



## Apresentação

Este questionário tem por propósito colher informações sobre práticas de governança de pessoal em instituições da Administração Pública Federal (APF). O instrumento foi elaborado por profissionais do Tribunal de Contas da União (TCU), com base no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - [Gespública](#) e em modelos internacionais aplicados à governança e à gestão estratégica de pessoas no setor público, tais como o adotado na esfera federal dos Estados Unidos ([Human Capital Assessment and Accountability Framework](#)) e o publicado pela Federação Internacional de Contadores ([Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective](#)). Essas informações serão de grande valia para contribuir para a melhoria da governança, gestão e desempenho da APF, na medida em que fomentam e estabelecem processo de autoavaliação e de avaliação externa das práticas de gestão de pessoas nos diferentes órgãos dos Três Poderes da União.

A governança de pessoal é componente fundamental da governança institucional. Compreende os sistemas pelos quais a supervisão e a liderança são exercidas na instituição, com vistas à aplicação efetiva de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na consecução dos objetivos institucionais. Nessa linha, a boa governança de pessoal pode contribuir para maximizar o valor do capital humano da instituição, de modo a obter maior sinergia no uso da força de trabalho e compatibilizar os interesses dos *stakeholders*. Tendo em vista que os resultados de qualquer instituição dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham, é essencial que as políticas e as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos institucionais.

Portanto, em razão da relevância desse tema, o TCU decidiu promover amplo levantamento de informações em instituições da APF relativamente a práticas de governança com o objetivo de conhecê-las e avaliá-las em relação à situação da governança e gestão de pessoas. Com esse levantamento pretende-se alcançar os seguintes propósitos: induzir nas instituições públicas práticas de autoavaliação periódica e de apropriação dos resultados para estruturação de ações de melhoria contínua em termos de gestão de pessoas; conhecer as práticas de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal e orientar a proposição de ações sistêmicas de melhoria de desempenho das instituições avaliadas e da APF como um todo; e construir um referencial de orientação estratégica em termos de boas práticas de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública.

O questionário é composto por perguntas sobre políticas e práticas da liderança relacionadas à governança e à gestão de pessoas no âmbito da instituição. O instrumento procurou abranger importantes fatores críticos para o alcance de resultados e o cumprimento da missão institucional. Ao final do trabalho, cada instituição receberá relatório individualizado com o resultado da avaliação. Nele estarão identificados aspectos positivos e oportunidades de melhoria referentes aos fatores avaliados. Por meio desse relatório, também será possível comparar o resultado da sua instituição com a média dos resultados das demais instituições avaliadas. De modo a resguardar a situação de cada instituição respondente, todas as informações coletadas serão tratadas de forma coletiva. Não haverá divulgação de informações e resultados de forma individualizada.

Por oportuno, vale destacar que, desde 2007, o TCU realiza avaliações periódicas dessa natureza na área de Tecnologia da Informação ([Perfil GovTI](#)). O resultado dessa atuação vem contribuindo, de forma consistente, para o aperfeiçoamento da governança e da gestão de TI das instituições avaliadas.

## Instruções para preenchimento e devolução do questionário

1. As questões deste instrumento estão agrupadas em oito partes, a saber:

- Parte A – Liderança da alta administração;
- Parte B – Alinhamento estratégico;
- Parte C – Gestão da liderança e do conhecimento;
- Parte D – Cultura orientada para resultados;
- Parte E – Gestão de talentos;
- Parte F – Controle da concessão de direitos e vantagens;
- Parte G – Resultados e prestação de contas (*Accountability*);
- Parte H – Perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal.

