



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ALANA ALVES CAMINHA

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS**

Palmas, TO

2024

Alana Alves Caminha

**Gestão de Pessoas no Setor Público:
Um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Mestre (a) em Administração Pública.

Orientador: Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres

Palmas, TO

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

A474g Alves Caminha, Alana.
Gestão de Pessoas no Setor Público: Um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins. / Alana Alves Caminha. – Palmas, TO, 2024.
110 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), 2024.
Orientador: Cleiton Silva Ferreira Milagres

1. Gestão de pessoas. 2. Setor público. 3. Universidade Federal. 4. Tocantins. I. Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Dedico este trabalho à minha mãe, professora da rede pública, que durante a sua trajetória, sempre inspirou-me a seguir os seus exemplos de mulher e profissional que faz a diferença.

AGRADECIMENTOS

Agradeço infinitamente a Deus, fonte criadora de todo o universo, por me dar a força, a coragem e a serenidade para trilhar este caminho.

Agradeço a minha mãe e ao meu padrasto, Auzenir e Marcio Augusto, por sempre orientarem durante a minha trajetória, ambos com sabedoria e paciência, aceitando e apoiando as minhas escolhas em todas as situações. Minha eterna gratidão.

Agradeço às minhas irmãs, Giovanna e Dayanna, por serem carinhosas e compreensivas como elas são, mesmo distantes fisicamente, levo vocês no meu coração.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Cleiton, por ter aceitado entrar nesse projeto comigo, por todo o apoio e orientação durante esses dois anos.

Aos membros da banca de defesa, Prof.^a Sandra, Prof. Vinicius e Prof.^a Juliana, que contribuíram com *insights* maravilhosos para o desenvolvimento desse estudo.

Às minhas chefes dos últimos dois anos, Prof. Vânia, Michelle e Susi e aos meus colegas de trabalho da PROGEDEP, Naysa, Ruberval e todos os demais, por todo o apoio, as dicas e por compreenderem os meus momentos e a minha necessidade de dedicação para a conclusão dessa etapa.

Aos meus colegas do mestrado Mauricio e Denise, por compartilharem comigo os momentos de preocupação, aprendizado e de congressos.

Sou grata enfim, às minhas amigas Manoella, Jessica e Tais, por me darem as dicas, por ouvirem e incentivarem em todos os momentos dessa trajetória.

Sozinhos não fazemos nada, todos vocês foram fundamentais para que eu pudesse vencer essa etapa desafiadora e enriquecedora. Minha gratidão.

RESUMO

A área de Gestão de Pessoas (GP) no serviço público brasileiro vem passando por intensas transformações nos últimos anos, em especial, no caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Um dos principais desafios está em realizar as propostas contidas no planejamento estratégico institucional com maior efetividade, porém com recursos financeiros escassos. Inclui-se a esse fato, o necessário engajamento dos gestores e servidores para o alcance da missão institucional. Assim, oportuno se faz compreender como o modelo de gestão de pessoas se apresenta na prática universitária, observando ainda em quais aspectos ele se manifesta de forma deficiente e quais suas potencialidades. Diante disso, este estudo buscou aplicar um diagnóstico organizacional para compreender como o modelo de Gestão de Pessoas se apresenta na prática da Universidade Federal do Tocantins. A ferramenta utilizada foi o diagnóstico proposto por Miranda (2018), voltado à identificação de cinco elementos, a saber: Diretrizes, Estrutura, Autonomia, Governança e Sistema Social, por meio do estudo de caso aplicado na unidade responsável pelo gerenciamento do quadro de pessoal da instituição, a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. A abordagem utilizada foi qualitativa, com a execução de pesquisa documental e pesquisa de campo, a qual se subdividiu na aplicação de questionários e na realização de entrevista semiestruturada. Os dados indicaram que a gestão de pessoas da instituição mescla aspectos dos três modelos de gestão de pessoas, passando desde o departamento de pessoal, à gestão de recursos humanos e a caminho da gestão estratégica de pessoas. Além disso, identificou-se que a área está bem consolidada nos elementos Diretrizes, Estrutura e Autonomia, mas possui aspectos a melhorar nos elementos Governança e Sistema Social. Os resultados evidenciam que o campo da gestão de pessoas nunca foi tão importante como é agora, considerando o cenário atual de intensas transformações no mundo do trabalho, em que as pessoas são o principal ativo das organizações. Em razão disso, o seu pensar estratégico não é mais uma opção, mas uma exigência para todos os gêneros de organizações.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Setor Público. Universidade Federal. Tocantins.

