dos anos;
- ✓ Houve uma queda de 20,15% na quantidade dos servidores;
- ✓ Os servidores com cargo efetivo afastados reduziram 83,33% e os com cargo sem vínculo efetivo afastados, 80%; os servidores cedidos, 70,27%; os servidores requisitados, 41,00%; os efetivos do quadro da CACI, 16,67%; enquanto que os servidores sem vínculo efetivo registrou-se um aumento de 5,33%;
- ✓ Descaracterização do corpo funcional da Pasta, visto que cedeu-se 91 servidores e requisitou-se 324 servidores no período de avaliado;
- ✓ 642 servidores ou 44,34% são do sexo feminino e 806 ou 55,66% são do sexo masculino;
- ✓ Queda no número de servidores do sexo masculino foi de 27,54% contra 9,94% do sexo feminino;
- ✓ A faixa de idade que mais se destaca é a de servidores com idade entre 40 e 54 anos, seguida pela faixa de 25 a 39 anos. Tal diagnóstico corrobora com o

propósito de se implementar uma política de capacitação na Pasta, uma vez que esses servidores, com o perfil jovem, têm um longo período de vida profissional à frente;

- ✓ Os servidores efetivos possuem uma maior concentração na faixa de 5 a 14 anos de serviço GDF, enquanto que a dos servidores sem vínculo efetivo é a de 1 a 4 anos;
- ✓ 50,34% dos servidores sem vínculo efetivo possuem Ensino Superior Completo; 85,49% dos servidores com Especialização são servidores efetivos; e 90% dos servidores com Mestrado são servidores efetivos;
- ✓ Os servidores efetivos representam 15,22%, 9,32% e 75,47% e os servidores sem vínculo efetivo 16,13%, 34,59 e 49,27% da lotação no nível estratégico, tático e operacional, respectivamente;
- ✓ Redução na frequência de 4 ou mais servidores por categoria, em 75,00% de servidores requisitados, 29,41% de servidores efetivos do quadro da CACI e 18,06% de servidores sem vínculo efetivo;
- ✓ Necessidade dos servidores desenvolverem suas habilidades, independente do nível de formação;
- ✓ Existência de cunho político, nas indicações aos cargos e ratifica o tempo de permanência desses servidores na Pasta, vinculado à mudança de Gestão de Governo.

Ante o exposto, conclui-se que esta pesquisa alcançou tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos no que tange à dinâmica do perfil do servidor da CACI, no período de 2016 a 2019, ao tempo em que é possível depreender que a dada à falta de implementação de uma Política de Capacitação e de Desenvolvimento na CACI, a adoção de critérios rígidos no processo seletivo para fins de composição da força de trabalho, baseados em competências individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) mais adequadas às necessidades da Pasta e não apenas baseada em dados e informações sobre os cargos a serem preenchidos, ou seja, seleção de servidores baseada também em técnicas comportamentais, tornam-se a forma mais adequada de se enriquecer o quadro funcional do Órgão e, conseqüentemente, fortalecer os resultados das ações e programas da Pasta e o Governo de Brasília.

Por fim, conclui-se que em momentos de crise econômica e desequilíbrio fiscal, a gestão pública focada em competência dos agentes e eficiência nos seus resultados, aliadas à

inovação, é o alicerce na resolução de diversos problemas governamentais e no gerenciamento eficaz da máquina pública, viabilizando a oferta de serviços de qualidade e economizando recursos, em prol do bem-estar social.

5.1. Sugestões para Estudos Futuros.

A partir dos dados e fatos que corroboraram com os achados desta pesquisa, sugiro estudos futuros que identifiquem a coerência em ceder servidores efetivos do quadro da CACI às demais Pastas, Órgãos e Esferas visto que os fatos apontam alta de mais de 5%, em fev/2019, de nomeações de servidores sem vínculo efetivo; os impactos dessa composição da força de trabalho na (des)continuidade das ações e programas nas mudanças de gestão do governo; e os desafios de manter os mais de 45,00% dos servidores que se encontram cedidos, em fev/2019, cuja média de tempo de serviço de GDF é de 10 anos e possuem qualificações de especialistas e mestres, em efetivo exercício na Casa Civil.

Ademais, o tema da inovação vem se proliferando nos últimos e está cada vez mais presentes no setor público na construção de soluções de problemas complexos, bem como na elaboração de políticas públicas. A tendência à inovação é considerada uma alternativa de o governo ganhar legitimidade e confiança, além de motivar seus servidores.

Um modelo de inovação com influência crescente é o *design thinking*, que integra diferentes esforços participativos e colaborativos em busca de soluções inovadoras a esses problemas complexos, através de pesquisa, definição do problema, ideação e prototipagem.

Isto posto, sugere-se que em estudos futuros seja pesquisada a viabilidade de implementação do *design thinking* na CACI, com o objetivo de inovar e otimizar o processo de seleção de servidor, de modo a alinhar previamente o perfil do servidor ao cargo a ser preenchido e, dessa forma, agregar as competências individuais necessárias às competências do Órgãos e do Governo de Brasília.

Nesse contexto, recomenda-se, ainda, estudos comparativos de seleção de servidores com os demais órgãos e esferas nacionais, bem como levantar as tendências internacionais quanto a esse método.