2. O questionário deve ser respondido no prazo de 15 (quinze) dias corridos, contados a partir da ciência da solicitação (por email), pelo dirigente máximo da instituição, com suporte em informações providas pelas áreas de Planejamento, Gestão de Pessoas e Auditoria Interna. Ressaltamos que é obrigatório o preenchimento deste questionário.
3. As evidências documentais que suportam as respostas dadas neste questionário deverão ser oportunamente reunidas e mantidas à disposição das instâncias de controle, para verificação de consistência. As informações produzidas para responder este questionário e as informações de avaliação devolvidas pelo TCU ao final do levantamento podem ser aproveitadas no processo de planejamento institucional e na composição do Relatório de Gestão da instituição, que integra as prestações de contas encaminhadas ao TCU.
4. O questionário é composto por questões objetivas. As da parte A exigem respostas do tipo “sim/não”, e as da parte H exigem informações quantitativas. As demais partes do questionário devem ser preenchidas selecionando, para cada prática apresentada, uma das cinco categorias de resposta a seguir:

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
<b>Não prevê adotar a prática</b>	<b>Pretende adotar a prática</b>	<b>Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática</b>	<b>Adota parcialmente a prática</b>	<b>Adota integralmente a prática</b>

5. As definições associadas a cada categoria de resposta são as seguintes:

<b>Não prevê adotar a prática</b>	A instituição se enquadra em uma das situações a seguir: a) ainda não discutiu a adoção da prática, ou discutiu-a, mas ainda não há decisão para adotá-la formalmente;
-----------------------------------	---

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

6. Todas as questões devem ser respondidas, selecionando a resposta que melhor descreve a **situação atual** da sua instituição. Caso a sua instituição tenha preenchido o questionário [Perfil GovTI 2012](#) e as situações informadas nos itens 1.1.7 e 2.1 não tenham sido alteradas, não é necessário responder, respectivamente, as questões 2 e 22 do presente questionário.
7. Acesse a URL <http://www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal> para consultar o glossário e obter ajuda.



8. Responda às questões usando **exclusivamente** o [Adobe Reader \(versão 8 ou superior\)](#), o que permitirá salvar os dados antes de enviar (outros leitores PDF – ex. *Foxit* – não devem ser utilizados). Quando finalizado, clique no botão “Submeter por e-mail”. Haverá, então, duas formas alternativas para remessa das informações:

8.1. selecionar a opção “Aplicativo de e-mail do computador”, caso seu computador possua instalado um programa de correio eletrônico, como o Outlook. Nesse caso, dependendo das configurações do computador, a mensagem será apresentada pronta para envio ou será enviada automaticamente, o que deve ser verificado na lista de itens enviados;

8.2. selecionar a opção “e-mail na internet” ou a opção “outro” (em seguida, pressionando o botão “OK”), o que permitirá salvar um arquivo PDF que deverá ser posteriormente anexado ao e-mail de resposta ao TCU (a ser encaminhado para o endereço [PerfilGovPessoal2013@tcu.gov.br](mailto:PerfilGovPessoal2013@tcu.gov.br)).

## Identificação Institucional

Nome da instituição:	TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO
Sigla da instituição:	TRF5
Nome do dirigente máximo:	FRANCISCO WILDO LACERDA DANTAS
Cargo do dirigente máximo:	DESEMBARGADOR FEDERAL (PRESIDENTE)
CPF do dirigente máximo:	
E-mail do dirigente máximo:	

As respostas refletem a situação atual desta instituição, pelas quais assumo inteira responsabilidade.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do dirigente máximo da instituição

\_\_\_\_\_  
Local

\_\_\_\_\_  
Data

Submeter por e-mail

Imprimir questionário

## Conceitos básicos

Para melhor compreensão e preenchimento do questionário, estão resumidos, adiante, os conceitos fundamentais utilizados ao longo do documento. Conceitos adicionais podem ser consultados no [glossário](#).