ABSTRACT

The People Management (PM) area in the Brazilian public service has undergone intense transformations in recent years, especially in the case of Federal Higher Education Institutions (IFES). One of the main challenges is to carry out the proposals contained in institutional strategic planning more effectively, but with scarce financial resources. This includes the necessary engagement of managers and civil servants to achieve the institutional mission. Therefore, it is important to understand how the people management model is presented in university practice, observing in which aspects it is deficient and what its potential is. In view of this, this study sought to apply an organizational diagnosis to understand how the People Management model is presented in practice at the Federal University of Tocantins. The tool used was the diagnosis proposed by Miranda (2018), aimed at identifying five elements, namely: Guidelines, Structure, Autonomy, Governance and Social System, through the case study applied to the unit responsible for managing the institution's staff, the Pro-Rectorate for People Management and Development. The approach used was qualitative and quantitative, with documentary research and field research, which was subdivided into questionnaires and semi-structured interviews. The data showed that the institution's people management mixes aspects of the three people management models, ranging from the personnel department to human resources management and on to strategic people management. In addition, it was identified that the area is well consolidated in the Guidelines, Structure and Autonomy elements, but has aspects to improve in the Governance and Social System elements. The results show that the field of people management has never been as important as it is now, considering the current scenario of intense transformations in the world of work, in which people are the main asset of organizations. As a result, strategic thinking is no longer an option, but a requirement for all types of organizations.

Keywords: People management. Public Sector. Federal University. Tocantins.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1 - Modelo equilibrado de diagnóstico de Leavitt	35
Figura 2 - Componentes do modelo diagnóstico de GP no setor público	38
Figura 3 - Mapa do Tocantins com campus da UFT	42
Figura 4 - Perfil por gênero	49
Figura 5 - Perfil por idade.....	50
Figura 6 - Perfil por estado civil.....	50
Figura 7 - Perfil acerca da existência de filhos.....	51
Figura 8 - Perfil por tempo de trabalho na Reitoria.....	51
Figura 9- Perfil por ocupantes de cargos de gestão	52
Figura 10 - Perfil por participação no programa de gestão e desempenho (PGD).....	52
Figura 11- Estrutura organizacional de criação da PROGEDEP	55
Figura 12 - Desafios da instituição: PDI período 2021 a 2025	56
Figura 13 - Missão, visão e valores da instituição: PDI período 2021 a 2025	57
Figura 14 - Percepção sobre a atuação da área de gestão de pessoas como essencial para o cumprimento da missão e da visão da UFT.....	58
Figura 15 - Percepção sobre a visualização de ações da área de gestão de pessoas que contribuem para o cumprimento da missão e da visão da UFT	59
Figura 16 - Percepção sobre a contribuição do seu trabalho para o alcance da missão e da visão da UFT	60
Figura 17 - Percepção sobre a relevância no trabalho que executa para o alcance dos objetivos organizacionais do setor e, por conseguinte, da UFT.....	60
Figura 18 - Organograma atual da PROGEDEP	62
Figura 19 - Política de Governança Pública da UFT: tipologias de governança.....	67
Figura 20 - Percepção sobre o acesso aos canais de diálogo disponibilizados pela área de gestão de pessoas para atendimento de demandas.....	68
Figura 21 - Percepção sobre o acesso aos canais de transparência utilizados na atuação da área de gestão de pessoas, os servidores sabem onde buscar as informações que precisam para a gestão da carreira funcional.....	68
Figura 22 - Percepção sobre a visualização de ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o processo de desenvolvimento de líderes e processo de sucessão de líderes	69

