



2603317

00135.204247/2021-19



MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS  
GABINETE DA SECRETARIA NACIONAL DA FAMÍLIA

PLANO DE TRABALHO

PLANO DE TRABALHO DO TERMO DE EXECUÇÃO DESCENTRALIZADA Nº 9/2021

TERMO DE EXECUÇÃO DESCENTRALIZADA (TED)
<b>1. DADOS CADASTRAIS DA UNIDADE DESCENTRALIZADORA</b>
<b>a) Unidade Descentralizadora e Responsável</b> Nome do órgão ou entidade descentralizador(a): <b>Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos / Secretaria Nacional da Família</b> Nome da autoridade competente: <b>Angela Vidal Gandra da Silva Martins</b> Número do CPF: <b>590.424.009-00</b> Nome da Secretaria/Departamento/Unidade Responsável pelo acompanhamento da execução do objeto do TED: <b>Secretaria Nacional da Família / Departamento de Equilíbrio Trabalho-Família / Coordenação-Geral de Conciliação Trabalho-Família e Projeção Econômica</b>
<b>b) UG SIAFI</b> Número e Nome da Unidade Gestora - UG que descentralizará o crédito: <b>810013 - Secretaria Nacional da Família</b> Número e Nome da Unidade Gestora - UG Responsável pelo acompanhamento da execução do objeto do TED: <b>810013 - Secretaria Nacional da Família</b>
<b>2. DADOS CADASTRAIS DA UNIDADE DESCENTRALIZADA</b>
<b>a) Unidade Descentralizada e Responsável</b> Nome do órgão ou entidade descentralizada: <b>Universidade de Brasília - UnB</b> Nome da autoridade competente: <b>Profª. Márcia Abrahão Moura</b> Número do CPF: <b>334.590.531-00</b> Nome da Secretaria/Departamento/Unidade Responsável pela execução do objeto do TED: <b>Departamento de Administração / Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas</b>
<b>b) UG SIAFI</b> Número e Nome da Unidade Gestora - UG que receberá o crédito: <b>154040/15257 - Universidade de Brasília - UnB</b> Número e Nome da Unidade Gestora - UG Responsável pela execução do objeto do TED: <b>154040/15257 Universidade de Brasília - UnB - Departamento de Administração</b>
<b>3. OBJETO:</b> Estudo Científico, Mapeamento de Competências, Trilhas de Aprendizagem e Modelos de Gestão do Programa de Equilíbrio Trabalho-Família

4. DESCRIÇÃO DAS AÇÕES E METAS A SEREM DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO TED:

4.1 INTRODUÇÃO

4.1.1 Apresentação e contextualização

O Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos atua na promoção de políticas e práticas orientadas à proteção dos direitos humanos fundamentais, bem como ao exercício da cidadania e das liberdades públicas. Ainda, atua na preservação da vida, com grande pluralidade de ações orientadas à promoção social dos cidadãos brasileiros. É missão do Ministério proteger a vida, fortalecer a família e defender os direitos humanos para todos, incluindo a formulação de políticas e diretrizes voltadas à promoção dos direitos humanos, com destaque para os direitos da mulher, da família, da criança e do adolescente, da juventude, do idoso, da pessoa com deficiência, da população negra e das minorias étnicas e sociais, além de articulação de iniciativas e apoio a projetos voltados à proteção e promoção dos direitos humanos, com respeito aos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito. Diante desse papel, o caráter estratégico do Ministério é de suma importância à população brasileira, especialmente aquela mais carente e que necessita do apoio essencial de políticas públicas, tais como as que são praticadas no âmbito do Ministério.

Importante ressaltar que o equilíbrio trabalho-família gera implicações determinantes ao dia a dia dos indivíduos, impactando, por exemplo, na saúde mental (Greenhaus, 2008) e na satisfação com a vida, por parte dos indivíduos (Hammer et. al. 2009; Hunter, Perry, Carlson, & Smith, 2010). Situações estressoras, agravadas com a pandemia da Covid-19, são capazes de impactar sobremaneira o cotidiano dos gestores, trabalhadores e famílias (Greenhaus & Allen, 2011), provocando ou situações de conflito ou de enriquecimento (promoção), a depender de como os vários fatores relacionados ao home office, por exemplo, forem gerenciados por todas as partes envolvidas. O engajamento das lideranças, com participação ativa e célere é essencial à promoção do equilíbrio trabalho-família em tempos de pandemia da Covid-19, em especial.

Então, compreender as atividades desenvolvidas no âmbito do Ministério como um todo, e da Secretaria Nacional da Família, em particular, é de extrema valia o fomento à melhoria das práticas de gestão junto às empresas privadas e estatais, assim como aos órgãos públicos. Avaliando o escopo das suas ações, essencialmente orientadas à geração de engajamento, ou do equilíbrio trabalho-família, a própria organização do trabalho passa a ser mais bem racionalizada, à luz dos recursos existentes. O impacto das ações, em políticas públicas, é essencial a que se verifique o quanto sua missão vem sendo atingida. Insumos para o redesenho de políticas públicas serão levantados, e poderão colaborar com

ganhos de produtividade e do impacto das ações e políticas identificadas no âmbito da Secretaria Nacional da Família. Em um contexto atual pandêmico, de muitas mudanças e transformações radicais nas relações de trabalho e humanas, é preciso que se continue monitorando, continuamente, os impactos vivenciados entre família e trabalho, mapeando aspectos típicos de cada um destes entes sociais. Nota-se que, seja no âmbito da administração pública brasileira, seja no âmbito das organizações privadas, esta premissa se faz ainda mais verdadeira, quando se considera o contexto de trabalho como grande influenciador na dinâmica familiar em tempos de pandemia de Covid-19. A pandemia fez com que arranjos organizacionais e familiares tivessem que ser feitos de forma desestruturada, da noite para o dia, sem qualquer possibilidade de um planejamento prévio formal, tamanho o caráter inesperado da pandemia. As ações tanto do Ministério, quanto da própria Secretaria Nacional da Família, tornaram-se essenciais à compreensão dos impactos do trabalho na família e vice-versa. O investimento em ações de capacitação e desenvolvimento de lideranças, por exemplo, orientadas à promoção do equilíbrio trabalho-família, torna-se imprescindível. Compreender quais competências poderão contribuir para a promoção do enriquecimento trabalho-família, também, é essencial. Por isso, o estudo científico de aspectos profissionais, relacionados ao arranjo do trabalho, torna-se de tanta relevância assim na compreensão do equilíbrio trabalho-família. A relevância prática das políticas públicas voltadas ao equilíbrio trabalho-família encontra respaldo na sua relevância científica, uma vez que a avaliação de políticas públicas é de extrema relevância com o objetivo de verificar seus impactos desejados e reais.

A gestão de políticas públicas orientadas ao equilíbrio trabalho-família proporciona diversos ganhos às organizações e aos cidadãos. Dentre eles, pode-se destacar o equilíbrio de expectativas entre indivíduos e gestores, a gestão efetiva do desempenho, a gestão de conflitos, a gestão do ambiente organizacional e a busca pela realização ótima das atividades, com vistas ao atingimento da missão e objetivos organizacionais. As pessoas são consideradas protagonistas na consecução dos resultados organizacionais, tendo em vista que são produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais. O diferencial competitivo que as organizações vêm dando, cada vez mais, importância, são as pessoas. Por isso, compreender a dinâmica da sua inserção, em cenário laboral, especialmente em organizações nesse contexto, é de suma relevância ao êxito das organizações. Boas práticas de governança consideram a necessidade de desenvolvimento contínuo dos trabalhadores. Isto porque, em termos de compliance, o trabalhador que se atualiza constantemente tem maiores chances de desempenhar melhor, e de gerar um ambiente organizacional saudável e focado no alcance das metas organizacionais. Claro que, num cenário de pandemia da Covid-19, os arranjos do trabalho e da família poderão influenciar-se mutuamente, gerando impactos reais (positivos ou negativos) em um ou em outro. É imprescindível, assim, estudar os seus impactos, bem como desenvolver ações de desenvolvimento de pessoas (gestores e trabalhadores). O desenvolvimento de políticas de capacitação, por exemplo, baseadas no desenvolvimento de competências enriquecedoras ao equilíbrio trabalho-família, é um bom exemplo de como as políticas públicas de gestão podem se tornar estratégicas tanto às famílias quanto às próprias organizações (Yeung, 2011; Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2013).

Nota-se, com isso, que, para o emprego das políticas e das práticas de promoção do equilíbrio trabalho-família, é imprescindível o conhecimento aprofundado das competências que são requeridas a tal engajamento. Quais competências, orientadas à geração de engajamento na promoção do equilíbrio trabalho-família, são requeridas às 3 principais entidades relacionadas à dinâmica trabalho-família: gestores, trabalhadores e familiares? O dimensionamento das ações de gestão passa pelo conhecimento do repertório de competências destas três entidades sociais, inclusive com a oferta de políticas de capacitação (trilhas de aprendizagem) orientadas ao desenvolvimento de tais competências. O contexto vem ganhando cada vez mais importância para a análise do trabalho, do work design e da dinâmica trabalho-família. É exatamente na análise deste tripé (gestores, trabalhadores e famílias) que este projeto de pesquisa, fruto da parceria entre a Secretaria Nacional da Família e a Universidade de Brasília, se assenta, com vias à realização das ações de diagnóstico organizacional, e de proposição de ações, presentemente proposto. Conclui-se que o mapeamento de competências orientadas à promoção do equilíbrio trabalho-família, o desenvolvimento de tecnologias científicas e sociais e a proposição de trilhas de aprendizagem corresponderão ao tripé angular em torno do qual este projeto de pesquisa objetivará tratar. Por meio deste tripé, tem-se elementos necessários a uma nova concepção, ao redesenho, ou realinhamento, se necessário, de práticas organizacionais estratégicas de gestão no âmbito das empresas privadas e estatais, assim como na administração pública.