Por fim, sugere-se também estudo com a seguinte vertente: dada a diminuição na quantidade de servidores na CACI, ao longo dos anos, associada a manutenção da produtividade, pode-se indicar eficiência de pessoal e otimização dos gastos públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBIERI, Ugo Franco. Gestão de Pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARTZ, David E.; SCHWANDT, David R.; HILLMAN, Larry W.. “Difference Between ‘T’ and ‘D’”. Personnel Administrator, junho de 1989, p. 164 *apud* CHIAVENATO (2010).
- BECKER, B. E; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. Gestão estratégica de pessoas com scorecard. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BRASIL. Secretaria da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais. Brasília, DF, 2018. Disponível em <<http://www.casacivil.df.gov.br/sobre-a-secretaria/a-secretaria.html>>. Acessado em: 10 jun. 2018.
- _____. Agência Brasília. Brasília, DF, 2018 (a). Disponível em <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/>> Acessado em: 10 jun. 2018.
- _____. Balanço das Prioridades do Governo de Brasília. Brasília, DF, 2018 (b). Disponível em <<http://www.balancodeprioridades.df.gov.br/>>. Acessado em: 10 jun. 2018.
- _____. Casa Civil do Distrito Federal. Brasília, DF, 2019. Disponível em <<http://www.casacivil.df.gov.br/>>. Acessado em: 20 jan. 2019.
- _____. Carta de Serviços. Secretaria da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais. Brasília, DF, 2018. (c) Disponível em <<http://www.casacivil.df.gov.br/category/carta-de-servicos/>>. Acessado em: 10 jun. 2018.
- _____. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acessado em: 20 set. 2018.
- _____. Decreto nº 36.236, de 1º de janeiro de 2015. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do Distrito Federal. Brasília, DF, 2015. Disponível em <<http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Diario/e41511f1-640a-36a0-a86b-e7e4e0e76f34/c5c75c50.pdf>>. Acessado em: 2 jun. 2018.
- _____. Decreto nº 36.559, de 19 de junho de 2015 (a). Remaneja os Cargos e suas Unidades Administrativas da Chefia-Adjunta de Comunicação Institucional e Interação Social, da Casa Civil do Distrito Federal. Brasília, DF. 2015. Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/2571dfa3445c40659ce0fc40f5e7f819/Decreto_36_559_19_06_2015.html>. Acessado em: 10 jun. 2018.

- _____. Decreto nº 36.839/2015. Altera estrutura. Brasília, DF. 2015 (b). Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/0dbbf5f66c6d4cad84331d77603168e3/exec_dec_36839_2015_rep.html>. Acessado em: 10 jun. 2018.
- _____. Decreto nº 37.648, de 22 de setembro de 2016. Institui a Política de Valorização de Servidores. Brasília, DF, 2016. Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d44fe4844630418f88015f54c3732c0f/exec_dec_37648_2016.html>. Acessado em: 25 maio 2019.
- _____. Decreto nº 36.840, de 26 de outubro de 2015 (c). Dispõe sobre a estrutura administrativa da Secretaria de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal. Brasília, DF, 2015. Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/c7d60ccc5be84ea98d13c842e32d38fe/exec_dec_36840_2015_rep_ret.html>. Acessado em: 11 dez. 2018.
- _____. Decreto nº 37.843, de 13 de dezembro de 2016. Regulamenta a aplicação da Lei Nacional nº 13.019, de 31 de julho de 2014, para dispor sobre o regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública distrital e as organizações da sociedade civil. Brasília, DF, 2016 (a). Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/dafaadb15ff3452f82afc4390b5ee432/Decreto_37843_13_12_2016.html>. Acessado em: 25 maio 2019.
- _____. Decreto nº 38.456, de 30 de agosto de 2017. Altera as estruturas administrativas da Secretaria de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal e da Secretaria de Estado de Economia e Desenvolvimento Sustentável do Distrito Federal. Brasília, DF, 2017. Disponível em <<http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Diario/f56c1dcb-cf52-319d-b7b2-74446e7dd2ff/DODF%20168%2031-08-2017%20SUPLEMENTO.pdf>> Acessado em: 10 jun. 2018.
- _____. Decreto nº 38.593, de 31 de outubro de 2017. Altera a estrutura administrativa. Brasília, DF. 2017 (a). Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/003363b9133340c19515029b7be55fb7/Decreto_38593_31_10_2017.html>. Acessado em: 12 jun. 2018.
- _____. Decreto nº 38.994, de 18 de abril de 2018 (d). Altera as estruturas administrativas. Brasília, DF. 2018. Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/c788bce71b7b415fa005935c38f95a15/Decreto_38994_18_04_2018.html>. Acessado em: 13 jun. 2018.
- _____. Decreto nº 39.009, de 26 de abril de 2018. Regulamenta a cessão e a disposição de servidores de que trata a Lei Complementar nº 840/2011 em seus artigos 152 a 157. Brasília, DF, 2018 (e). Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/0019ebce55b04081a37ea3d36d5dd8a7/Decreto_39009_26_04_2018.html>. Acessado em: 22 maio 2019.