Figura 23 - Percepção sobre visualização de ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).	71
Figura 24 - Percepção sobre a visualização de ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o processo de capacitação em governança, riscos e controle	71
Figura 25 - Percepção sobre a visualização de ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o desenvolvimento profissional dos servidores	74
Figura 26 - Percepção sobre a visualização de ações promovidas pela GP que contribuem para o desenvolvimento pessoal dos servidores (ações ligadas à saúde, bem-estar..).....	75
Figura 27 - Percepção sobre a clareza acerca das atribuições sob sua responsabilidade e domínio de como executá-las	76
Figura 28 - Percepção sobre onde buscar as informações necessárias para a execução das tarefas sob sua responsabilidade.....	77
Figura 29 - Percepção sobre a autonomia para a execução das tarefas	78
Figura 30 - Percepção dos servidores sobre o sentimento de valorização vindo dos colegas e chefia	79
Figura 31 - Percepção dos servidores sobre manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	80
Figura 32 - Percepção dos servidores sobre dos servidores sobre manter um bom relacionamento com as chefias	81
Figura 33 - Percepção dos servidores sobre a vivência de emoções positivas que emoções negativas no contexto de trabalho	82
Figura 34 - Percepção sobre o equilíbrio dos objetivos individuais com os objetivos institucionais.....	83
Figura 35 - Percepção sobre a administração do tempo dedicado a atingir as metas relacionadas ao trabalho e ao bem-estar e à família	84
Figura 36 - Trilha de aprendizagem da ENAP – Contratações Públicas.....	89
Figura 37 - Matriz de competências – Liderança no Setor Público	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Diagnóstico Organizacional	36
Quadro 2 - Componentes e descrições do diagnóstico para GP no Setor Público	38
Quadro 3 - Estrutura organizacional da Reitoria	43
Quadro 4 - Documentos inseridos na pesquisa documental	44
Quadro 5 - Exemplo da análise de conteúdo - categorização.....	48
Quadro 6 - Plano de ação: proposições para a Gestão de Pessoas da UFT	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU	Controladoria Geral da União
CONSUNI	Conselho Universitário
DO	Diagnóstico Organizacional
DDH	Diretoria de Desenvolvimento Humano
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GC	Gestão por competências
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GP	Gestão de Pessoas
HRM	Human Resource Management
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério de Educação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROAD	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PROGEDEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
RH	Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Problema de Pesquisa	15
1.1.1	Justificativa.....	16
1.2	Objetivos.....	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	Estrutura do trabalho.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	Gestão de Pessoas: conceitos e histórico	19
2.1.1	Modelos de Gestão de Pessoas	20
2.2	Gestão de Pessoas sob o enfoque estratégico	22
2.2.1	Gestão Estratégica de Pessoas no setor público	24
2.2.2	Gestão Estratégica de Pessoas e as universidades públicas.....	30
2.3	Diagnóstico Organizacional.....	33
2.3.1	Modelos diagnósticos	35
2.3.2	Componentes do modelo diagnóstico.....	36
3	METODOLOGIA.....	41
3.1	Tipo de pesquisa	41
3.2	Caracterização da organização.....	41
3.3	Técnicas e procedimentos de coleta de dados	43
3.3.1	Pesquisa documental	44
3.3.2	Pesquisa de campo.....	45
3.4	Técnicas para análise dos dados	46
3.5	Devolutiva para a instituição	48