Ressalta-se, uma vez mais, assentado na tradição do Departamento de Administração da UnB (ADM) e do programa de pós-graduação em administração (PPGA) na produção de pesquisas aplicadas, que este projeto tem potencial de gerar importante repercussão prática/gerencial, uma vez que objetiva instrumentalizar a Secretaria Nacional da Família por meio da realização de pesquisa científica, contando com o desenvolvimento de medidas válidas e precisas à implementação de políticas públicas para fomento de práticas organizacionais. É uma proposta de pesquisa bastante inovadora, e com potencial de gerar importantes resultados acadêmicos e científicos. Espera-se grande repercussão institucional para a Universidade de Brasília, uma vez que este projeto de pesquisa tem visão interdisciplinar e envolverá docentes e discentes de, pelo menos, três Departamentos (Departamento de Administração, Departamento de Psicologia Clínica e Departamento de Gestão de Políticas Públicas) e duas pós-graduações (Pós-Graduação em Administração e Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), reforçando a visão sistêmica no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas e de grande repercussão nacional. O desenvolvimento de medidas orientadas a diagnóstico no próprio contexto organizacional de pesquisa é de suma importância a que tais medidas contribuam, de fato, à profissionalização contínua da gestão realizada pelo público alvo das políticas da Secretaria. Em se tratando da profissionalização da gestão no âmbito da administração pública federal levará à realização mais eficiente e eficaz dos serviços prestados à sociedade como um todo, e aos usuários-cidadãos em particular, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de uma administração pública mais próxima do atendimento dos anseios e necessidades coletivas e sociais.

Cumprindo a legislação vigente, a FUB poderá, a seu critério, contratar uma Fundação de Apoio, em benefício da execução do Projeto, sem que isso signifique a criação de vínculo entre a Secretaria Nacional da Família e aquela Fundação de Apoio. Neste caso, a FUB deverá manter estrito controle dos recursos financeiros recebidos, de modo a empregá-los, exclusivamente, no objeto deste TED, considerando as metas e produtos esperados, conforme estabelecido no Plano de Trabalho (anexo).

#### **4.1.2 Descrição do principal problema a ser abordado**

Considerando-se todos os elementos anteriormente apresentados, este projeto investigará, de forma orgânica, empírica e de maneira integrativa, aspectos relacionados a quais competências deverão ser mapeadas e desenvolvidas, por gestores, trabalhadores e famílias, por meio da proposição de trilhas formais de aprendizagem (com foco no planejamento instrucional de cursos à distância, direcionados a gestores e trabalhadores, visando gerar engajamento destas duas entidades sociais ao desenvolvimento de competências promotoras do enriquecimento trabalho-família) e, também, por meio da análise técnica/científica de instrumento de pesquisa utilizado no 'Selo Empresa Amiga da Família'. Uma das etapas de realização da certificação do Selo consiste, exatamente, na resposta a um questionário semiestruturado, por parte dos trabalhadores das empresas que se inscrevem para obterem certificação do Selo, de modo a que se buscarão evidências de validade do instrumento mormente utilizado. A pesquisa tem caráter interdisciplinar em torno da abordagem científica de sua problemática. Boas práticas de gestão e de governança (estrutura, processos organizacionais e pessoas) poderão ser implementadas considerando a riqueza dos conteúdos que serão pesquisados ao longo deste projeto de pesquisa. Espera-se, com isso, além de desenvolver pesquisa científica, fornecer insumos essenciais a que políticas públicas, orientadas ao desenvolvimento/enriquecimento do equilíbrio trabalho-família, continuem a ser elaboradas, utilizando, como parâmetro, resultados que serão alcançados com a realização deste projeto de pesquisa. Para tal, foram elencados objetivos para esta pesquisa, apresentados a seguir.

### 4.1.3 Objetivos

A problematização deste projeto de pesquisa centra-se no diagnóstico e análise de competências profissionais orientadas à promoção do engajamento/enriquecimento trabalho-família. À luz das competências mapeadas, será feito diagnóstico (por meio de survey quantitativo) em profissionais de distintas regiões brasileiras, visando à proposição de trilhas de aprendizagem ao desenvolvimento de tais competências supracitadas. Neste ínterim, será revisado, também, visando buscar por evidências de validade, instrumento de pesquisa relacionado ao prêmio “Selo Empresa Amiga da Família”. Todos estes conteúdos e produtos esperados encontram-se apresentados, pormenorizadamente, a seguir.

#### 4.1.3.1 Objetivo geral

Como objetivo geral, este projeto de pesquisa visa realizar mapeamento de competências junto a gestores, trabalhadores e famílias, orientadas à promoção do enriquecimento trabalho-família, bem como planejar trilhas de aprendizagem, especificamente, às duas entidades sociais – gestores e trabalhadores – e, ainda, buscar evidências de validade do instrumento de autoavaliação por parte do programa ‘Selo Empresa Amiga da Família’. Ressalta-se que o enfoque dado ao equilíbrio trabalho-família também irá abranger a sua relação com temáticas diversas, tais como o fortalecimento de vínculos familiares; a redução da violência intrafamiliar; a melhor oferta de cuidados a crianças, pessoas idosas ou com deficiência; o enfrentamento das consequências da pandemia de COVID-19.

A pesquisa será feita diretamente com gestores, trabalhadores e familiares, bem como junto a planejadores de políticas e programas em geral, no Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, e de outras organizações afins, caso se identifique esta necessidade, a serem selecionados de acordo com critérios que ainda serão definidos.

#### 4.1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, tem-se: mapear competências profissionais (técnicas, baseadas em conhecimentos e habilidades; e comportamentais, baseadas em atitudes) junto a gestores, trabalhadores e familiares, orientadas à geração de engajamento para o enriquecimento trabalho-família; descrever fatores facilitadores e potencialmente inibidores à promoção do equilíbrio trabalho-família; propor trilhas de aprendizagem junto a gestores e trabalhadores, orientadas à geração de engajamento para o enriquecimento trabalho-família; propor desenho instrucional (definição de objetivos e conteúdo programático) a 4 (quatro) cursos a distância (dois deles orientados a gestores e dois a trabalhadores), voltados à promoção do equilíbrio trabalho-família e, apresentar evidências de validade de um instrumento de pesquisa utilizado como parte do processo de certificação do ‘Selo Empresa Amiga da Família’.

#### 4.1.3.3 Resultados esperados

Os resultados esperados deste Plano de Trabalho vão ao encontro dos objetivos geral e específicos elencados anteriormente. Todos os resultados esperados têm caráter inovador, e fornecerão insumos de grande relevância e aplicabilidade à formulação de políticas públicas, auxiliando na profissionalização contínua da administração pública brasileira. Espera-se, especificamente, a descrição/mapeamento de competências de gestores, trabalhadores e familiares, no que se refere à promoção do enriquecimento trabalho-família, bem como o diagnóstico das mesmas em termos de ‘importância’ e ‘domínio’ junto a estas entidades sociais. Ainda se espera suscitar discussões que versam sobre a relação entre o equilíbrio trabalho-família e o fortalecimento de vínculos familiares; a redução da violência intrafamiliar; a melhor oferta de cuidados a crianças, pessoas idosas ou com deficiência; o enfrentamento das consequências da pandemia de COVID-19.

Diante do produto desta primeira atividade, será possível viabilizar um planejamento de trilhas de aprendizagem para as duas primeiras entidades sociais (gestores e trabalhadores). Além do próprio planejamento, também se espera a construção do conteúdo que comporá as trilhas propostas. Ainda como resultados esperados, a apresentação de evidências de validade do questionário utilizado como parte do processo de certificação do ‘Selo Empresa Amiga da Família’. Ainda, ressalta-se, mais uma vez, que os resultados a serem alcançados fomentarão a profissionalização contínua de práticas organizacionais públicas direcionadas ao desenvolvimento do equilíbrio trabalho-família, promovendo seu enriquecimento. As competências mapeadas fornecerão insumos valiosos à Secretaria Nacional da Família e Unidades afins (como o Observatório Nacional da Família, por exemplo), principalmente no que tange à análise orgânica de elementos relacionados à vida trabalho-família, bem como a capacitação contínua de gestores e trabalhadores, tornando-os mais qualificados e conscientes acerca da importância de se gerar engajamento na promoção do enriquecimento e equilíbrio trabalho-família.

## 4.2 REVISÃO DA LITERATURA

### 4.2.1 Apresentação de breve referencial teórico pertinente ao projeto

Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências vêm sendo, historicamente, implementadas em organizações de natureza pública, com vistas à maximização da eficiência organizacional (Montezano, Medeiros, Isidro-Filho & Petry, 2019). Contudo, estas práticas ainda carecem do desenvolvimento de ferramental técnico/científico apropriado e diretamente construído/elaborado à luz das características próprias organizacionais, sem ‘pacotes prontos’ ou ‘soluções mágicas’, sem validade, que nada impactam nos cenários organizacionais (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips, & Oldman, 2011).

Este projeto de pesquisa, aliás, se justifica também em torno desta preocupação científica: desenvolver e apresentar indícios de validade de instrumentos e medidas precisas ao contexto que será objeto de estudo científico (instrumento de autoavaliação, por parte dos trabalhadores acerca das condições organizacionais, como parte do processo de certificação pelo ‘Selo Empresa Amiga da Família’). Não se adota aqui uma literatura prescritiva, estilo ‘receitinha de bolo’, tão comum na literatura não-científica de competências, mas sim uma literatura sistemática, crítica, empírica e diretamente aplicável às rotinas laborais de cada caso em particular.

Esta é uma importante contribuição teórica/científica esperada neste projeto de pesquisa, aliás. Estas práticas consideram que os indivíduos poderão ser desenvolvidos e mais bem capacitados à luz de requisitos essenciais ao bom desempenho das suas atribuições. Estes requisitos dizem respeito às expectativas de desempenho quanto ao desenvolvimento de competências humanas e profissionais orientadas à busca por resultados esperados (Skorková, 2016). O desenvolvimento de competências subsidia a construção de trilhas de aprendizagem sendo, desta forma, tática ao alcance dos objetivos organizacionais em organizações públicas, principalmente (Brandão & Bahry, 2005).

O mapeamento de competências tem grande potencial para inovação nas organizações privadas e públicas, com enfoque dado ao desenvolvimento de lideranças estratégicas e pessoal qualificado para o exercício das suas atribuições. Por meio das competências, pode-se, por exemplo, calcular lacunas ou gaps de conhecimentos, planejando-se trilhas de aprendizagem a fim de que o indivíduo se qualifique continuamente. Metas de desempenho, inclusive, poderão ser estipuladas e atreladas ao exercício de competências, bem como a identificação do indivíduo com o

seu trabalho poderá ser facilitada caso o mesmo tenha visão sistêmica e estratégica daquilo que ele faz. Assim, conhecimentos, habilidades e atitudes são considerados, na literatura científica sobre comportamento organizacional, facilitadores ao desempenho competente a partir da mobilização dessas competências nas rotinas por meio da entrega de produtos relacionados ao trabalho.