- _____. Decreto nº 39.468, de 21 de novembro de 2018 (f). Regulamenta a Política de Capacitação e de Desenvolvimento para os servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal. Brasília, DF, 2018 (f). Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/e7fa1bbfe5ae4001b158e48721b36b48/Decreto_39468_21_11_2018.html>. Acessado em: 5 dez. 2018.
- _____. Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019 (a). Dispõe sobre a organização da estrutura da Administração Pública do Distrito Federal. Brasília, DF. 2019. Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d7b71f8fb3864fc0aec117bb1e0ea2ca/Decreto_39610_01_01_2019.html>. Acessado em: 23 jan. 2019.
- _____. Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019 (c). Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. Brasília, DF. 2019. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9727.htm>. Acessado em: 15 jun. 2019.
- _____. Decreto nº 39.738, de 28 de março de 2019 (b). Estabelece o procedimento para nomeação e as hipóteses de impedimento para a posse e exercício na Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo em função de prática de ato tipificado como causa de inelegibilidade. Brasília, DF. 2019. Disponível em <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html>. Acessado em: 22 maio 2019.
- _____. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Presidência da República. Brasília, DF. 2018. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acessado em: 12 out. 2018.
- _____. e-SIC. Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Brasília, DF, 2018 (g). Disponível em <<https://www.e-sic.df.gov.br/sistema/site/Default.aspx>>. Acessado em: 13 ago. 2018.
- _____. Lei Orgânica do DF, de 8 de junho de 1993. Brasília, DF, 1993. Disponível em <<https://www.cl.df.gov.br/pesquisa-de-leis-e-proposicoes>>. Acessado em: 12 set. 2018.
- _____. Lei nº 4.584, de 08 de julho de 2011. Reestrutura e reajusta as Tabelas de Cargos de Natureza Especial, de Cargos em Comissão e de Funções Gratificadas do Poder Executivo do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF, 2011. Disponível em <<http://www.cl.df.gov.br/leis-distritais>>. Acessado em: 25 jan. 2019.
- _____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (a). Lei da Transparência. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro

de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Brasília, DF, 2011. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acessado em: 19 ago. 2019.

_____. Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011 (b). Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais. Brasília, DF, 2011. Disponível em <<http://www.cl.df.gov.br/leis-distritais>>. Acessado em: 25 jan. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia de Gestão da Capacitação por Competências. Brasília-DF: MPOG, 2012.

_____. Portal da Transparência do Distrito Federal. Brasília, DF, 2018 (h). Disponível em <<http://www.transparencia.df.gov.br/#!/servidores/remuneracao>>. Acessado em: 10 jun. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998 *apud* COSTIN, Cláudia. Apêndice A. Pequena história da reforma gerencial de 1995. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2010.

_____. Reforma do Estado para a cidadania. A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: Enap/Editora 34, 1998 (a) *apud* PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. Gestão de desempenho. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

_____. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009 (a).

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com Pessoas. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

_____. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações – 2ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações – 3ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 495 *apud* CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações – 3ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. Administração nos novos tempos: os horizontes em administração - 3ª Edição – Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTIN, Cláudia. Administração pública. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2010.

_____. Apêndice A. Pequena história da reforma gerencial de 1995. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2010 (b).

DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. HSM Management. Revista de Informação Conhecimentos para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.72-78, set/out/2000.

FALCÃO, S. D.; BRESCIANI FILHO, E. Gestão do conhecimento. Revista da III Jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-Oeste, Goiânia, v. 2, set. 1999.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natália. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. Psicologia: Teorias e Pesquisa. Jul. - Set 2009, Vol. 25 n. 3, pp. 319-327. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf>> Acessado em: 12 jun. 2018.

FERRER, Florência. A teia não virtual. A organização em rede e o capitalismo contemporâneo. Tese defendida na FFCH/USP em dezembro de 2000.

FERRER, Florência; LIMA, Cristian. Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FLEURY, Afonso; LEME, Maria Teresa. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. – São Paulo, 2011.

GOMES, Eduardo. Granha. Magalhães. Gestão por resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha. Capacidades estatais e democracia: a abordagem dos arranjos institucionais para análise de políticas públicas. Ipea, 2014.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública — Rio de Janeiro 34(3):125-40, maio/junho, 2000.

GOTTFREDSON, Mark; SHAUBERT, Steve. Administração de Alto Impacto: como os melhores gestores alcançam resultados extraordinários. Campus-Elsevier. 2008.

- KANUFRE, Rosana Aparecida Martinez; REZENDE, Denis Alcides. Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v.47, n.4, p.638-652, out./nov./dez. 2012.
- KAPLAN, R; NORTON D. A estratégia em ação: *balanced scorecard* - como as empresas adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento, Rio de Janeiro/RJ: Qualitymark, 2005.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARTINS, Humberto Falcão. Repensando Modelos de Governança com o Design Thinking, 2014.
- MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Um Guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora, 2010.
- MARTINS. Nathália Oliveira; OLIVEIRA, Kamila Pagel. INFLUÊNCIA DA ORIGEM PROFISSIONAL NO DESEMPENHO DE CARGOS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS. *ReCaPe | ISSN: 2237-1427 Vol. 8 | Nº. 1 | Ano 2018 | p. 74-96.*
- MATTOS, Fernando Augusto Mansor de. Emprego Público nos países Desenvolvidos: evolução histórica e diferenças nos perfis. Texto para discussão 1578. Brasília: IPEA, 2011.
- MAZOUZ, Bachir; FACAL, Joseph; HATIMI, Imad *apud* COSTIN, Cláudia. Administração pública. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2010.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros, 1993.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.. Human Resource Management. Nova York. Richard D. Irwin, 1994, p. 547 *apud* CHIAVENATO (2010, p. 288).
- MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. São Paulo: Atlas, 2003.
- NEELY, Andy; ADAMS, Chris. The Performance Prism. Financial Times – Practice Hall. 2002 *apud* MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Um Guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora, 2010.

- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. O sistema de inovação do serviço público do Brasil: conclusões preliminares da OCDE. Paris: OECD, 2018.
- OECD (2018a), The Innovation System of the Public Service of Canada, OECD Publishing, Paris *apud* OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. O sistema de inovação do serviço público do Brasil: conclusões preliminares da OCDE. Paris: OECD, 2018.
- OLIVEIRA, Eduardo Luis Lafetá de. Inovação na Gestão Pública Federal: análise das relações entre capacidades, modos e resultados da inovação. Dissertação de Mestrado em Administração - UnB, Brasília, DF, 2017.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes. Choque de Gestão de Minas Gerais (2003-2010): um exemplo de inovação no setor público? Dissertação de Mestrado em Administração – UFMG, Belo Horizonte, MG, 2009.
- RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por competência: ferramenta para atração e captação de talentos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- RUBIN, H. J., & RUBIN, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage *apud* YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera - 5. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015.
- SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública* — Rio de Janeiro 43(2):347-69, mar./abr. 2009.
- SOUZA, Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. *Gestão de desempenho*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- SOUZA, Vera Lúcia. *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?* 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STOFEEL, Inácio. *Administração de desempenho*. Rio de Janeiro. Qualimark, ABRH-Nacional, 2000.
- SVEIBY, Karl. *A nova riqueza das nações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio.; GUIMARÃES, T. B.. O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Minas Gerais: UFMG, 2006.
- VROOM, V. H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WEISS, R. S. (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York: The Free Press *apud* YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera - 5. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015.
- WERNKE, Rodney, LEMBECK, Marluce, BORNIA, Antônio C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. Revista FAE, Curitiba, nº.1, p.15-26, abr. 2003 *apud* DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. HSM Management. Revista de Informação Conhecimentos para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.72-78, set/out/2000.
- YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi - 2. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.
- _____. Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera - 5. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015.
- YARDLEY L. (2009). Demonstrating validity in qualitative psychology. In. J. A. Smith (Ed.) *Qualitative psychology: A practical guide to research method* (pp. 235-251). Los Angeles: Sage *apud* YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera - 5. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015 *apud* YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera - 5. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015.

ANEXOS

Quadro 11. Panorama geral por cargo e status do servidor.

QUANTIDADE						ANO												
CARGO	NÍVEL	SEXO	FAIXA IDADE	FAIXA TEMPO GDF	GRAU DE INSTRUÇÃO	CEDIDO		CEDIDO Total	NORMAL		REQUISITADO	REQUISITADO Total	Total Geral					
						2016	2019		2016	2019								
EFETIVO	CEDIDOS	F	25-39	5-14	ESPECIALIZAÇÃO	3	2	5					5					
				5-14 Total		3	2	5					5					
			25-39 Total		3	2	5						5					
			40-54	≥30	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	1		1							1			
				≥30 Total		1		1							1			
			15-29	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	1	2								2			
				ENSINO SUPERIOR COMPLETO	2		2								2			
			15-29 Total		1	1	1								1			
			15-29 Total		4	1	5								5			
			5-14	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	5	2	7								7			
				ESPECIALIZAÇÃO	1	1	2								2			
			5-14 Total		6	3	9								9			
			40-54 Total		11	4	15								15			
			55-69	≥30	ESPECIALIZAÇÃO	4		4							4			
				≥30 Total		4		4								4		
			5-14	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	1		1								1			
				5-14 Total		1		1								1		
			55-69 Total		5		5								5			
			F Total						19	6	25					25		
			M	M	M	25-39	5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO	1		1					1		
							ENSINO SUPERIOR COMPLETO	2	1	3						3		
						5-14 Total		1	1	1								1
						5-14 Total		4	1	5								5
						25-39 Total		4	1	5								5
						40-54	15-29	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	1	1	2							2
15-29 Total		1					1	2								2		
5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO	1					1								1			
	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	7				1	8								8			
5-14 Total		4				1	4								4			
5-14 Total		12				2	14								14			
40-54 Total		13				3	16								16			
55-69	15-29	MESTRADO				1	1	2							2			
	15-29 Total					1	1	2								2		
55-69 Total		1	1	2								2						
M Total						18	5	23					23					
CEDIDOS Total						37	11	48					48					
ESTRATÉGICO	F	F	25-39	1-4	ENSINO SUPERIOR COMPLETO						3	1	4	4				
				ESPECIALIZAÇÃO								2	2	2				
			1-4 Total										3	3	6	6		
			5-14	ENSINO SUPERIOR COMPLETO									1		1	1		
				ESPECIALIZAÇÃO						1	1				1	1		
			5-14 Total							1	1		1		1	2		
			25-39 Total							1	1		4	3	7	8		
			40-54	1-4	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO								2	1	3	3		
ENSINO SUPERIOR COMPLETO										1	1	2	2					
1-4 Total										1	1	2	2					