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
4.1	Caracterização da amostra pesquisada.....	49
4.2	A constituição da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.....	53
4.3	Componente do Diagnóstico Organizacional: Diretrizes	55
4.4	Componente do Diagnóstico Organizacional: Estrutura.....	61
4.5	Componente do Diagnóstico Organizacional: Autonomia	63
4.6	Componente do Diagnóstico Organizacional: Governança.....	66
4.7	Componente do Diagnóstico Organizacional: Sistema Social.....	73
4.8	Plano de ação: proposições para a Gestão de Pessoas da UFT	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A: Correlação do modelo diagnóstico e técnicas empregadas para coleta dos dados.....	101
	APÊNDICE B: Instrumento de coleta de dados - Questionário	105
	APÊNDICE C: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	107
	APÊNDICE D: Roteiro para entrevista	109

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o tema da Gestão de Pessoas (GP) conquistou cada vez mais espaço no contexto organizacional e deixou o seu papel de área operacional para atuar como proativa e interligada à missão, aos objetivos e às ações estratégicas das organizações. Tais mudanças ocorreram, sobretudo, em uma conjuntura que exigiu novos processos de gestão do elemento humano, uma vez que as pessoas são os atores principais para a obtenção do sucesso organizacional (Amaral, 2016).

No contexto das organizações públicas, as reformas de Estado, introduzidas no Brasil a partir da década de 1990, com os princípios da administração gerencial e os modelos de gestão voltados à obtenção de resultados, culminaram na elaboração de diversos mecanismos que buscaram fomentar uma atuação estratégica das instituições e de suas áreas, como a gestão de pessoas, nas diversas unidades da federação (Sechi, 2009).

É perceptível que a área de gestão de pessoas no serviço público brasileiro vem passando por mudanças notáveis, seja por meio de um esforço crescente das esferas governamentais – em especial a federal – em profissionalizar os serviços ofertados à comunidade, seja por meio de reformas normativas que impactam diretamente os seus processos de trabalho (Bergue, 2020). Entretanto, é importante que ao tratar desse tema nas organizações públicas, tenha-se o cuidado de conhecer a sua história e compreender o seu contexto, além de reconhecer os diversos aspectos que a compõe, tendo em vista a diversidade de atuação e objetivos com relação à administração privada.

Diante disso, os desafios da gestão de pessoas no serviço público se fazem evidentes. Aliado ao fato da área atuar do operacional ao estratégico, tendo suas ações constantemente delimitadas por normas legais próprias do setor governamental, existe a contínua demanda da sociedade pela oferta de serviços públicos de qualidade, que serão possíveis, principalmente, por meio da formação de recursos humanos aptos a responder a tais demandas de forma eficiente, transparente e eficaz.

Em especial, no caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), um dos principais desafios está em realizar as propostas contidas no planejamento estratégico institucional com maior efetividade, porém com recursos financeiros escassos. Inclui-se a esse fato, o necessário engajamento dos gestores e servidores para o alcance da missão institucional. Portanto, a gestão de pessoas assume um papel estratégico e essencial como unidade responsável pela execução de políticas que visam propiciar o aprimoramento do capital humano disponível nas instituições públicas de ensino.

Contudo, estudos realizados sobre a gestão de pessoas nas instituições públicas sugerem que, na prática, o modelo adotado ainda perpassa diversos aspectos da tradicional “administração de recursos humanos” mesclando aspectos da “gestão de pessoas” na maior parte das organizações públicas (Pereira; Couto; Sindeaux, 2015; Bergue, 2020).

A Universidade Federal do Tocantins (UFT), desde a sua fundação em 23 de outubro de 2000, atua como instituição de ensino superior pública, posicionando-se como a quarta mais bem conceituada universidade do norte do Brasil, segundo ranking da Folha de São Paulo (2019). Atualmente, conta com a força de trabalho de 895 docentes e 680 técnicos administrativos em educação, distribuídos em cinco campi no estado do Tocantins. Todo esse capital humano é gerenciado pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP), a qual, conjuntamente com as unidades setoriais de gestão de pessoas de cada campus, busca delinear e executar as políticas da área na instituição.

Assim, como forma de contribuir para a discussão e para a ampliação do conhecimento sobre o tema da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) na administração pública, torna-se oportuno compreender como o modelo de gestão de pessoas se apresenta na prática universitária, observando ainda em quais aspectos ele se manifesta de forma deficiente e quais as suas potencialidades.