- a) **Colaboradores** – compreendem toda a força de trabalho da instituição (ex. servidores, empregados, temporários), à exceção dos membros da alta administração e dos demais gestores;
- b) **Gestores** – membros da instituição que têm outros membros formalmente subordinados a eles (ex. gerentes, supervisores, chefes);
- c) **Alta administração** – conjunto de gestores que integram o nível estratégico da instituição com poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção geral da instituição. Equivale ao conceito de “dirigente” do setor privado. Como exemplos mais conhecidos: Ministros e Secretários de Estado, titulares de cargos de natureza especial, secretários-executivos, secretários ou autoridades equivalentes ocupantes de cargo do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS nível seis, presidentes e diretores-gerais de tribunais, presidentes e diretores de agências nacionais, autarquias, fundações mantidas pelo Poder Público, presidentes de empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a diretoria executiva;
- d) **Espaço ocupacional** – contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que têm por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores;
- e) **Ocupações críticas** – cargos, empregos, funções ou especialidades consideradas essenciais (*core*) para o cumprimento da missão institucional. Tais ocupações normalmente estão relacionadas diretamente à missão da instituição, ao seu negócio;
- f) **Competência institucional** – conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro da instituição;
- g) **Competência profissional** – capacidade do membro da instituição de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional;
- h) **Lacuna (gap) de competência** – diferença entre o grau de domínio da competência apresentado pelo servidor e o grau de domínio requerido em determinado espaço ocupacional, quando o grau de domínio apresentado estiver aquém do requerido;
- i) **Unidade de Gestão de Pessoas** – conjunto de unidades organizacionais especializadas na coordenação e execução de ações de gestão de pessoas (ex. unidades de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, qualidade de vida no trabalho, gestão de desempenho, pagamento de ativos e inativos);
- j) **Profissional de RH** – membro da instituição lotado em unidade de gestão de pessoas;
- k) **Stakeholder (parte interessada)** – pessoa ou instituição que pode afetar, ser afetada ou perceber-se afetada por decisão ou atividade da instituição (ex. colaboradores, gestores, candidatos, cidadãos);

- l) **Risco** – efeito possível que pode causar perdas ou danos, ou afetar a habilidade de atingir objetivos. Um risco é calculado pela probabilidade de uma determinada ameaça ocorrer, pela vulnerabilidade do ativo a essa ameaça e pelo impacto gerado caso ela tivesse ocorrido;
- m) **Identificação de riscos** – processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais. A identificação de riscos pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas;
- n) **Avaliação de riscos** – processo que envolve determinar o nível de risco e determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável;
- o) **Planejamento estratégico** – atividade que abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades;
- p) **Plano de ação** – plano de curto prazo elaborado com a finalidade de especificar ações, responsabilidades, prazos e recursos para o alcance das metas. É formado por um conjunto de medidas de ação direta (não-desdobráveis) encadeadas de forma lógica ao alcance da meta;
- q) **Gestão do conhecimento** – abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional;
- r) **Monitoramento** – verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado. Monitoramento pode ser aplicado a riscos, a controles, à estrutura de gestão de riscos e ao processo de gestão de riscos.



## Parte A: Liderança da alta administração

Responda as questões abaixo, marcando “sim” ou “não”:

<b>A alta administração da sua instituição:</b>	Sim	Não
1. Mantém uma unidade organizacional de apoio técnico à gestão estratégica que, efetivamente, participa dos processos decisórios estratégicos e avalia os resultados institucionais?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Monitora regularmente a instituição para avaliar se os papéis e as responsabilidades dos membros da alta administração e dos demais gestores estão bem definidos, bem distribuídos e bem compreendidos?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. Adota código(s) de ética, prevendo sua aplicação a todos os colaboradores e gestores da instituição, inclusive aos membros da cúpula e da alta administração?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Prevê a aplicação de sanções em caso de descumprimento do(s) código(s) de ética?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5. Investe na divulgação periódica do(s) código(s) de ética?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Monitora regularmente o cumprimento do(s) código(s) de ética?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mantém canais diretos (com a própria alta administração) para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a gestores e colaboradores da própria instituição?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Aprovou e publicou a definição e a distribuição de papéis e responsabilidades nas decisões mais relevantes quanto à gestão de pessoas?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Aprovou e publicou diretrizes para a formulação sistemática de objetivos referentes à gestão de pessoas, com foco na obtenção de resultados institucionais?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
10. Aprovou e publicou diretrizes que contemplem a gestão de riscos relacionados a recursos humanos a que a instituição está exposta (ex. risco de falta de colaboradores em ocupações críticas)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
11. Aprovou e publicou diretrizes para a gestão do conhecimento institucional (ex. capital intelectual)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
12. Aprovou e publicou diretrizes para o desenvolvimento de gestores?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Aprovou e publicou diretrizes para a captação, o desenvolvimento e a retenção de competências profissionais?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Aprovou e publicou diretrizes para a avaliação do desempenho dos colaboradores e gestores?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
15. Aprovou e publicou modelo de competências, adaptado à realidade da instituição, como base para a gestão de pessoas, orientando processos tais como: recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
16. Monitora regularmente o cumprimento das diretrizes relativas à gestão de pessoas?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
17. Designou formalmente corpo colegiado (ex. comitê, conselho) responsável por auxiliá-la nas decisões relativas à gestão de pessoas?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
18. Definiu que esse corpo colegiado seja composto por representantes da unidade de gestão de pessoas e das demais unidades estratégicas da instituição?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
19. Monitora regularmente o funcionamento desse corpo colegiado?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