Ainda, de acordo com a literatura científica, no campo da administração pública, sobre o tema (Lima & Melo, 2017; Ubéda & Ferreira, 2016), a gestão por competências também auxilia no dimensionamento da força de trabalho, uma vez que determina quais são o conjunto de tarefas e responsabilidades inerentes a cada cargo, bem como elenca os conhecimentos, habilidades e atitudes que o ocupante do cargo deverá possuir para mais bem desempenhá-lo. Dimensionar a capacidade de mão de obra, perante as tarefas que necessitam ser desempenhadas em relação ao quantitativo de pessoal disponível, também é base angular da gestão por competências (Guerci, Radaelli & Shani, 2018).

Tal base científica pode ser utilizada no âmbito das empresas estatais e privadas, na medida que conjunto de tarefas e responsabilidades inerentes a cada cargo citado acima, bem como, os conhecimentos, habilidades e atitudes elencados no estudo atribuídos ao ocupante do cargo de gestão, além da necessidade de se dimensionar a capacidade de mão de obra, contrapondo tarefas que necessitam ser desempenhadas em relação ao quantitativo de pessoal disponível, também é base angular da gestão por competências das empresas públicas e privadas.

É, desta forma, uma importante ferramenta de gestão no contexto da nova administração brasileira, que auxilia, sobremaneira, na organização científica/racional do trabalho e no melhor arranjo/rearranjo de componentes organizacionais, visando o alcance da missão organizacional.

Dado a isso, além de sua intensa relevância prática às organizações (pois visa melhorar a performance por meio da otimização de recursos humanos e valorização do potencial das pessoas), estudar o desenvolvimento de competências também tem enorme relevância científica, dado que a compreensão do seu conjunto de preditores associados (como fazer com que competências mapeadas sejam transformadas em trilhas de aprendizagem? Que variáveis humanas e contextuais influenciam neste processo?) ainda representa um importante campo de agenda de pesquisa a ser percorrido pelos pesquisadores deste complexo tema (Silva, 2017). Contexto basilar análogo às empresas públicas e privadas, no que se refere à relevância científica do estudo de desenvolvimento de competências visando a compreensão do seu conjunto de preditores associados.

#### *4.2.1.1 Mapeamento de competências*

O mapeamento de competências consiste na identificação clara e irrestrita das competências, em nível individual, necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (Faiad, Coelho Jr., Caetano & Albuquerque, 2012; Le Boterf, 2003). Além de se definir quais as competências propriamente ditas (esqueleto matriz de competências), o mapeamento ainda fornece um diagnóstico organizacional quantitativo acerca do repertório que os indivíduos possuem com relação a cada uma das competências mapeadas (quão importante cada competência é? qual é o repertório de cada indivíduo perante cada competência?) A descrição de competências é realizada em torno de referenciais comportamentais observáveis no dia a dia da execução do trabalho (Brandão & Bahry, 2005).

Competências mapeadas deverão ser aquelas vinculadas a comportamentos esperados de gestores, trabalhadores e familiares (já no caso específico deste projeto de pesquisa). Por meio de referenciais de performance, é esperado que as competências que serão mapeadas permitam a geração de engajamento em torno da problemática trabalho-família, gerando impactos positivos. Importante dizer que a descrição de competências será feita diretamente com gestores, trabalhadores e familiares. A técnica de mapeamento que será utilizada neste projeto de pesquisa se baseia na realização de análise documental, entrevistas em profundidade, grupos focais e visitas in loco. Esta metodologia de mapeamento já fora adotada em estudos anteriores, inclusive em organizações de segurança pública também, tais como por Cobucci, Coelho Jr. e Faiad (2013), Faiad, Coelho Jr., Caetano e Albuquerque (2012) e Faiad e Pasquali (2007). Ressalta-se que, em virtude da pandemia da Covid-19, e na eventual impossibilidade de se fazer a coleta de dados presencialmente (em virtude de possíveis restrições quanto a aglomerações presenciais), pode ser que esta metodologia seja toda adaptada para ser realizada no formato remoto, à distância. Ressalta-se que toda a equipe de pesquisa envolvida neste projeto já possui know-how e expertise caso esta necessidade de adaptação se faça presente.

Esta metodologia tem validade e vem demonstrando resultados muito profícuos e importantes, plenamente alinhados ao atendimento das expectativas dos gestores organizacionais responsáveis pela sua execução. Ressalta-se, uma vez mais, que as informações levantadas no mapeamento de competências poderão subsidiar tomadas de decisão relacionadas ao desenvolvimento de trilhas de aprendizagem orientadas à promoção do equilíbrio trabalho-família. O conjunto de cursos à distância, por exemplo, que poderão ser ofertados a depender do interesse da Secretaria Nacional da Família, poderá incentivar o desenvolvimento das competências que forem mapeadas. A partir da identificação e do mapeamento das competências, recomenda-se, inclusive, a definição de um perfil, composto pelo conjunto de competências necessárias ao alcance de um desempenho esperado.

O perfil de competências pode ser definido em função dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes), isoladamente ou em interação, a partir do estabelecimento de parâmetros objetivos da análise da expressão dessas competências (competências técnicas, que abarcam conhecimentos e habilidades específicas ao cargo, e competências comportamentais, que abrangem relações complexas entre habilidades relativas ao indivíduo e atitudes relacionadas). Indicadores de comportamento mensuráveis são associados às competências, o que permite sua verificação in loco, no dia a dia. O mapeamento de competências não deve ser considerado como um fim em si mesmo. Refere-se apenas à primeira etapa, tão essencial, à estruturação e consolidação dos modelos de desenvolvimento por competências (por meio de trilhas de aprendizagem) em organizações públicas. O mapeamento precisa ser constantemente atualizado, e devidamente integrado/alinhado às políticas e programas desenvolvidos em organizações públicas. A dinâmica trabalho-família tenderá a ser impactada positivamente quando se tem competências desenvolvidas orientadas à sua promoção.

#### *4.2.1.2 Políticas Públicas e stakeholders*

As políticas públicas estão sujeitas à influência de múltiplos atores com diferentes características, interesses e crenças a respeito das questões sociais e soluções propostas pelos seus formuladores e implementadores (Cabral e Vieira, 2020; Vieira, 2021). Esses agentes são chamados de stakeholders e podem, portanto, serem definidos quanto a atitude colaborativa, competitiva ou ambígua em relação à política, exercendo sua influência a partir da posse de determinados atributos tais como poder e legitimidade, atuando sob papéis institucionalmente constituídos (Savage et al, 1991; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Gomes, Liddle e Gomes, 2010).

Almeida e Gomes (2019) sugerem que as políticas públicas materializam arranjos institucionais com variados graus de compromisso e interdependência entre seus stakeholders. No mesmo sentido, Bispo e Gomes (2018) argumentam que cada decisão estratégica de uma organização implicará na reação de stakeholders com interesses e objetivos muitas vezes conflitantes. Não obstante, é preciso considerar que as colaborações e disputas entre esses atores são pautadas por um conjunto de instituições, ou seja, por leis, regras e procedimentos (Mahoney e Thelen, 2010). Além disso, os stakeholders de uma política não atuam isoladamente, mas engajam-se em grupos de interesse e coalizões de advocacia podendo muitas vezes buscar mudanças institucionais para obter um status favorável com repercussões em determinada política pública (Vieira e Gomes, 2014;

Dessa forma, Menezes, Vieira e Santos (2020) argumentam que a Teoria dos Stakeholders proporciona aos gestores gerenciar os interesses de grupos e indivíduos que podem afetar os objetivos da organização. No Fórum Econômico Mundial em 2020 foi discutida a necessidade de reformar o capitalismo em direção ao stakeholder capitalism em que não apenas os objetivos dos acionistas são levados em consideração, mas também os objetivos de todos os públicos com os quais uma organização se relaciona ou com aqueles atingidos pelas externalidades advindas das transações entre outras partes (Mascena e Stolker, 2020). Freeman, Philips e Sisodia (2020) propõem que tal orientação pode ser consequência da última grande crise econômica e financeira de 2008, a partir da qual a sociedade passa a cobrar transparência e responsabilidade social.

Segundo Carroll e Buchholtz (2011) a gestão de stakeholders pressupõe identificá-los, caracterizá-los e a definição de estratégias para lidar com eles. São muitos os modelos disponíveis na literatura para a instrumentalização do relacionamento entre organizações e seus stakeholders. Dentre eles, o mais referenciado é a proposta de Mitchell, Agle e Wood (1997) para quem os stakeholders são definidos como qualquer grupo ou indivíduo que possua ao menos um dos atributos: poder, legitimidade e urgência da demanda. Esses autores criaram uma tipologia para classificá-los e permite aos gestores definirem uma hierarquia entre os stakeholders com maior poder de influência. Isso é importante porque os recursos de uma organização pública ou privada são escassos e, portanto, torna-se imperativo priorizar a gestão do relacionamento com aqueles atores dotados de maior capacidade de influência.

Para Mitchell, Agle e Wood (1997) os stakeholders que possuem apenas um dos atributos podem ser classificados como: (1) adormecidos – possuem poder, (2) discricionários – possuem legitimidade, (3) reivindicadores – possuem urgência. Além deles, observa-se os stakeholders com dois atributos: (4) dominantes – possuem poder e legitimidade, (5) dependentes – possuem legitimidade e urgência e, (6) perigosos – possuem poder e urgência. Por fim, existem os stakeholders que carregam consigo os três atributos e merecem então atenção constante: (7) os definitivos. Vieira (2021) chama atenção para o fato de que os inúmeros stakeholders de uma organização ou política pública podem atuar colaborativamente em grupos e dessa forma “tomar emprestado” atributos de seus pares. Em outras palavras, há sinergia entre esses atores quando constituídos grupos de interesse ou coalizões de advocacia. Além disso, Wood, Mitchell, Agle & Bryan (2018) lembram que a classificação e monitoramento dos stakeholders depende das percepções dos gestores, ou seja, há certo grau de subjetividade nessa avaliação, podendo resultar em imprecisão e no desconhecimento de eventuais atores e reivindicações. No entanto, na aplicação gerencial da análise de stakeholders existem protocolos metodológicos que buscam minimizar esse risco, como por exemplo a triangulação de dados nos processos de coleta e análise. Por exemplo, diferentes fontes de informação podem ser usadas para coletar os dados para identificação e caracterização dos stakeholders, tais como entrevistas, documentos oficiais, notícias e reportagens. Ao mesmo tempo, diferentes membros da equipe podem participar da análise e a partir de oficinas e grupos focais compartilhar suas impressões gerando uma classificação final dos stakeholders baseada no consenso.