Para tanto, propõe-se aplicar a ferramenta Diagnóstico Organizacional (DO), método que surge nos estudos organizacionais como meio de pesquisa do estado presente da instituição, com o objetivo de reunir informações precisas e válidas e identificar problemas específicos, para então traçar um curso de ação voltado à resolução e tomada de decisão (Caetano; Mendonça; Neiva, 2016).

1.1 Problema de Pesquisa

Efetivar a gestão de pessoas, sob um ponto de vista estratégico, constitui um desafio para as organizações públicas. As normas e orientações infralegais publicadas nos últimos anos indicam que, de fato, há um esforço governamental para a prática da gestão estratégica de pessoas e os gestores inclusive adotam tal discurso, porém, na prática, as evidências podem apontar para outra direção.

Em levantamento realizado sobre a gestão de pessoas no Governo Federal, no período de 1995 a 2009, Marconi (2010) indica para a existência de disfunções que impedem uma política de gestão de pessoas mais efetiva, passível de oferecer contribuições significativas para o alcance do perfil desejado para a força de trabalho desse setor. O autor evidencia para a falta

de um planejamento da força de trabalho capaz de dimensionar o pessoal, o perfil necessário e a ausência de uma estrutura de incentivos que estimule o desenvolvimento profissional.

São citados ainda alguns dos problemas enfrentados nas relações humanas nos serviços públicos: ausência de diretrizes para o desenvolvimento do servidor dentro das instituições, em virtude da falta de treinamento e progressão na carreira; quando a progressão na carreira existe, está vinculada à permanência durante anos no cargo, como gratificação por tempo de serviço; os salários recebidos pelos funcionários são antagônicos aos que são pagos aos da iniciativa privada, decorrente das regras que determinam a formação do preço nos dois setores, o que faz com que algumas pessoas prefiram atuar no setor privado; as diversas gratificações ofertadas aos funcionários dos órgãos públicos acabam disfarçando o salário real, prejudicando a transparência para com os servidores (Marconi, 2010).

Além disso, estudos no setor público indicam que as atividades operacionais ainda ocupam a maior parte do tempo dos gestores de pessoas, em detrimento da gestão efetivamente estratégica do capital humano da instituição. Por outro lado, apesar da burocracia excessiva, percebe-se a identificação dos servidores da área de GP com as atividades que realizam (Nascimento; Simões, 2011).

Percebe-se, com isso, que a prática de GP na administração pública apresenta problemáticas relevantes que suscitam a investigação e a apresentação de metodologias que deem suporte ao processo de melhoria que a área demanda, o que inspira a necessidade de analisar e investigar sobre o fato em seu contexto prático, considerando as diversas nuances que o compõe. Como meio de pesquisa, são realizadas análises organizacionais que fomentam tais estudos, como é o caso do diagnóstico organizacional.

Diante das problemáticas detectadas em estudos acerca da GEP na administração pública brasileira faz-se relevante observar como a área se desenvolveu no ambiente das Instituições Federais de Ensino, uma vez que essas organizações contêm características peculiares que as diferenciam das demais instituições públicas. Nesse sentido, esta proposta de pesquisa tem como questão norteadora: quais são os principais problemas e potencialidades do modelo de Gestão de Pessoas da UFT, levantados por meio da aplicação do diagnóstico organizacional?

1.1.1 Justificativa

A relevância desta pesquisa se dá sob diversos aspectos, tanto teóricos quanto práticos. Sobre o aspecto de cunho teórico, a abordagem proposta contribuirá para o

entendimento acerca da gestão de pessoas no setor público, especificamente em uma instituição de ensino superior da esfera federal. As universidades públicas se diferenciam de outras instituições do setor público, uma vez que, apesar das normas de pessoal estarem todas sob o comando central do Governo Federal e do constante monitoramento pelos órgãos de controle, como Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria Geral da União (CGU), possuem relativa autonomia institucional para a execução de diversas funções, tanto nas atividades fins quanto meio.