A alta administração da sua instituição:	Sim	Não
20. Aprova plano(s) de auditoria interna que contemple(m) a avaliação periódica de riscos relacionados a recursos humanos e a eficácia dos respectivos controles?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Acompanha sistematicamente os indicadores de resultado das principais práticas de gestão de pessoas, atuando quando as metas não são alcançadas?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

## Parte B: Alinhamento estratégico

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua instituição, <u>SISTEMATICAMENTE</u> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
<b>Fator crítico de sucesso: Planejamento institucional</b>					
22. Executa processo de planejamento estratégico institucional, aprovando e publicando o respectivo plano, com a visão, a missão e os objetivos institucionais de longo prazo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
23. Estabelece objetivos de curto prazo e processos de planejamento alinhados com o plano estratégico institucional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fator crítico de sucesso: Planejamento da gestão de pessoas</b>					
24. Executa processo de planejamento de gestão de pessoas, aprovando e publicando objetivos, metas e indicadores de desempenho?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Envolve os principais líderes e <i>stakeholders</i> no processo de planejamento da gestão de pessoas (ex. membros da alta administração da instituição, profissionais de RH, grupos de trabalho)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Elabora plano anual de capacitação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
27. Detalha, no processo de planejamento anual, os recursos necessários para a implementação das estratégias de gestão de pessoas (ex. gestão do desempenho, gestão do conhecimento, capacitação)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fator crítico de sucesso: Planejamento da força de trabalho</b>					
28. Utiliza o mapeamento de processos como subsídio para o planejamento da força de trabalho?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Executa processo para identificar as competências profissionais e institucionais existentes?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



A sua instituição, <b>SISTEMATICAMENTE</b> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
<b>Fator crítico de sucesso: Planejamento da força de trabalho</b>					
30. Executa processo para identificar quais ocupações e competências são críticas para o cumprimento da missão institucional?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes a essas ocupações críticas, definindo metas para redução dessas lacunas?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Conduz análises estatísticas da força de trabalho (ex. proporção de gestores, projeções de aposentadorias em ocupações críticas), utilizando os resultados das análises para orientar as políticas e decisões relativas à gestão de pessoas?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fator crítico de sucesso: Unidade de Gestão de Pessoas como parceira estratégica</b>					
33. Envolve profissionais de RH no processo de planejamento institucional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Estabelece parcerias entre a Unidade de Gestão de Pessoas e as demais unidades da instituição, visando ao desenvolvimento, pela equipe de RH, de soluções e serviços para atender às necessidades de gestão de pessoas (ex. problemas de desempenho)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Desenvolve canais de comunicação e procedimentos para os <i>stakeholders</i> comunicarem questões relativas à gestão de pessoas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Identifica lacunas de competência da equipe de RH, com o objetivo de avaliar suas necessidades de capacitação (ex. necessidades de competências na área de gestão estratégica de pessoas, na área de concessão de direitos, etc.)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Executa ações (ex. capacitação, informatização de processos de trabalho, recrutamento, <i>mentoring</i> ) para reduzir lacunas de competência identificadas na equipe de RH?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Identifica boas práticas de gestão de pessoas no ambiente externo à instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