		1-4 Total					4	3	7	7
		15-29	ENSINO SUPERIOR COMPLETO			1	1			1
		15-29 Total				1	1			1
		5-14	ENSINO SUPERIOR COMPLETO ESPECIALIZAÇÃO			1 1	1 2	2	2	3 3
		5-14 Total				1	3	4	2	2
	40-54	Total				1	4	5	6	3
	55-69	1-4	ENSINO SUPERIOR COMPLETO					1	1	2
		1-4 Total						1	1	2
	55-69	Total						1	1	2
F	Tot	al				1	5	6	11	7
										18
										24
M	25-39	<1	ENSINO SUPERIOR COMPLETO						1	1
		<1 Total							1	1
		1-4	ENSINO SUPERIOR COMPLETO					1		1
		1-4 Total						1		1
		5-14	ENSINO SUPERIOR COMPLETO ESPECIALIZAÇÃO			1 2	1 2	1	1	2 2
		5-14 Total				1	2	3	1	1
	25-39	Total				1	2	3	1	2
										3
										6
	40-54	<1	ENSINO SUPERIOR COMPLETO						2	2
		<1 Total							2	2
		1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO ESPECIALIZAÇÃO					1 4 1	3	1 7 2
		1-4 Total						6	4	10
		15-29	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO			1	1			1
		15-29 Total				1	1			1
		5-14	ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO ENSINO MÉDIO INCOMPLETO ENSINO MÉDIO COMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO ESPECIALIZAÇÃO			1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 2
		5-14 Total				1	3	4	1	1
						1	4	5	5	10
	40-54	Total				2	4	6	11	6
										17
										23
	55-69	≥30	ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO ENSINO MÉDIO COMPLETO ESPECIALIZAÇÃO			1 1 1	1 1 1			1 1 1
		≥30 Total				3	3			3
		1-4	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO ENSINO MÉDIO INCOMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO ESPECIALIZAÇÃO					1 1 2 1	1	1 1 2 1
		1-4 Total						6	1	7
		15-29	ENSINO MÉDIO INCOMPLETO ENSINO MÉDIO COMPLETO ESPECIALIZAÇÃO			1 2 1	1 2 1			1 2 1
		15-29 Total				4	4			4
		5-14	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO ENSINO MÉDIO					2 1 2	2	2 1 2

			15-29	ENSINO MÉDIO COMPLETO					1		1	1	
			15-29 Total						1		1	1	
		55-69	Total						7	1	8	8	
	M	Tot	al										
							3	3	18	6	24	27	
	TÁTICO	Total					6	7	13	23	13	36	49
OPERA	F	25-39	1-4	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO					1		1	1	
CIONAL				ENSINO SUPERIOR COMPLETO						2	2	2	
			1-4 Total						1	2	3	3	
			5-14	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO					1		1	1	
				ENSINO SUPERIOR COMPLETO			1	1				2	
				ESPECIALIZAÇÃO			4	6				10	
				MESTRADO					1			1	
			5-14 Total				5	8	13	1	1	14	
		25-39		Total			5	8	13	2	2	4	17
		40-54	<1	MESTRADO						1	1	1	
			<1 Total							1	1	1	
			≥30	ENSINO MÉDIO COMPLETO			1	1	2			2	
				ESPECIALIZAÇÃO			1	1	2			2	
			≥30 Total				2	2	4			4	
			1-4	ENSINO SUPERIOR COMPLETO						3	4	7	7
			1-4 Total							3	4	7	7
			15-29	ENSINO MÉDIO COMPLETO			1	1	2			2	
				ENSINO SUPERIOR COMPLETO			4	1	5			5	
				ESPECIALIZAÇÃO			1		1			1	
			15-29 Total				6	2	8			8	
			5-14	ENSINO SUPERIOR COMPLETO			3	3	6	3	3	9	
				ESPECIALIZAÇÃO			6	6	12	1	1	13	
			5-14 Total				9	9	18	4	4	22	
		40-54		Total			17	13	30	7	5	12	42
		55-69	<1	ENSINO SUPERIOR COMPLETO						1	1	1	
			<1 Total							1	1	1	
			≥30	ESPECIALIZAÇÃO			4	1	5			5	
			≥30 Total				4	1	5			5	
			1-4	ENSINO SUPERIOR COMPLETO						1	1	1	
				ESPECIALIZAÇÃO							1	1	
			1-4 Total							1	1	2	2
			15-29	ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO			1		1			1	
				ENSINO MÉDIO COMPLETO			1	2	3			3	
				ENSINO SUPERIOR COMPLETO			1		1			1	
			15-29 Total				3	2	5			5	
			5-14	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO						1		1	
				ENSINO SUPERIOR COMPLETO						2		2	
				ESPECIALIZAÇÃO			2	1	3			3	
			5-14 Total				2	1	3	3	3	6	
		55-69		Total			9	4	13	4	2	6	19
	F	Tot	al				31	25	56	13	9	22	78
	M	25-39	1-4	ENSINO SUPERIOR COMPLETO						2	3	5	5
			1-4 Total							2	3	5	5
			5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO			1	2	3	1	1	2	5
				ENSINO SUPERIOR COMPLETO			3	2	5	2	1	3	8
				ESPECIALIZAÇÃO			8	5	13				13
			5-14 Total				12	9	21	3	2	5	26
		25-39		Total			12	9	21	5	5	10	31
		40-54	<1	ENSINO SUPERIOR COMPLETO							1	1	1
			<1 Total								1	1	1