## 4.3 MÉTODO

### 4.3.1 Descrição das atividades/etapas a serem desenvolvidas

Esta pesquisa tem caráter interdisciplinar, abordando múltiplas fontes de conhecimento, e usará multimétodo para fins de sua realização. Este caráter garantirá maior completude na coleta e análise dos dados empíricos, baseado na expertise da equipe de pesquisa da UnB. O método proposto terá abordagem mista (qualitativo e quantitativo), aplicado junto a gestores, trabalhadores e familiares. Será utilizado, primeiramente, como parâmetro, a análise de documentos, referentes a políticas, programas ou normativos públicos, norteadores da promoção do enriquecimento trabalho-família. Por meio da análise documental, serão definidas as ações orientadas à realização das etapas qualitativas e quantitativas. Nota-se que o primeiro desafio será tentar captar todas as possíveis diferenças nas percepções entre gestores, trabalhadores e familiares, considerando-se a diversidade de fatores ou percepções que poderá ser encontrada ao longo desta pesquisa. Informa-se, ainda, que será realizado estudo piloto, baseado em também em metodologia ‘multimétodo’. Quanto aos participantes no estudo piloto, serão selecionados representantes de gestores, trabalhadores e familiares, pelo País. Poderão ser selecionados participantes do processo de certificação do ‘Selo Empresa Amiga da Família’, a depender de planejamento conjunto junto à equipe de pesquisa da UnB e os responsáveis pela pesquisa no Ministério da Mulher, da Família e Direitos Humanos. Para cada estudo, e abordagem associada (qualitativa e quantitativa), serão calculadas proporções de amostras que sejam fidedignas e representativas aos fenômenos pesquisados.

### 4.3.2 Procedimentos e/ou instrumentos a serem utilizados

Serão conduzidos grupos focais e/ou entrevistas, bem como a aplicação de instrumentos de autorrelato, construídos ou adaptados para o contexto de gestores, trabalhadores e familiares, que se referem a variáveis objeto deste projeto de pesquisa. Pode ser que instrumentos de pesquisa já existentes possam vir a ser analisados, enquanto evidências comparativas para o contexto de organizações públicas. Ressalta-se que as competências de gestores, trabalhadores e familiares serão mapeadas tanto por meio do passo a passo apresentado por Brandão e Bahry (2005) quanto pelo modelo de elaboração de instrumental psicológico, elaborado por Pasquali (1999), que se baseia nos polos teórico, empírico e analítico. Procedimentos relacionados à construção e validação de trilhas de aprendizagem também poderão vir a ser incorporados, com vistas ao atingimento dos objetivos definidos para este projeto de pesquisa. Ressalta-se que a construção e validação destas trilhas de aprendizagem restringem-se apenas aos gestores e trabalhadores.

Prevê-se, ainda, a realização de entrevistas (individuais ou em grupo), bem como grupos focais. Prevê-se a realização de, pelo menos, cinco (5) grupos focais (por meio do critério de representação territorial ou geográfica, pelo País), com 10 participantes em cada um dos grupos. Estes grupos (que acontecerão à distância/de forma remota) conterão gestores, trabalhadores e familiares. A depender do progresso em relação à pandemia da Covid-19, grupos focais presenciais poderão ser planejados para serem realizados em Brasília/DF. O objetivo dos grupos é mapear as competências técnicas e comportamentais orientadas à promoção do equilíbrio trabalho-família, bem como sugerir trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento das competências mapeadas, além de também promover o levantamento de informações sobre stakeholders e seus atributos. Implementadores e planejadores de políticas públicas também poderão ser objeto de estudo por meio de grupo focal. As trilhas de aprendizagem serão desenhadas à luz das competências mapeadas junto a gestores e trabalhadores. Novos grupos focais poderão vir a ser demandados junto à SNF, para fins de complementação das análises, se necessário for. Ainda, na realização destes grupos, serão suscitadas discussões a respeito da transversalidade da temática equilíbrio trabalho-família com outras diversas, a saber: fortalecimento de vínculos familiares; a redução da violência intrafamiliar; a melhor oferta de cuidados dedicados a crianças, pessoas idosas ou com deficiência; o enfrentamento das consequências da pandemia de COVID-19.

Após a realização da etapa qualitativa (análise documental, entrevistas em profundidade e grupos focais), os dados serão analisados e fornecerão importantes insumos à elaboração das trilhas de aprendizagem. Ainda, reforça-se a realização de duas etapas quantitativas: uma, após a realização dos grupos focais, em que haverá o diagnóstico das competências entre gestores, trabalhadores e representantes de famílias brasileiras; e outra, em que se buscarão evidências de validade psicométrica do instrumento que é parte do processo de certificação do ‘Selo Empresa Amiga da Família’. Todo o know how da equipe de pesquisa envolvida neste projeto garantirá a escolha das melhores técnicas ou parâmetros estatísticos para

a análise e interpretação dos dados numéricos.

O projeto será executado em etapas, articuladas entre si, com entregas específicas detalhadas no Item 9 deste Plano de Trabalho. Com o objetivo de fornecer à SNF todos os subsídios acerca dos resultados alcançados no projeto, deve-se seguir uma metodologia que possibilite a perfeita e integral transferência de conhecimentos.

Para que o processo de transferência de conhecimento não se limite apenas à documentação e entrega dos produtos, todas as atividades serão acompanhadas por servidor (es) da SNF. Além disso, a transferência de conhecimento poderá contemplar o planejamento e elaboração dos produtos científicos/tecnológicos que serão fruto do projeto, bem como a realização de oficinas de capacitação da equipe da SNF.

#### Referências bibliográficas

- Almeida, L. A., & Gomes, R. C. (2019). Perspectivas teóricas para análises de políticas públicas: como lidam com a complexidade? *Administração Pública e Gestão Social*, 11(1), 16-27.
- Araújo Júnior, J. A., & Martins, I. (2014). Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 12(2), 153-162.
- Barroso, J. & Martins, J. T. S. (2016). A formação das guardas civis municipais do Grande ABC. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 10(2), 2-238, 2016.
- Bispo, F. C. S. & Gomes, R. C. (2018). Os papéis dos stakeholders na formulação do Pronatec. *Revista de Administração Pública*, 52 (6), 1258-1269.
- Brandão, H.P., & Bahry, C.P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 2(56), 179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
- Brandão, H.P., & Guimarães, T.A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2002). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management*. California: SAGE Publications.
- Brasil (2010). Decreto que regulamenta concursos ganha regras sobre avaliação psicológica de candidatos. Recuperado em setembro, 2019 de <http://www.planejamento.gov.br/noticia.asp?p=not&cod=6636&cat=34&sec=6>
- Brasil (2019). Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da [Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990](#), quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Ministério da Economia.
- Cabral, D. P. & Vieira, D. M. (2020). Stakeholders como agentes de mudança institucional em ambientes de regulação estatal. *Revista Ciências Administrativas*, 26 (1), 1-13.
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M., & Odman, R.B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2011) *Business and society: ethics and stakeholder management*. Mason-USA: South-Western Cengage Learning.
- Chanfana, A., Cruz, J. P., & Quintas, H. (2011). A importância da formação profissional na polícia de segurança pública. *Revista de Psicologia Militar*, 2(1), 130-141 .
- Cintra, L.P., Oliveira, J.B., Barbosa, A.C.Q., & Franco, D. (2017). Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im)Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais. *Revista de Administração FACES*, 16(4), 27-44.
- Cobucci, G., Coelho Jr. F.A., & Faiad, C. (2013). Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal. *Aletheia*, 42, 106-121.
- Dutra, J. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Faiad, C., Coelho Junior, F. A., Caetano, P. F., & Albuquerque, A. S. (2012). Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(2), 388-403. doi 10.1590/S1414-98932012000200009.
- Freeman, R. E. Phillips, R. & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 59 (2), 213-231.
- Gomes, R. C. Liddle, J. & Gomes, L. D. O. M. (2010). A five-sided model of stakeholder influence: a cross-national analysis of decision making in local government. *Public Management Review*, 12, 701-724.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Handbook of occupational health psychology*, 165-183.
- Greenhaus, J.H. (2008) Innovations in the study of the work-family interface: Introduction to the special section. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 343- 348.
- Guerci, M., Radaelli, G. & Shani, A.B. (2018). Conducting Mode 2 research in HRM: A phase-based framework. *Human Resource Management*, 58, 5–20.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35 (4), 837-856.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249–265.
- Hunter, E. M., Perry, S. J., Carlson, D. S., & Smith, S. A. (2010). Linking team resources to work-family enrichment and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 304- 312.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo as competências dos profissionais*. São Paulo: Bookman.
- Lima, D.M.S., & Melo, J.A.M. (2017). O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. *Revista Gestão Industrial*, 13(4), 26-49.
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2010). A theory of gradual institutional change. In J. Mahoney, & K. Thelen (Orgs.), *Explaining institutional change: ambiguity, agency and power* (pp. 1-37). Cambridge: Cambridge University Press.