## Parte C: Gestão da liderança e do conhecimento

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua instituição, <u>SISTEMATICAMENTE</u> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
<b>Fator crítico de sucesso: Gestão da liderança e processo sucessório</b>					
39. Desenvolve processo sucessório para posições de liderança?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Oferece programas de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança que atendem às necessidades de cada nível de gestão (do operacional ao estratégico), incluindo potenciais líderes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Verifica a opinião dos colaboradores (ex. pesquisas de clima, grupos focais) quanto aos resultados das ações de desenvolvimento de lideranças, utilizando os resultados para orientar eventuais mudanças?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fator crítico de sucesso: Integridade e comprometimento</b>					
42. Verifica a opinião dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho e utiliza os resultados para orientar eventuais mudanças?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Verifica se os colaboradores indicam a existência de ambiente de trabalho pautado em conduta ética?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Analisa tendências em indicadores de gestão relacionados ao ambiente de trabalho, tais como: índice de rotatividade, horas extras per capita, utilização de licenças médicas, ações disciplinares, resultado de entrevistas de desligamento, índice de absenteísmo, foco do uso de licença capacitação?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fator crítico de sucesso: Aprendizagem contínua</b>					
45. Identifica as necessidades individuais de capacitação quando da avaliação de desempenho dos colaboradores, levando-as em consideração nas avaliações subsequentes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Verifica a opinião dos colaboradores quanto às oportunidades de capacitação oferecidas e utiliza os resultados para orientar eventuais mudanças?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Executa processo para avaliar os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento e avalia se elas eliminaram ou reduziram as lacunas de competência identificadas?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A sua instituição, <u>SISTEMATICAMENTE</u> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
<b>Fator crítico de sucesso: Gestão do conhecimento</b>					
48. Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Treina e/ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Parte D: Cultura orientada a resultados

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua instituição, <u>SISTEMATICAMENTE</u> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
<b>Fator crítico de sucesso: Comunicação</b>					
50. Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões institucionais amplamente apoiadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão institucional e se eles se sentem confortáveis para compartilhar ideias e/ou preocupações com os gestores?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Executa ações de comunicação para compartilhar o plano estratégico institucional e documentos a ele relacionados (ex. plano de gestão de pessoas) com todos os colaboradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Verifica se os colaboradores estão cientes das metas estratégicas e entendem como essas metas se relacionam com a missão da instituição e com as suas atribuições individuais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Identifica e divulga para os profissionais de RH a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas, orientando acerca de como elas devem ser aplicadas internamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>



A sua instituição, <u>SISTEMATICAMENTE</u> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
<b>Fator crítico de sucesso: Avaliação de desempenho</b>					
55. Estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas das unidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Realiza avaliação de desempenho dos membros da alta administração e demais gestores, vinculada ao alcance dos resultados da unidade/instituição?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Realiza avaliação de desempenho dos colaboradores, vinculada ao alcance dos resultados da unidade/instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Vincula todas as promoções e progressões na carreira ao resultado da avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
59. Vincula todas as promoções na carreira à participação em atividades de capacitação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
60. Envolve os colaboradores e outros <i>stakeholders</i> no desenvolvimento, modificação e revisão periódica do sistema de avaliação de desempenho?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Executa procedimentos que resguardam a transparência e a imparcialidade do sistema de avaliação de desempenho (ex. avaliação 360°)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
62. Conduz análises para identificar causas de falhas de desempenho, propondo ações de melhoria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Coleta dados (ex. entrevistas com colaboradores, pesquisas de clima organizacional, pesquisas de opinião dos colaboradores) para verificar se os membros da alta administração e demais gestores demonstram habilidades efetivas de gestão de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
64. Treina todos os membros da alta administração e demais gestores em gestão de desempenho?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Executa processo de acompanhamento de colaboradores de baixo desempenho, propondo ações para melhorar o desempenho desses colaboradores?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Verifica se os colaboradores percebem ligação entre alto desempenho, reconhecimento e recompensa?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Verifica se as avaliações refletem o desempenho efetivo dos avaliados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