				ENSINO SUPERIOR COMPLETO PÓS-DOUTORADO			5	1	6		6
			1-4 Total				6	4	10		10
		5-14		ENSINO MÉDIO COMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO			1	2	3		3
			5-14 Total				1	1	2		2
			25-39 Total				8	10	18		18
		40-54	<1	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO				1	1		1
			<1 Total					1	1		1
			1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO			2	1	3		3
			1-4 Total				4	1	5		5
			5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO			3	2	5		5
			5-14 Total				1		1		1
			40-54 Total				11	5	16		16
		55-69	<1	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO				1	1		1
			<1 Total					1	1		1
			1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO			1	1	2		2
			1-4 Total					1	1		1
			5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO			2	2	4		4
			5-14 Total				3	4	7		7
			55-69 Total				1		1		1
			55-69 Total				1		1		1
			F Total				23	20	43		43
	M	25-39	<1	ENSINO SUPERIOR COMPLETO				1	1		1
			<1 Total					1	1		1
			1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO			2		2		2
			1-4 Total					1	1		1
			5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO			1	2	3		3
			5-14 Total				1	2	3		3
			25-39 Total				3	3	6		6
			40-54	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO ESPECIALIZAÇÃO				1	1		1
			<1 Total					1	1		1
			1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO			1		1		1
			1-4 Total				1		1		1
			40-54 Total				2		2		2
			55-69	ENSINO SUPERIOR COMPLETO			2	2	4		4
			1-4				3	1	4		4
			1-4 Total				3	1	4		4
			55-69 Total				3	1	4		4
			M Total				10	7	17		17
			ESTRATÉGICO Total				33	27	60		60
TÁTICO	F	≤24	<1	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO ENSINO SUPERIOR COMPLETO				1	1		1
								1	1		1

		<1 Total			2	2			2
		1-4	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		1	1			1
		1-4 Total			1	1			1
		≤ 24 Total			3	3			3
	25-39	<1	ENSINO MÉDIO COMPLETO		1	1			1
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		2	2			2
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO		12	12			12
			ESPECIALIZAÇÃO		1	1			1
		<1 Total			16	16			16
		1-4	ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO		1	1			1
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		2	2			2
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO		4	4			4
		1-4 Total			6	7			7
		25-39 Total			6	17			23
		40-54	<1	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	2	2			2
			ESPECIALIZAÇÃO	1	1				1
		<1 Total			3	3			3
		1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO		1	1			1
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		1	1			1
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO		4	4			4
			ESPECIALIZAÇÃO		4	4			4
			MESTRADO		2	2			2
		1-4 Total			12	12			12
		5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO		1	1			1
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		1	1			1
		5-14 Total			2	2			2
		40-54 Total			14	3			17
		55-69	<1	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	1	1			1
		<1 Total			1	1			1
		1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO		2	2			2
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO		1	1			1
		1-4 Total			3	3			3
		5-14	ENSINO SUPERIOR COMPLETO		1	1			1
		5-14 Total			1	1			1
		55-69 Total			4	5			5
	F Total				24	24			48
	M	≤ 24	1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO	1	1			1
				ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	1			1
		1-4 Total			1	2			2
		≤ 24 Total			1	2			2
		≥ 70	1-4	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	2			2
				ENSINO SUPERIOR COMPLETO	2	2			2
		1-4 Total			3	4			4
		≥ 70 Total			3	4			4
		25-39	<1	ENSINO MÉDIO COMPLETO	2	2			2
				ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	1			1
				ENSINO SUPERIOR COMPLETO	1	1			1
		<1 Total			4	4			4
		1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO		4	4			4
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		4	4			4
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO		5	5			5
			ESPECIALIZAÇÃO		1	1			1

		1-4 Total			14	14		14
		5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO		1	1		1
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		1	1		1
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO		1	1		1
		5-14 Total			3	3		3
		25-39 Total			17	4	21	21
	40-54	<1	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		1	1		1
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO		6	6		6
			ESPECIALIZAÇÃO		1	1		1
		<1 Total			8	8		8
		1-4	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO		1	1	2	2
			ENSINO MÉDIO COMPLETO		1	1		1
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO		2	2		2
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO		3	3		3
		1-4 Total			7	1	8	8
		40-54 Total			7	9	16	16
	55-69	<1	ENSINO SUPERIOR COMPLETO		7	7		7
		<1 Total			7	7		7
		1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO		4	4		4
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO		8	8		8
			MESTRADO		1	1		1
		1-4 Total			13	13		13
		55-69 Total			13	7	20	20
	M Total				41	22	63	63
	TÁTICO Total				65	46	111	111
OPERACIONAL	F	≤ 24	1-4	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	1		1
			1-4 Total		1	1		1
		≤ 24 Total			1	1		1
		25-39	<1	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	4	4		4
			<1 Total		4	4		4
			1-4	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	3	3	6	6
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO	4	6	10		10
			ESPECIALIZAÇÃO	1	1			1
			1-4 Total		7	10	17	17
			5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO	5	1	6	6
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	1	2		2
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO	1	1	2		2
			5-14 Total		7	3	10	10
		25-39 Total			14	17	31	31
		40-54	<1	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	1		1
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO	4	4			4
			ESPECIALIZAÇÃO	1	1			1
			<1 Total		6	6		6
			1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO	1	2	3	3
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	3	1	4		4
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO	2	2	4		4
			ESPECIALIZAÇÃO	1	2	3		3
			1-4 Total		7	7	14	14
			5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO	3	4	7	7
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	1	1			1
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO	1	1			1
			5-14 Total		3	6	9	9
		40-54			10	19	29	29