- Mascena, K. M. C. & Stocker, F. (2020). Gestão de stakeholders: estado da arte e perspectivas. *Future Studies Research Journal*, 12 (1), 1-30.
- Menezes, D. C., Vieira, D. M. & Santos, A. P. (2020) A Teoria dos stakeholders no Brasil: produção acadêmica no período de 2014 a 2019. *Revista Ibero-americana de estratégia*, 19 (4), 119-150.
- Mitchell, R. K. Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Moia, R. P., Fernandes, C. A., Gouveia, D. S., Pereira, R. S., & Santos, I. C. D. (2018). A Influência da Vocação Profissional na Escolha da Carreira de Guarda Municipal. *Revista de Administração da Unimep*, 16(1), 78-101. doi. 10.15600/rau.v16i1.1280 .
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Journal of Accounting, Management and Governance*, 22(2), 280-298.
- Moura, C. F., & Caetano, P. F. (2007). Profissiografia dos soldados bombeiros militares do corpo de bombeiro do Distrito Federal. Brasília, DF: LabPAM. (Documento interno do CBMDF).
- Moura, C. F., & Pasquali, L. (2007). Análise profissiográfica: uma proposta metodológica. Trabalho apresentado no 31º Congresso Interamericano de Psicologia, Ciudad de México.
- Moura, C. F., Caetano, P. F., Braga, J. L., Pasquali, L., Reis, M. S., & Oliveira, S. H. T. (2007). Profissiografia do soldado policial militar do Estado do Rio de Janeiro. Brasília, DF: LabPAM. (Documento interno da PMERJ).
- Pasquali, L. (2007). Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, pp.99-107.
- Pasquali, L., Albuquerque, A. S., Freitas, L. C. O., Barbosa, B., & Roldão, A. C. (2002). Profissiografia do cargo de policial rodoviário da polícia rodoviária federal. Documento Brasília, DF: LabPAM. (Documento interno da PMERJ).
- Pasquali, L., Moura, C. F., & Freitas, L. C. O. (2010). Análise profissiográfica. In L. Pasquali, (Org), *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Risso, M. I. Prevenção da violência: construção de um novo sentido para a participação dos municípios na segurança pública. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 10(2), 12-23, 2016.
- Rodrigues, C. B., & dos Santos, M. H. P. (2018). A política de ensino profissional no 3º BEIC frente à matriz curricular nacional para profissionais da área de segurança pública. *Revista Opara*, 8(2), 136-152.
- Savage, G. T. Nix, T. W. Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Silva, T.B. (2017). Gestão de pessoas por competências na Administração Pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo de Conhecimento*, 1, 301-312.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226 – 234.
- Spector, P.E. (2012). *Industrial and Organizational psychology: research and practise* (6th ed), Hoboken: NJ, Wiley.
- Ubeda, C. L., & Ferreira, P. V. J. (2016). A perspectiva da competência na gestão estratégia de pessoas em organizações públicas: um estudo bibliométrico. XIX Seminário em Administração, São Paulo, SP, Brasil.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- Vieira, D. M. & Gomes, R. C. (2014). Mudança institucional gradual e transformativa: a influência de coalizões de advocacia e grupos de interesses em políticas públicas. *Organizações & Sociedade*, 21 (71), 679-694.
- Vieira, D. M. (2020). The discourse and coordination among advocacy coalitions: the case of Belo Monte. *Revista de Administração da USP*, 55 (1), 86-99.
- Vieira, D. M. (2021) Mudança institucional gradual e transformativa: a atuação de stakeholders e coalizões de defesa no caso da Usina Hidroelétrica de Belo Monte. *Organizações & Sociedade*, 28 (97), 388-412.
- Wood, D. J. Mitchell, R. K. Agle, B. R. & Bryan, L. M. (2018). Stakeholder identification and salience after 20 years: progress, problems, and prospects. *Business & Society*, 1-50.
- Yeung, A. (2011). Celebrating 50 years: How robust and relevant is our HR knowledge? *Human Resource Management*, 50(4), 451-453.

#### 4.4 RECURSOS ENVOLVIDOS

##### 4.4.1 Equipe de pesquisa:

- Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior (Doutor e Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações pela Universidade de Brasília. Atualmente, é Professor Associado vinculado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Atua, também, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília. Foi Coordenador do Curso de graduação em Administração Pública, ofertado na modalidade a distância (PNAP/UnB), entre 2009 e 2011. Desde 2010, é Líder do grupo de Estudos e Pesquisas Avançadas sobre Comportamento Organizacional (GEPACO), registrado formalmente na plataforma do CNPq. Foi Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, no biênio 2013-2015. Foi presidente da Comissão de Pós-Graduação, no Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, entre 2013 e 2015. Desde 2015, é membro de grupo de trabalho da ANPEPP que, atualmente, realiza pesquisas sobre o tema Desenho do Trabalho. É Coordenador do Eixo de EOGP, do Departamento de Administração. É parecerista em periódicos, nacionais e internacionais, nos campos da administração e da psicologia organizacional e do trabalho, desde 2009. Atua como parecerista do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad) desde 2009, além de outros congressos brasileiros e internacionais. É atual membro da Comissão de Pós-Graduação em Administração da UnB. Realiza pesquisas na área da administração pública, em geral, com ênfase no estudo do comportamento humano nas organizações, construção de medidas de diagnóstico/avaliação e tecnologias de inovação no gerenciamento de pessoas, com enfoque estratégico. Tem especial interesse no estudo científico do cargo e análise profissiográfica, bem como no estudo multinível da gestão de desempenho e de competências profissionais em organizações de natureza pública.)

- Prof. Dr. Diego Mota Vieira (Doutor em Administração com ênfase em administração pública e políticas públicas pela Universidade de Brasília (UnB). Atualmente, é Professor Adjunto vinculado ao Departamento de Administração da UnB e também atua no Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília. Foi coordenador do curso de graduação noturno de Administração da UnB (2014/2015). Coordena o Núcleo Docente Estruturante (NDE) do Departamento de Administração e o Grupo de Pesquisa em Governo e Políticas Públicas. Seus principais temas de interesse em pesquisa são: redes de políticas públicas, modelos de análise de stakeholders e coalizões de defesa, empreendedorismo político e institucional, mudança institucional e análise de discurso crítica.)
- Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres (possui graduação em Psicologia pela Universidade de Brasília (1988), mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília (1991) e Ph.D. em Industrial Organizational Psychology - California School of Professional Psychology (1999), pós-doutorado em Marketing pela Griffith University, Austrália (2004), pós-doutorado em Cross-cultural Research pela University of Sussex, Inglaterra (2009), pós-doutorado em Cross-cultural Psychology and Human Values pela Hebrew University of Jerusalem, Israel (2013) e pós-doutorado em Basic Human Values na University of Haifa (2018). Em todos estágios pós-doutorais, científica e validou para as brasileiras medidas para uso em pesquisa transcultural, notadamente o Questionário Refinado de Valores - PVQ-RR. Atualmente é revisor do JCCP - Journal of Cross-cultural Psychology; IJIR - International Journal of Intercultural Research; American Psychologist Journal; Revista Psicologia: Teoria e Prática; RAC - Revista de Administração Contemporânea; e RAM - Revista de Administração da Mackenzie. Avaliador de trabalhos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. É filiado à Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, na qual coordena um Grupo de Trabalho em Psicologia e Segurança Pública. Membro da Associação Internacional de Psicologia Intercultural, da qual também é o Representante Regional para a América do Sul. Parte das atribuições desta representação inclui uma aplicação, para o contexto nacional, de pesquisas transculturais a carências e problemas sociais da América do Sul. Tem experiência na área de Psicologia Transcultural, atuando principalmente nos seguintes temas: valores humanos básicos, valores culturais, psicologia política, comportamento do consumidor e diversidade cultural e inclusão. Desenvolveu instrumentos em diversidade para escolas públicas nos níveis fundamental e médio.)
- Profa. Mestra Stela Gomes Faiad (É graduada em Psicologia pela Universidade Católica de Brasília e Mestre pela Universidade de Brasília em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Atua nas diversas áreas da Psicologia Organizacional, como: avaliação psicológica para Concursos Públicos, construção e validação de testes psicológicos, treinamento e seleção de pessoal, análise profissiográfica, mapeamento de competências, mapeamento e modelagem de processos, fluxo de formação de indicadores, gestão de projetos e gestão de pessoas. Trabalhou como consultora para Instituições como: CESPE / UNB, Polícia Federal, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Eletronorte, Ministério da Justiça e Instituições de Segurança Pública. É Coordenadora do Curso de Psicologia da UNIP e professora de disciplinas da Psicologia e Administração. Como pesquisadora do LATITUDE / UnB atuou em Termos de Execução Descentralizada na Diretoria de Administração e Logística - DAL / ME; na Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, Secretaria de Orçamento Federal SOF / MP, Secretaria do Patrimônio da União, SPU / MP, Ministério da Justiça e Secretaria de Relações de Trabalho SRT / MP.
- Bernadete Moreira Pessanha Cordeiro - (Doutoranda do Programa de Gerontologia da Universidade Católica de Brasília. Mestre em Educação pela Universidade de Brasília, Especialista em Linguagem e Educação pela Fundação Brasileira de Teatro, Pedagoga com habilitação em Tecnologia Educacional pela Universidade de Brasília (1985) e Administração Escolar pela Universidade de Brasília (1986). Professora da Universidade Católica de Brasília, onde leciona em cursos de Graduação e Pós-Graduação Lato Sensu, nas modalidades presencial e a distância, desde 2004. Atua como consultora Pedagógica na área de Segurança Pública realizando atividades como: montagem e implantação de currículos, elaboração de materiais didáticos para cursos presenciais e a distância, mapeamento de competências, formação de professores, dentre outras. Colaboradora do Comitê Internacional da Cruz Vermelha no Programa de Direitos Humanos para Policiais e Sócio-Fundadora do Instituto Latino Americano de Educação para Segurança).
- Natasha Fogaça: Doutora, Mestre e Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), com área de concentração em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas. Professora colaboradora do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB). Pesquisadora dos Grupos de Pesquisa GP2C2 (gpegpc.blogspot.com) e LAMFO (lamfo.unb.br), ambos da UnB. Coordenadora da linha de pesquisa Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no GP2C2, fazendo a gestão de publicações sobre o tema, e coordenadora adjunta operacional no LAMFO, dando suporte às ações de Social Media. É uma das vozes do podcast Pessoas e Organizações (<https://anchor.fm/pessoaseorganizacaoes>). Experiência nas áreas comercial e administrativa na Brasil Telecom/Oi e como consultora em gestão de pessoas em diferentes organizações, como Ministério do Planejamento e empresas da iniciativa privada. Suas áreas de atuação, pesquisa e publicação envolvem temas ligados ao conceito de Healthy Workplace e à hipótese Happy, Productive Worker.

#### **4.4.2 Discentes de pós-graduação (novos bolsistas poderão ser selecionados para o projeto):**

- Francisco Guilherme Lima Macedo – Aluno de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB/PPGA).
- Lara Letícia Pinto Barbosa - Aluna de Doutorado UnB do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Sua especialidade é na realização de estudo científico do cargo e na avaliação psicológica em concurso público na área de segurança pública.

#### **4.4.3 Técnico (novos bolsistas poderão ser selecionados para o projeto):**

- Edna Alci Beserra Torres - Assistente de Direção Instituto de Psicologia.
- Gustavo Henrique de Lima - Assistente em administração.

#### **4.4.4 Discentes de graduação (novos bolsistas poderão ser selecionados para o projeto):**

- Ângela de Oliveira Sá - aluna de graduação do curso de Gestão de Políticas Públicas UnB, com experiência em estudo científico do cargo, coleta de dados e condução de grupos focais.
- Julia Louise Medeiros Viana – aluna de graduação do curso de Gestão de Políticas Públicas UnB, com experiência em coleta e



análise de dados quantitativos e qualitativos.

- Ianne Oliveira Lima – aluno de graduação do curso de Administração da UnB, com experiência na coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos.