A sua instituição, <u>SISTEMATICAMENTE</u> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
<b>Fator crítico de sucesso: Reconhecimento</b>					
69. Executa programa de premiação (reconhecimento por alto desempenho) alinhado com as metas institucionais e com os interesses dos colaboradores?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Prepara todos os membros da alta administração e demais gestores acerca das recompensas disponíveis e de como utilizá-las para atrair, reter e motivar colaboradores?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Parte E: Gestão de talentos

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua instituição, <u>SISTEMATICAMENTE</u> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
<b>Fator crítico de sucesso: Recrutamento, seleção e integração</b>					
71. Executa processo formal, baseado em competências, para a seleção de gestores?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Executa processo formal, baseado em competências, para a alocação e a movimentação interna de colaboradores?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Avalia as atividades de recrutamento e seleção com base em metas de redução de lacunas de competência?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Oferece cursos introdutórios ou de formação aos novos colaboradores e gestores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<b>Fator crítico de sucesso: Retenção</b>					
75. Executa programa(s) de incentivo e reconhecimento com foco na retenção de colaboradores de alto desempenho que possuam competências críticas para o cumprimento da missão institucional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
76. Promove programas de qualidade de vida no trabalho e aloca recursos necessários para estabelecer e sustentar esses programas?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A sua instituição, <u>SISTEMATICAMENTE</u> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
<b>Fator crítico de sucesso: Retenção</b>					
77. Avalia os custos e os benefícios dos programas de qualidade de vida, verificando se estão contribuindo para o alcance de metas de retenção de colaboradores?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78. Executa ações (ex. entrevistas de desligamento) para identificar as causas das demissões/exonerações voluntárias, adotando práticas para aumentar o índice de retenção de colaboradores de alto desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Parte F: Controle da concessão de direitos e vantagens

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua instituição, <u>SISTEMATICAMENTE</u> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
79. Submete os processos de reconhecimento de direito/vantagem dos colaboradores ao prévio pronunciamento da área jurídica e da alta administração?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
80. Executa processo de acompanhamento da vigência das decisões judiciais concessivas de direito/vantagem na área de pessoal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
81. Executa processo sistemático para identificar possíveis acumulações de cargos, empregos e funções públicas em desconformidade com a legislação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82. No caso das acumulações permitidas pela legislação, executa processo para verificar a compatibilidade dos horários de trabalho dos colaboradores, levando em consideração inclusive os vínculos empregatícios na iniciativa privada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
83. Realiza auditorias internas na folha de pagamento?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Parte G: Resultados e prestação de contas (*Accountability*)

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua instituição, <u>SISTEMATICAMENTE</u> :	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
84. Estabelece responsabilidade clara pelo planejamento, aprovação, execução e avaliação das práticas de gestão de pessoas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
85. Monitora, por meio de sistema informatizado de gestão de pessoas, algum conjunto de informações relevantes sobre a força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86. Executa mecanismos para assegurar que as informações e os dados relativos aos recursos humanos sejam atuais e precisos (ex. verificações periódicas de consistência das bases de dados dos sistemas de gestão de pessoas)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
87. Executa processo para identificar e relatar a algum órgão consultivo ou deliberativo (ex. Comitê de Recursos Humanos) eventuais riscos relacionados a recursos humanos, a fim de que sejam tomadas medidas para mitigar situações de alto risco?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
88. Avalia e mensura a contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desempenho institucional, identificando oportunidades de melhoria e fornecendo informações para os responsáveis pela tomada de decisão e para os demais <i>stakeholders</i> ?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Parte H: Perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal

Preencha os campos da Tabela I, informando a quantidade atual de pessoas em cada categoria, de forma que **toda a força de trabalho da sua instituição** esteja incluída:

Tabela I – Força de trabalho total	Quantidade atual
89. Total de colaboradores da instituição (excluir os gestores, descritos no item 90)	394
90. Total de gestores da instituição (membros da instituição que têm outros membros formalmente subordinados a eles – ex. diretores, gerentes, chefes, supervisores)	312