Total									
55-69	<1	ENSINO MÉDIO COMPLETO			1	1		1	
		ESPECIALIZAÇÃO			1	1		1	
	<1 Total				2	2		2	
	1-4	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO			1	1		1	
		ENSINO MÉDIO COMPLETO			1	1		1	
		ENSINO SUPERIOR COMPLETO			2	2		2	
		ESPECIALIZAÇÃO			2	3	5	5	
1-4 Total				4	5	9	9		
5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO			1	1		1		
	ENSINO SUPERIOR COMPLETO			1	1		1		
5-14 Total				1	1	2	2		
55-69 Total				5	8	13	13		
F Total				29	45	74	74		
M	≤ 24	<1	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO			1	1	1	
			<1 Total				1	1	1
		1-4	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO			2	2		2
			1-4 Total				2	2	2
	≤ 24 Total				3	3		3	
	≥ 70	1-4	ENSINO SUPERIOR COMPLETO			1	1	1	
			1-4 Total				1	1	1
	≥ 70 Total				1	1		1	
	25-39	<1	ENSINO MÉDIO COMPLETO			2	2		2
			ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO			2	2		2
			ENSINO SUPERIOR COMPLETO			4	4		4
			<1 Total				8	8	
		1-4	ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO			1	1		1
			ENSINO MÉDIO INCOMPLETO			1	1		1
ENSINO MÉDIO COMPLETO					4	2	6	6	
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO					6	6		6	
ENSINO SUPERIOR COMPLETO					5	2	7	7	
ESPECIALIZAÇÃO					1	1		1	
1-4 Total				11	11	22	22		
5-14	ENSINO MÉDIO COMPLETO	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO			4	3	7	7	
		ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO			3	2	5	5	
5-14 Total				7	5	12	12		
25-39 Total				18	24	42	42		
40-54	<1	ENSINO MÉDIO INCOMPLETO			1	1		1	
		ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO			3	3		3	
		ENSINO SUPERIOR COMPLETO			6	6		6	
		ESPECIALIZAÇÃO			1	1		1	
		<1 Total				11	11		11
	1-4	ENSINO MÉDIO COMPLETO			2	3	5	5	
		ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO			2	1	3	3	
		ENSINO SUPERIOR COMPLETO			3	3	6	6	
	1-4 Total				7	7	14	14	
	5-14	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO			1	1	2	2	
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO				1		1	1		
ENSINO MÉDIO COMPLETO				2	1	3	3		
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO				3	2	5	5		
ENSINO SUPERIOR				1	1	2	2		

APÊNDICES

Apêndice 1. Solicitação de dados dos servidores da CACI, via e-SIC.

Dados do Pedido	
Protocolo	00001000060201850
Solicitante	PATRICIA FERREIRA MOURA DE SOUZA
Data de abertura	13/08/2018
Orgão Superior Destinatário	Casa Civil do Distrito Federal
Orgão Vinculado Destinatário	
Prazo de atendimento	03/09/2018
Situação	Respondido
Status da Situação	Acesso Concedido (Informações enviadas por e-mail)
Forma de recebimento da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)
Descrição	Solicito para fins pesquisa e defesa de Dissertação de extrato do Sistema de SIGRH com as seguintes informações aos Servidores da Casa Civil: Nome, cargo, referência Unidade Administrativa, descrição da lotação, referência vertical, referência funcional horizontal, ano de admissão funcional, descrição sexo, grau de instrução, data de ano de nascimento.
Dados da Resposta	
Data de resposta	31/08/2018
Tipo de resposta	Acesso Concedido
Classificação do Tipo de resposta	Informações enviadas por e-mail
Resposta	Prezada Patricia, Encaminhamos em anexo resposta ao seu pedido de Atenciosamente, Ouvidoria da Casa Civil, Relações Institucionais e S 325 4747
Classificação do Pedido	
Categoria do pedido	Governo e Política
Subcategoria do pedido	Administração pública

Apêndice 2. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Entrevista

O Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto: **A DINÂMICA DE TRABALHO DO GOVERNO DE BRASÍLIA: UM ESTUDO DE CASO NA CASA CIVIL FEDERAL.**

O objetivo desta pesquisa é: **analisar de que forma se configura o funcionalismo público na Casa Civil do Distrito Federal, em razão do cargo dos servidores, entre 2016 e 2019.**

O Senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais sigilo possível através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo, salvo seu expresso consentimento em sentido oposto.

A sua participação será por meio de entrevista com tempo estimado para 01 (uma) hora. Informamos que o Senhor(a) pode se recusar a responder a qualquer pergunta podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo ao senhor(a). Sua participação é voluntária.

Os resultados da pesquisa serão divulgados no Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados ficarão sob a guarda do pesquisador.

Caso o Senhor(a) tenha qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor, contatar o Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz (orientador da pesquisa) no IDP, telefone: (61) 9913-3333.

Este projeto foi Aprovado pela Escola de Administração Pública do Instituto de Direito Público – IDP. As dúvidas relacionadas à assinatura do TCLE ou os direitos da pesquisa podem ser obtidos pelo telefone: (61) 3535-6565.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o pesquisador e a outra com o sujeito da pesquisa.

- Autorizo a divulgação de meu nome na pesquisa.
- Não autorizo a divulgação de meu nome na pesquisa.
- Autorizo a gravação da entrevista.
- Não autorizo a gravação da entrevista.



 Ana Cristina Silva de Oliveira

Apêndice 3. Roteiro-base da entrevista direcionada, em profundidade e semi-estruturada.

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

1. Título

A dinâmica da composição da força de trabalho do Governo de Brasília: um estudo de caso na Casa Civil do Distrito Federal.