#### 4.5 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS OU TECNOLÓGICAS DA PROPOSTA

##### 4.5.1 Produtos científicos/tecnológicos que serão fruto do projeto:

- Publicação, a depender do interesse/disponibilidade do Órgão, de relatório técnico pela SNF;
- Submissão de, pelo menos, um Artigo científico (estrato B1 ou superior) elaborado em conjunto com a equipe técnica da SNF;
- Realização de uma atividade de extensão científica e tecnológica na semana de extensão universitária da UnB em 2021/2022;
- Elaboração de cartilha, cadernos, livro ou capítulo de livro sobre a metodologia utilizada e/ou resultados alcançados;
- Elaboração de videoaulas sobre os resultados alcançados, objetivando um maior alcance do público alvo. Estas videoaulas serão gravadas utilizando-se da estrutura tecnológica do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB);
- Elaboração de Trabalho final de graduação ou pós-graduação (pelo menos, uma monografia de conclusão de curso ou dissertação de mestrado acadêmico);
- Submissão, em conjunto com a equipe técnica da SNF, de, pelo menos, dois trabalhos em congresso(s) científico da administração e campos de saber afins;
- Proposição de medidas científicas válidas orientadas à avaliação individual e organizacional, no contexto da administração pública, com estudos de evidência de validade;
- Evento acadêmico à distância/de forma remota, ao final do projeto, para apresentação e divulgação dos resultados alcançados na pesquisa em questão.

#### 4.6 CONTRIBUIÇÕES PARA A GRADUAÇÃO E/OU PÓS-GRADUAÇÃO DA UnB

Este projeto de pesquisa se assenta na tradição do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração, da UnB em firmar sólidas parcerias de pesquisa aplicada, para fins de diagnóstico, junto a organizações de grande tradição e renome. Estas parcerias para realização de pesquisas, historicamente, auxiliaram decisivamente na formação de especialistas, mestres (tanto do programa de mestrado acadêmico quanto mestrado profissional do PPGA), doutores e pós-doutores, ao longo dos últimos anos.

A colaboração do GEPACO (grupo de pesquisas e estudos avançados sobre comportamento organizacional) é imprescindível, também, nestas parcerias. No GEPACO, alunos de projetos de iniciação científica e de monografias de conclusão de curso interagem ativamente com mestrands e doutorands em nível de pós-graduação. Esta interação é muito comum e profícua. A dinâmica é muito vívida, baseada em interação social e construção social do conhecimento científico aplicado. A pesquisa contará, ainda, com a participação do Grupo de Pesquisas em Governo e Políticas Públicas (GPGPP), envolvendo alunos de graduação, mestrado e doutorado, bem como com integrantes (docentes, alunos de pós-graduação e demais pesquisadores) do CEPATS (Centro de Pesquisa em Avaliação Psicológica e Tecnologia Social).

A aplicação do conhecimento científico para a resolução de questões cotidianas das organizações é outro ponto alto nestes projetos de pesquisa, cujos resultados permitem aplicabilidade quase que imediata em termos de seus impactos nos redesenhos de gestão. Há uma sólida expertise já construída e consolidada no estudo científico das organizações públicas brasileiras enquanto 'lócus' e enquanto 'fócus' das pesquisas. Diversos estudos de evidências de validade já foram realizados, em organizações públicas das mais distintas finalidades e tamanhos. Medidas já foram construídas e disponibilizadas por meio da realização de projetos de pesquisa deste calibre permitindo, inclusive, às organizações, que ações diagnósticas sejam sempre realizadas assim que desejarem.

Práticas de inovação organizacional e potencialização da capacidade produtiva foram tomadas utilizando-se como parâmetro resultados de pesquisas já conduzidas na UnB. Proposições interventivas também já foram feitas à luz das pesquisas realizadas. Ressalta-se que esta pesquisa se alinha às propostas ora desenvolvidas no âmbito da Universidade e estabelece papel central na formação de novos pesquisadores de pós-graduação stricto sensu e na graduação. Importante ressaltar também, que os produtos advindos dessa proposta também serão frutos de futuras publicações científicas que irão colaborar com o avanço da área, resguardadas as questões de sigilo implicadas neste processo.

Docentes envolvidos na realização do projeto:

- Francisco Antônio Coelho Junior
- Diego Mota Vieira
- Cláudio Vaz Torres
- Stela Gomes Faiad
- Bernardete Moreira Pessanha Cordeiro
- Natasha Fogaça

Discentes de pós-graduação envolvidos (novos bolsistas poderão ser selecionados para o projeto):

- Francisco Guilherme Lima Macedo
- Lara Letícia Pinto Barbosa
- Discentes de graduação envolvidos (novos bolsistas poderão ser selecionados para o projeto):
- Ângela de Oliveira Sá
- Julia Louise Medeiros Viana

- Ianne Oliveira Lima

Técnicos (novos bolsistas poderão ser selecionados para o projeto):

- Edna Alci Beserra Torres
- Gustavo Henrique de Lima

Ressalta-se que alguns discentes de pós-graduação e de graduação poderão, ainda, ser selecionados por meio de chamada pública. À medida de que se faça necessário, e especialmente se as expectativas de desempenho não estiverem sendo devidamente alcançadas por membros da equipe de pesquisa, poderá haver, a qualquer momento, substituição dos discentes bolsistas tanto da graduação quanto da pós. Seu desempenho será continuamente monitorado pelos professores supervisores, responsáveis pela consecução deste projeto de pesquisa. O não alcance do desempenho esperado, a partir de análise feita pelos professores supervisores, implicará no possível desligamento do bolsista ao longo da consecução do projeto de pesquisa.

Informa-se, ainda, que será equipado um laboratório para a execução da pesquisa, com computador, impressora, datashow e aquisição de livros científicos relacionados aos temas em voga.

#### **4.6.1 Formação de recursos humanos (graduação, pós-graduação e técnico/administrativo)**

Os alunos de graduação, pós-graduação e os servidores técnicos serão supervisionados e orientados continuamente pelos professores coordenadores do projeto, ampliando a qualificação de suas práticas tanto científicas quanto profissionais. Espera-se, no caso dos alunos de graduação e de pós-graduação, que haja o desenvolvimento de competências de pesquisa, especialmente aquelas relacionadas à capacidade de análise e de síntese, capacidade de planejamento e capacidade de organização.

#### **4.7 ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS E/OU REDES DE COLABORAÇÃO NACIONAL E/OU INTERNACIONAL:**

Será estabelecida uma rede de parceria nacional, contando com o apoio de instituições parceiras relacionadas à temática abordada neste projeto de pesquisa. O projeto terá caráter interdisciplinar e plural, de modo a que as parcerias a serem estabelecidas serão de extrema valia ao êxito dos objetivos da pesquisa aqui apresentada. Esta parceria se dará, especialmente, junto a Órgãos responsáveis pela gestão da dinâmica trabalho-família, para fins de compreensão da sua realidade laboral e elaboração de sugestões/recomendações à luz dos resultados que serão encontrados com a consecução deste projeto de pesquisa. A UnB, por meio da equipe de toda a equipe de pesquisa envolvida, entrará com know-how necessário e expertise à viabilização de tais parcerias, com foco na consecução dos objetivos deste projeto de pesquisa.

### **5. JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PARA CELEBRAÇÃO DO TED:**

#### **5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA**

O Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos atua na promoção de políticas e práticas orientadas à proteção dos direitos humanos fundamentais, orientadas ao exercício da cidadania e das liberdades públicas. Ainda, atua na preservação da vida, com grande pluralidade de ações orientadas à promoção social dos cidadãos brasileiros. É missão do Ministério proteger a vida, fortalecer a família e defender os direitos humanos para todos, incluindo a formulação políticas e diretrizes voltadas à promoção dos direitos humanos, com destaque para aos direitos da mulher, da família, da criança e do adolescente, da juventude, do idoso, da pessoa com deficiência, da população negra e das minorias étnicas e sociais, além de articulação de iniciativas e apoio a projetos voltados à proteção e à promoção dos direitos humanos, com respeito aos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito. Diante desse papel, o caráter estratégico do Ministério é de suma importância à população brasileira, especialmente aquela mais carente e que necessita do apoio essencial de políticas públicas, tais como as que são praticadas no âmbito do Ministério.

Importante ressaltar que o equilíbrio trabalho-família gera implicações determinantes ao dia a dia dos indivíduos, impactando, por exemplo, na saúde mental (Greenhaus, 2008) e na satisfação com a vida, por parte dos indivíduos (Hammer et. al. 2009; Hunter, Perry, Carlson, & Smith, 2010). Situações estressoras, agravadas com a pandemia da Covid-19, são capazes de impactar sobremaneira o cotidiano dos gestores, trabalhadores e famílias (Greenhaus & Allen, 2011), provocando ou situações de conflito ou de enriquecimento (promoção), a depender de como os vários fatores relacionados ao home office, por exemplo, forem gerenciados por todas as partes envolvidas. O engajamento das lideranças, com participação ativa e célere é essencial à promoção do equilíbrio trabalho-família em tempos de pandemia da Covid-19, em especial.

Então, compreender as atividades desenvolvidas no âmbito do Ministério como um todo, e da Secretaria Nacional da Família, em particular, é de extrema valia à melhoria das práticas de gestão direcionadas ao seu desenvolvimento. Avaliando o escopo das suas ações, essencialmente orientadas à geração de engajamento, ou do equilíbrio trabalho-família, a própria organização do trabalho passa a ser mais bem racionalizada, à luz dos recursos existentes. O impacto das ações, em políticas públicas, é essencial a que se verifique o quanto sua missão vem sendo atingida. Insumos para o redesenho de políticas públicas serão levantados, e poderão colaborar com ganhos de produtividade e do impacto das ações e políticas identificadas no âmbito da Secretaria Nacional da Família. Em um contexto atual pandêmico, de muitas mudanças e transformações radicais nas relações de trabalho e humanas, é preciso que se continue monitorando, continuamente, os impactos vivenciados entre família e trabalho, mapeando aspectos típicos de cada um destes entes sociais. Nota-se, no âmbito da administração pública brasileira, que esta premissa se faz ainda mais verdadeira, quando se considera o contexto de trabalho como grande influenciador na dinâmica familiar em tempos de pandemia de Covid-19. A pandemia fez com que arranjos organizacionais e familiares tivessem que ser feitos de forma desestruturada, da noite para o dia, sem qualquer

possibilidade de um planejamento prévio formal, tamanho o caráter inesperado da pandemia. As ações tanto do Ministério, quanto da própria Secretaria Nacional da Família, tornaram-se essenciais à compreensão dos impactos do trabalho na família e vice-versa. O investimento em ações de capacitação e desenvolvimento de lideranças, por exemplo, orientadas à promoção do equilíbrio trabalho-família, torna-se imprescindível. Compreender quais competências poderão contribuir para a promoção do enriquecimento trabalho-família, também, é essencial. Por isso, o estudo científico de aspectos profissionais, relacionados ao arranjo do trabalho, torna-se de tanta relevância assim na compreensão do equilíbrio trabalho-família. A relevância prática das políticas públicas voltadas ao equilíbrio trabalho-família encontra respaldo na sua relevância científica, uma vez que a avaliação de políticas públicas é de extrema relevância com o objetivo de verificar seus impactos desejados e reais.