Preencha os campos da Tabela II, informando a quantidade atual de pessoas em cada categoria, de forma que **toda a força de trabalho da Unidade de Gestão de Pessoas** da sua instituição esteja incluída (ex. unidades de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, qualidade de vida no trabalho, gestão de desempenho, pagamento de ativos e inativos):

<b>Tabela II – Força de trabalho na Unidade de Gestão de Pessoas</b>	<b>Quantidade atual</b>
91. Total de colaboradores lotados na Unidade de Gestão de Pessoas (excluir os gestores, descritos no item 92)	33
91.1. Colaboradores do <b>quadro efetivo</b> da instituição lotados na Unidade de Gestão de Pessoas (excluir os gestores, descritos no item 92)	24
92. Total de gestores (membros da instituição que têm outros membros formalmente subordinados a eles – ex. diretores, gerentes, chefes, supervisores) lotados na Unidade de Gestão de Pessoas	15
92.1. Gestores (membros da instituição que têm outros membros formalmente subordinados a eles – ex. diretores, gerentes, chefes, supervisores) do <b>quadro efetivo</b> da instituição lotados na Unidade de Gestão de Pessoas	12

Preencha os campos da Tabela III, informando a quantidade atual de pessoas em cada categoria:

<b>Tabela III – Outras categorias</b>	<b>Quantidade atual</b>
93. Colaboradores e gestores da instituição submetidos a processo formal e regular de avaliação de desempenho (excluir os casos de avaliação do período probatório)	109
94. Colaboradores e gestores da instituição com previsão de se tornarem inativos por aposentadoria, reforma ou reserva até 31/12/2015	46
95. Colaboradores e gestores <b>da Unidade de Gestão de Pessoas</b> que efetivamente prestam apoio direto ao desenvolvimento e implementação de ações estratégicas de gestão de pessoas	9

Preencha os campos da Tabela IV, utilizando a seguinte fórmula:  $X \div Y$

<b>Tabela IV - Índices</b>	<b>Índice</b>
96. Índice de perdas <b>da instituição</b> por iniciativa dos seus colaboradores e gestores, onde: <ul style="list-style-type: none"> <li>X = colaboradores e gestores que pediram exoneração, demissão ou vacância durante o exercício de 2012</li> <li>Y = total de colaboradores e gestores da instituição em atividade em 1º/1/2012</li> </ul>	0,0247
97. Índice de perdas <b>da Unidade de Gestão de Pessoas</b> por iniciativa dos seus colaboradores e gestores, onde: <ul style="list-style-type: none"> <li>X = colaboradores e gestores lotados na Unidade de Gestão de Pessoas que foram transferidos/movimentados a pedido, assim como os que pediram exoneração, demissão ou vacância, durante o exercício de 2012</li> <li>Y = total de colaboradores e gestores lotados na Unidade de Gestão de Pessoas em 1º/1/2012</li> </ul>	0,0213





98. Índice de participação em programas de treinamento/desenvolvimento, em que: <ul style="list-style-type: none"><li>• X = colaboradores e gestores que participaram de programa de treinamento ou desenvolvimento durante o exercício de 2012 (eventos internos e externos à instituição)</li><li>• Y = total de colaboradores e gestores da instituição em atividade em 1º/1/2012</li></ul>	0,5363
--	--------

Preencha os campos da Tabela V, informando o valor das despesas elencadas:

<b>Tabela V (excluir despesas referentes a exercícios anteriores)</b>	<b>Valor (R\$) referente ao exercício de 2012</b>
99. Despesas com programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores e gestores, incluindo despesas de viagens (eventos internos e externos à instituição)	200.153,55
100. Despesas com pagamentos de parcelas remuneratórias vinculadas a desempenho	0
101. Despesas com pagamentos de horas extras	41.053,04

## Comentários

Registre abaixo comentários acerca da presente pesquisa, incluindo críticas a questões, alerta para situações especiais não previstas, etc. Esses comentários permitirão análise mais adequada dos dados encaminhados e melhorias para o próximas rodadas de pesquisa.

Os dados constantes nesta planilha referem-se ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região (Sede), excluídas as Seções Judiciárias vinculadas.