2. Objetivo

Formular questões, de forma imparcial, em busca de evidências que corroboram ou refutam meus achados, ou mesmo sirvam de insights de pontos não abordados no estudo.

3. Pesquisa problema

De que forma se configura o perfil do funcionalismo público na Casa Civil do Distrito Federal, em razão do cargo (efetivo e sem vínculo efetivo) e status (afastado, cedido, requisitado e normal), entre 2016 e 2019?

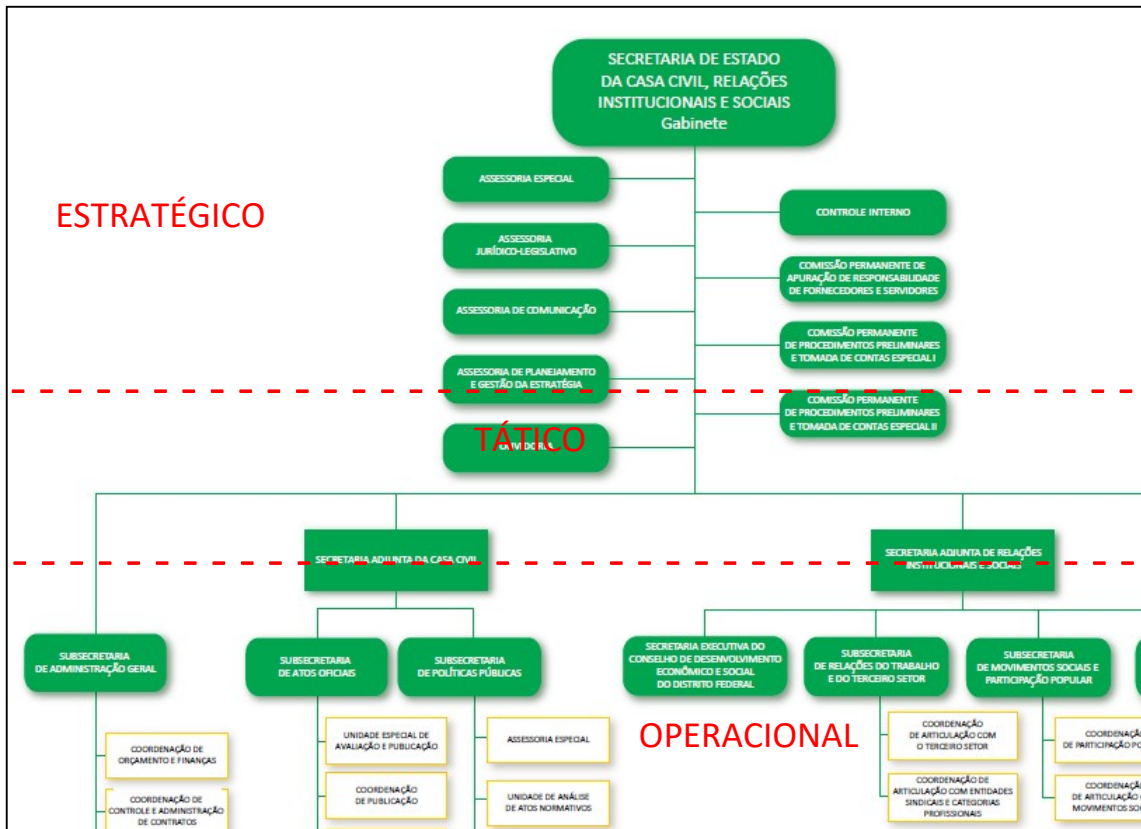
INFORMAÇÕES PESSOAIS

1. Nome do entrevistado (opcional):
2. Cargo ocupado:
3. Idade:
4. Formação Profissional:
5. Tempo de GDF:
6. Tempo de Casa Civil

IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS SERVIDORES LOTADOS NA CACI

1. Conhecendo a estrutura e o funcionamento da CACI, você considera que a estrutura administrativa desta Pasta se assemelha às estruturas das demais Pastas? Ou seja, você considera a CACI um órgão típico ou atípico do GDF? Por quê?
2. Como Coordenadora de Gestão de Pessoas desta Casa Civil, como você define o perfil dos atuais servidores, ou seja, nessa nova Gestão de Governo? O que mudou de 2016 até 2019? Houve alguma modificação expressiva nesse período? Se sim, a que você atribui?
3. Qual a sua percepção entre a relação cargo e status do servidor?
4. Como que as seguintes categorias interferem no perfil do servidor da CACI? E nos anos anteriores?
 - a. Cargo
 - b. Sexo
 - c. Idade
 - d. Tempo de serviço no GDF
 - e. Situação Funcional (afastado, cedido, requisitado e normal)
 - f. Grau de Instrução

5. Considerando a classificação dos níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, conforme demonstrado no organograma da então Secretaria de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal, com posição de 10 de junho de 2018, qual o perfil de servidor que você considera adequado para assumir os cargos de direção, chefia e assessoramento nesses níveis?



Fonte: Brasil (2018).

6. O que influencia a escolha das ocupações dos cargos públicos, especialmente os de chefia, direção e assessoramento, na CACI? Há mudanças entre os critérios adotados nas 2 gestões de governo?
7. Você gostaria de acrescentar algo que não foi abordado nessa entrevista?

REFERÊNCIA

BRASIL. Secretaria da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais. Brasília, DF, 2018. Disponível em <<http://www.casacivil.df.gov.br/sobre-a-secretaria/a-secretaria.html>>. Acesso em 10/06/2018.