A gestão de políticas públicas orientadas ao equilíbrio trabalho-família proporciona diversos ganhos às organizações e aos cidadãos. Dentre eles, pode-se destacar o equilíbrio de expectativas entre indivíduos e gestores, a gestão efetiva do desempenho, a gestão de conflitos, a gestão do ambiente organizacional e a busca pela realização ótima das atividades, com vistas ao atingimento da missão e objetivos organizacionais. As pessoas são consideradas protagonistas na consecução dos resultados organizacionais, tendo em vista que são produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais. O diferencial competitivo que as organizações vêm dando, cada vez mais, importância, são as pessoas. Por isso, compreender a dinâmica da sua inserção, em cenário laboral, especialmente em organizações nesse contexto, é de suma relevância ao êxito das organizações. Boas práticas de governança consideram a necessidade de desenvolvimento contínuo dos trabalhadores. Isto porque, em termos de compliance, o trabalhador que se atualiza constantemente tem maiores chances de desempenhar melhor, e de gerar um ambiente organizacional saudável e focado no alcance das metas organizacionais. Claro que, num cenário de pandemia da Covid-19, os arranjos do trabalho e da família poderão influenciar-se mutuamente, gerando impactos reais (positivos ou negativos) em um ou em outro. É imprescindível, assim, estudar os seus impactos, bem como desenvolver ações de desenvolvimento de pessoas (gestores e trabalhadores). O desenvolvimento de políticas de capacitação, por exemplo, baseadas no desenvolvimento de competências enriquecedoras ao equilíbrio trabalho-família, é um bom exemplo de como as políticas públicas de gestão podem se tornar estratégicas tanto às famílias quanto às próprias organizações (Yeung, 2011; Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2013).

Nota-se, com isso, que, para o emprego das políticas e das práticas de promoção do equilíbrio trabalho-família, é imprescindível o conhecimento aprofundado das competências que são requeridas a tal engajamento. Quais competências, orientadas à geração de engajamento na promoção do equilíbrio trabalho-família, são requeridas às 3 principais entidades relacionadas à dinâmica trabalho-família: gestores, trabalhadores e familiares? O dimensionamento das ações de gestão passa pelo conhecimento do repertório de competências destas três entidades sociais, inclusive com a oferta de políticas de capacitação (trilhas de aprendizagem) orientadas ao desenvolvimento de tais competências. O contexto vem ganhando cada vez mais importância para a análise do trabalho, do work design e da dinâmica trabalho-família. É exatamente na análise deste tripé (gestores, trabalhadores e famílias) que este projeto de pesquisa, fruto da parceria entre a Secretaria Nacional da Família e a Universidade de Brasília, se assenta, com vias à realização das ações de diagnóstico organizacional, e de proposição de ações, presentemente proposto. Conclui-se que o mapeamento de competências orientadas à promoção do equilíbrio trabalho-família, o desenvolvimento de tecnologias científicas e sociais e a proposição de trilhas de aprendizagem corresponderão ao tripé angular em torno do qual este projeto de pesquisa objetivará tratar. Por meio deste tripé, tem-se elementos necessários a uma nova concepção, ao redesenho, ou realinhamento, se necessário, de práticas organizacionais estratégicas de gestão no âmbito das empresas privadas e estatais, bem como da administração pública.

Ressalta-se, uma vez mais, assentado na tradição do Departamento de Administração da UnB (ADM) e do programa de pós-graduação em administração (PPGA) na produção de pesquisas aplicadas, que este projeto tem potencial de gerar importante repercussão prática/gerencial, uma vez que objetiva instrumentalizar a Secretaria Nacional da Família por meio da realização de pesquisa científica, contando com o desenvolvimento de medidas válidas e precisas à sua realidade organizacional. É uma proposta de pesquisa bastante inovadora, e com potencial de gerar importantes resultados acadêmicos e científicos. Espera-se grande repercussão institucional para a Universidade de Brasília, uma vez que este projeto de pesquisa tem visão interdisciplinar e envolverá docentes e discentes de, pelo menos, três Departamentos (Departamento de Administração, Departamento de Psicologia Clínica e Departamento de Gestão de Políticas Públicas) e duas pós-graduações (Pós-Graduação em Administração e Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), reforçando a visão sistêmica no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas e de grande repercussão nacional. O desenvolvimento de medidas orientadas a diagnóstico no próprio contexto organizacional de pesquisa é de suma importância a que tais medidas contribuam, de fato, à profissionalização contínua da gestão realizada no Órgão. Esta profissionalização da gestão levará à realização mais eficiente e eficaz dos serviços prestados à sociedade como um todo, e aos usuários-cidadãos em particular, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de uma administração pública mais próxima do atendimento dos anseios e necessidades coletivas e sociais.

Cumprindo a legislação vigente, a FUB poderá, a seu critério, contratar uma Fundação de Apoio, em benefício da execução do Projeto, sem que isso signifique a criação de vínculo entre a Secretaria Nacional da Família e aquela Fundação de Apoio. Neste caso, a FUB deverá manter estrito controle dos recursos financeiros recebidos, de modo a empregá-los, exclusivamente, no objeto

deste TED, considerando as metas e produtos esperados, conforme estabelecido no Plano de Trabalho (anexo).

### 5.1.2 Descrição do principal problema a ser abordado

Considerando-se todos os elementos anteriormente apresentados, este projeto investigará, de forma orgânica, empírica e de maneira integrativa, aspectos relacionados a quais competências deverão ser mapeadas e desenvolvidas, por gestores, trabalhadores e famílias, por meio da proposição de trilhas formais de aprendizagem (com foco no planejamento instrucional de cursos à distância, direcionados a gestores e trabalhadores, visando gerar engajamento destas duas entidades sociais ao desenvolvimento de competências promotoras do enriquecimento trabalho-família) e, também, por meio da análise técnica/científica de instrumento de pesquisa utilizado no 'Selo Empresa Amiga da Família'. Uma das etapas de realização da certificação do Selo consiste, exatamente, na resposta a um questionário semiestruturado, por parte dos trabalhadores das empresas que se inscrevem para obterem certificação do Selo, de modo a que se buscam evidências de validade do instrumento atualmente utilizado. A pesquisa tem caráter interdisciplinar em torno da abordagem científica de sua problemática. Boas práticas de gestão e de governança (estrutura, processos organizacionais e pessoas) poderão ser implementadas considerando a riqueza dos conteúdos que serão pesquisados ao longo deste projeto de pesquisa. Espera-se, com isso, além de desenvolver pesquisa científica, fornecer insumos essenciais a que políticas públicas, orientadas ao desenvolvimento/enriquecimento do equilíbrio trabalho-família, continuem a ser elaboradas, utilizando, como parâmetro, resultados que serão alcançados com a realização deste projeto de pesquisa. Para tal, foram elencados objetivos para esta pesquisa, apresentados no item 4.1.3 do presente Plano de Trabalho.

## 6. SUBDESCENTRALIZAÇÃO

A Unidade Descentralizadora autoriza a subdescentralização para outro órgão ou entidade da administração pública federal?

( ) Sim

(x) Não

## 7. FORMAS POSSÍVEIS DE EXECUÇÃO DOS CRÉDITOS ORÇAMENTÁRIOS

A forma de execução dos créditos orçamentários descentralizados poderá ser:

( ) Direta, por meio da utilização da capacidade organizacional da Unidade Descentralizada.

( ) Contratação de particulares, observadas as normas para contratos da administração pública.

(x) Descentralizada, por meio da celebração de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos congêneres, com entes federativos, entidades privadas sem fins lucrativos, organismos internacionais ou fundações de apoio regidas pela Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994.

## 8. CUSTOS INDIRETOS (ART. 8 §2º)

A Unidade Descentralizadora autoriza a realização de despesas com custos operacionais necessários à consecução do objeto do TED?

(x) Sim

( ) Não

O pagamento será destinado aos seguintes custos indiretos, até o limite de 20% do valor global pactuado:

Custos Indiretos – R\$ 85.960,31

1. Limpeza e conservação.
2. Apoio administrativo, técnico e operacional.
3. Serviços de energia elétrica.
4. Vigilância ostensiva.
5. Serviços de água e esgoto.
6. Manutenção e conservação de bens imóveis.
7. Infraestrutura de TIC.

## 9. CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

### 9.1 CRONOGRAMA FÍSICO

METAS		ATIVIDADES		INDICADORES FÍSICOS	PRODUTOS	DURAÇÃO (MESES)	
#	Descrição	#	Descrição	Indicador Físico	Produto	Início	FIM
M0	Contratação da Fundação e Apoio	A00	Mobilização de infraestrutura e equipe; contratação de Fundação de Apoio	Publicação em Diário Oficial da Contratação da Fundação de Apoio	Publicação em Diário Oficial	Mês 01	Mês 02
M1	Estrutura analítica do projeto	A01	Estrutura analítica do projeto	Relatório com EAP	Relatório com EAP	Mês 01	Mês 04
		A02	Revisão de literatura, análise de editais e	Mapeamento de			

M2	Mapeamento de Competências	A02	construção de referencial teórico	de competências	Relatório do Mapeamento de Competências	Mês 03	Mês 07
		A03	Grupos focais	Mapeamento de competências			
		A04	Elaboração do instrumento de verificação e análises	Mapeamento de competências			
		A05	Validação das análises	Mapeamento de competências			
M3	Evidências de Validade de Instrumento de Pesquisa	A06	Evidências de validade do instrumento de pesquisa	Evidências de Validade de Instrumento de Pesquisa	Relatório com as Evidências obtidas	Mês 01	Mês 06
M4	Definição das trilhas de aprendizagem	A07	Análise do relatório de Mapeamento de Competências.	Definição de Indicadores de Competência por tipo de trilha	Relatório com a definição e a associação de indicadores de competência	Mês 08	Mês 11
		A08	Análise de documentos e de outros materiais relacionados.	Associação de Indicadores de Competência por tipo de trilha			
M5	Elaboração de conteúdo para as trilhas de aprendizagem à luz dos resultados qualitativos e quantitativos	A09	Definição de eixos (cognitivos, comportamentais e afetivos) que comporão as trilhas	Apresentação da primeira versão de componentes das Trilhas de Aprendizagem	Relatório com apresentação do conteúdo das trilhas de aprendizagem	Mês 05	Mês 13
		A10	Desenho da trilha (1ª versão) – Partes Propostas – Malha de Trilhas	Entrega e Apresentação das Trilhas de Aprendizagem			
		A11	Desenho do mapa de competências por curso (gestores, trabalhadores e famílias)/Elaboração de Relatório Técnico	Entrega e Apresentação das Trilhas de Aprendizagem			
		A12	Entrevistas com a equipe técnica/ professores para que possam validar as trilhas e conteúdos associados.	Entrega e Apresentação das Trilhas de Aprendizagem			
		A13	Elaboração de Relatório Técnico/ Descrição dos conteúdos por trilha/ planejamento instrucional de cursos a distância/ Referências bibliográficas/ carga horária/conteúdo instrucional	Entrega e Apresentação das Trilhas de Aprendizagem			
		A14	Desenho da trilha/ Elaboração de Relatório Técnico (Versão final)	Entrega e Apresentação das Trilhas de Aprendizagem			
M6	Relatório Final	A15	Redação Final do design instrucional dos cursos a distância/validação/ Elaboração de Relatório Técnico	Entrega e Apresentação das Trilhas de Aprendizagem	Relatório final	Mês 11	Mês 14
		A16	Redação do relatório final	Entrega e apresentação do relatório			

