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)

1. DADOS CADASTRAIS DA UNIDADE DESCENTRALIZADORA

a) Unidade Descentralizadora e Responsável
Nome do órgão ou entidade descentralizador(a): **Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos / Secretaria Nacional da Família**
Nome da autoridade competente: **Angela Vidal Gandra da Silva Martins**
Número do CPF: **590.424.009-00**
Nome da Secretaria/Departamento/Unidade Responsável pelo acompanhamento da execução do objeto do TED: **Secretaria Nacional da Família / Departamento de Equilíbrio Trabalho-Família / Coordenação-Geral de Conciliação Trabalho-Família e Projeção Econômica**

b) UG SIAFI
Número e Nome da Unidade Gestora - UG que descentralizará o crédito: **810013 - Secretaria Nacional da Família**
Número e Nome da Unidade Gestora - UG Responsável pelo acompanhamento da execução do objeto do TED: **810013 - Secretaria Nacional da Família**

2. DADOS CADASTRAIS DA UNIDADE DESCENTRALIZADA

a) Unidade Descentralizada e Responsável
Nome do órgão ou entidade descentralizada: **Universidade de Brasília - UnB**
Nome da autoridade competente: **Profª. Márcia Abrahão Moura**
Número do CPF: **334.590.531-00**
Nome da Secretaria/Departamento/Unidade Responsável pela execução do objeto do TED: **Departamento de Administração / Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas**

b) UG SIAFI
Número e Nome da Unidade Gestora - UG que receberá o crédito: **154040/15257 - Universidade de Brasília - UnB**
Número e Nome da Unidade Gestora - UG Responsável pela execução do objeto do TED: **154040/15257 Universidade de Brasília - UnB - Departamento de Administração**

3. OBJETO:
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 voltadasàpromoção 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 voltadosàproteção eàpromoção 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 promovedoras 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 díade trabalho-família, bem como a capacitação contínua de gestores e trabalhadores, tornando-os mais qualificados e cônscios 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; Ubeda & 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 cientifica 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 cientifica 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;

Cabral e Vieira, 2020; Vieira, 2021).

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 compartilharem 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