#### 9.2 CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

Metas	Descrição	Unidade de Medida	Qntde.	Valor Unitário	Valor Total	Início	Fim
<b>META 0 (M0)</b>	Contratação da Fundação e Apoio	----	----	----	----	Mês 01	Mês 02
<b>PRODUTO M0</b>	Publicação em Diário Oficial	Publicação em Diário Oficial	1	R\$24.162,47	R\$24.162,47		
<b>META 1 (M1)</b>	Estrutura analítica do projeto	----	----	----	----	Mês 01	Mês 04
<b>PRODUTO M1</b>	Relatório com EAP	Relatório	1	R\$62.881,07	R\$62.881,07		
	Mapeamento						

<b>META 2 (M2)</b>	de Competências	----	----	----	----	Mês 03	Mês 07
<b>PRODUTO M2</b>	Relatório do Mapeamento de Competências	Relatório	1	R\$129.795,43	R\$129.795,43		
<b>META 3 (M3)</b>	Evidências de Validade de Instrumento de Pesquisa	----	----	----	----	Mês 01	Mês 06
<b>PRODUTO M3</b>	Relatório com as Evidências obtidas	Relatório	1	R\$149.154,73	R\$149.154,73		
<b>META 4 (M4)</b>	Definição das trilhas de aprendizagem	----	----	----	----	Mês 08	Mês 11
<b>PRODUTO M4</b>	Relatório com a definição e a associação de indicadores de competência	Relatório	1	R\$109.262,83	R\$109.262,83		
<b>META 5 (M5)</b>	Elaboração de conteúdo para as trilhas de aprendizagem à luz dos resultados qualitativos e quantitativos	----	----	----	----	Mês 05	Mês 13
<b>PRODUTO M5</b>	Relatório com apresentação do conteúdo das trilhas de aprendizagem	Relatório	1	R\$168.860,69	R\$168.860,69		
<b>META 6 (M6)</b>	Relatório Final	----	----	----	----	Mês 11	Mês 14
<b>PRODUTO M6</b>	Relatório final	Relatório	1	R\$93.111,73	R\$93.111,73		

RECEITAS		
<b>A - Total de Receitas</b>		<b>R\$ 737.228,95</b>
DESPESAS		
Especificação	Rubrica	Valor Total (R\$)
Diárias	33.90.39	R\$ 1.920,00
Passagens e despesas com locomoção	33.90.39	R\$ 4.800,00
Material de consumo	33.90.39	R\$ 3.783,06
Auxílio Financeiro a Estudante	33.90.39	R\$ 26.400,00
Auxílio Financeiro a Pesquisador	33.90.39	R\$ 525.000,00
Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	33.90.39	R\$ 5.000,00
Obrigações tributárias e contributivas - 20% de OST - Pessoa Física e Consultoria realizada por Pessoa Física	33.90.39	R\$ 1.000,00
Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	33.90.39	R\$ 157.371,53
Equipamento e Material Permanente	44.90.39	R\$ 8.880,09
Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza - 5% de ISS	33.90.39	R\$ 3.074,27
<b>B - Total de Despesas</b>		<b>R\$737.228,95</b>

DETALHAMENTO DAS DESPESAS					
DIÁRIA					
ITEM	Beneficiário	Cidade	Quant.	Valor unit.	Valor total
1	Diárias	A Definir	6	R\$ 320,00	R\$ 1.920,00
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 1.920,00</b>
PASSAGEM E DESPESA COM LOCOMOÇÃO					
ITEM	Beneficiário	Trecho	Quant.	Valor Unit.	Valor total
1	Passagens e Despesas com locomoção	A Definir	4	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 4.800,00</b>

MATERIAL DE CONSUMO					
ITEM	Descrição	Un. Medida	Quant.	Valor Unit.	Valor total
1	Material de expediente (canetas, tonner, papel, etc)	Material	1	R\$ 3.783,06	R\$ 3.783,06
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 3.783,06</b>

AUXÍLIO FINANCEIRO A ESTUDANTE						
ITEM	Beneficiário	Modalidade	Quant.	Período	Valor Unit.	Valor total
1	A Selecionar (Aluno de Graduação UnB)	Bolsa de Iniciação Científica	1	4	R\$ 600,00	R\$ 2.400,00
2	A Selecionar (Aluno de Graduação UnB)	Bolsa de Iniciação Científica	2	8	R\$ 600,00	R\$ 9.600,00
3	Julia Louise Medeiros Viana	Bolsa de Iniciação Científica	1	8	R\$ 600,00	R\$ 4.800,00
4	Ianne Oliveira Lima	Bolsa de Iniciação Científica	1	8	R\$ 600,00	R\$ 4.800,00
5	Angela de Oliveira Sá	Bolsa de Iniciação Científica	1	8	R\$ 600,00	R\$ 4.800,00
<b>Subtotal</b>						<b>R\$ 26.400,00</b>

AUXÍLIO FINANCEIRO A PESQUISADOR						
ITEM	Beneficiário	Modalidade	Quant.	Período	Valor Unit.	Valor total
1	Francisco Antonio Coelho Junior	Pesquisador	1	12	R\$ 8.500,00	R\$ 102.000,00
2	Diego Mota Vieira	Pesquisador	1	12	R\$ 8.500,00	R\$ 102.000,00
3	Stela Gomes Faiad	Pesquisador	1	12	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
4	Francisco Guilherme Lima Macedo	Pesquisador	1	12	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
5	Lara Letícia Pinto Barbosa	Pesquisador	1	12	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
6	Bernadete Moreira Pessanha Cordeiro	Pesquisador	1	4	R\$ 6.000,00	R\$ 24.000,00
7	Natasha Fogaça	Pesquisador	1	12	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
8	A Indicar (Alunos de Pós Graduação UnB)	Pesquisador	4	4	R\$ 3.000,00	R\$ 48.000,00
9	A indicar (Docentes UnB)	Pesquisador	2	2	R\$ 4.500,00	R\$ 18.000,00
9	Edna Alci Beserra Tôrres	Pesquisador	1	12	R\$ 2.250,00	R\$ 27.000,00
10	Gustavo Henrique de Lima	Pesquisador	1	12	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
<b>Subtotal</b>						<b>R\$ 525.000,00</b>

OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA FÍSICA						
ITEM	Beneficiário	CPF	Atividade no Curso	Produtos	Valor Unit.	Valor Total
1	Tradutor	-	Serviços Técnicos	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
<b>Subtotal</b>						<b>R\$ 5.000,00</b>

OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS E CONTRIBUTIVAS - 20% DE OST - PESSOA FÍSICA				
ITEM	Descrição	Valor total		
1	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	R\$ 1.000,00		
Subtotal		R\$ 1.000,00		
OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA				
ITEM	Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor total
1	Despesas Administrativas e Financeiras	1	R\$58.411,22	R\$ 58.411,22
2	Ressarcimento - UnB (resolução CAD nº 045/2014)	1	R\$85.960,31	R\$ 85.960,31
3	Contratação de software	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
4	Inscrição em Eventos Científicos	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
5	Submissão de Artigos Científicos	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Subtotal				R\$ 157.371,53
EQUIPAMENTO E MATERIAL PERMANENTE				
ITEM	Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor total
1	Computador (Notebook)	1	R\$ 5.040,09	R\$ 5.040,09
2	Projektor	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
3	Estabilizador	1	R\$ 340,00	R\$ 340,00
Subtotal				R\$ 8.880,09
IMPOSTO SOBRE SERVIÇOS DE QUALQUER NATUREZA				
ITEM	Descrição	Quant.	Valor unit.	Valor total
1	Imposto Sobre Serviços (ISS)*	1	R\$ 3.074,27	R\$ 3.074,27
Subtotal				R\$ 3.074,27
* Encargo incorrido sobre a execução do projeto, com alíquota de 5%, conforme LC n.º 116/2003.				
B – Total de despesas			R\$ 737.228,95	

10. CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO	
MÊS/ANO	VALOR
Mês 1 / Ano 1 – Parcela Única Metas 0 a 6	R\$ 737.228,95

11. PLANO DE APLICAÇÃO CONSOLIDADO - PAD		
CÓDIGO DA NATUREZA DA DESPESA	CUSTO INDIRETO	VALOR PREVISTO
33.90.39 - Serviço de Terceiro Pessoa Jurídica	Não	R\$ 642.388,55
44.90.39 – Equipamento e Material Permanente	Não	R\$ 8.880,09
33.90.39 - Serviço de Terceiro Pessoa Jurídica	Sim	R\$ 85.960,31

Observação: O preenchimento do PAD deverá ser até o nível de elemento de despesa.

12. PROPOSIÇÃO
Local e data: Brasília, 17 de novembro de 2021.
Nome e assinatura do Responsável pela Unidade Descentralizada: <b>ANGELA VIDAL GANDRA DA SILVA MARTINS</b> , Secretária Nacional da Família, Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos.

13. APROVAÇÃO
Local e data: Brasília, 17 de novembro de 2021.
Nome e assinatura do Responsável pela Unidade Descentralizadora: <b>MÁRCIA ABRAHÃO MOURA</b> , Reitora, Universidade de Brasília.

Em 16 de novembro de 2021.



Documento assinado eletronicamente por **Angela Vidal Gandra da Silva Martins**, Secretária





**Nacional da Família**, em 17/11/2021, às 11:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

---



Documento assinado eletronicamente por **Márcia Abrahão Moura, Usuário Externo**, em 19/11/2021, às 18:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.mdh.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador **2603317** e o código CRC **9C62AEF1**.

---