Além disso, existe o fato de que são escassos os estudos organizacionais sobre gestão de pessoas no setor público oriundos da região norte do Brasil, conforme estudo realizado por Bandeira *et al.* (2017). Os autores demonstram que há uma concentração da produção nacional sobre o tema na região Sudeste e Centro-oeste. Dessa forma, presume-se o quanto é importante investigar os fenômenos organizacionais sob a ótica presente no espaço nortista brasileiro, buscando inserir essa região no panorama dos estudos institucionais, em especial da gestão de pessoas no setor público.

Em relação à perspectiva prática, principalmente para a organização objeto de estudo, a Universidade Federal do Tocantins, a pesquisa se apresenta relevante à medida que seus resultados poderão servir como fonte de informações para o corpo diretivo da própria instituição pesquisada e permitirá a identificação dos aspectos relacionados à gestão de pessoas que precisam ser aprimorados. Poderá contribuir ainda para o aperfeiçoamento da área em outras universidades públicas, em especial as federais, pois são regidas pelo mesmo arcabouço normativo e, salvo raras exceções, deparam-se com as mesmas problemáticas.

Por fim, para a pesquisadora, esse tema desperta bastante interesse, tendo em vista a jornada profissional empreendida no campo de estudo em análise, com cerca de 10 anos de atuação nessa área vivenciados na UFT e em outras instituições públicas. Somam-se a isso, as perspectivas que se apresentam com a ampliação de conhecimentos sobre a área, uma vez que se aplica sobre o ambiente de trabalho dessa pesquisadora, bem como constitui uma oportunidade de estudo e evolução acadêmica, e também profissional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender como o modelo de Gestão de Pessoas se apresenta na prática da Universidade Federal do Tocantins.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a área de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Tocantins;
- Identificar os principais problemas e potencialidades do modelo de Gestão de Pessoas praticado na UFT;
- Propor um plano de ação que contribua para a atuação da área de Gestão de Pessoas da UFT, sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas.

1.3 Estrutura do trabalho

Além desta primeira seção com a introdução, em que estão presentes o problema da pesquisa, a justificativa e os objetivos, o trabalho está estruturado em quatro partes.

Na próxima seção, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, em que são abordados temas relevantes para o desenvolvimento do trabalho, como os principais conceitos e histórico da gestão de pessoas, seus modelos, aplicações no setor público e, em especial, nas universidades federais. Além disso, é tratada a base teórica acerca da ferramenta Diagnóstico Organizacional, seguido do modelo escolhido para a efetivação deste estudo.

Na terceira seção, aborda-se o percurso metodológico para a realização da pesquisa, suas fases, coleta e análise dos dados; e, na quarta seção, encontram-se os resultados e a sua discussão. Por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a revisão de literatura sobre os temas Gestão de Pessoas no Setor Público e Diagnóstico Organizacional. Dessa forma, o capítulo subdivide-se em três seções principais: a primeira composta por temas gerais a respeito de Gestão de Pessoas, abrangendo seus principais conceitos, histórico e modelos; a segunda seção busca apresentar a GP sob um enfoque estratégico, destrinchando-a, ainda, dentro do contexto do setor público e mais especificamente, nas Universidades Públicas, âmbito no qual se insere este estudo; a terceira seção, por fim, discorre acerca do DO, desde conceitos principais às metodologias e componentes do modelo diagnóstico utilizado para este trabalho.

2.1 Gestão de Pessoas: conceitos e histórico

Criar uma cultura de engajamento, efetivar um ambiente de aprendizagem e diversidade, construir organizações que privilegiem a flexibilidade e a autonomia são apenas algumas das questões que permeiam o mundo organizacional dos últimos anos. Nesse sentido, as pessoas assumem papel central para a consecução desses objetivos, uma vez que é a partir delas e por elas que uma instituição se forma.

Um modelo de recursos humanos (RH) é a maneira pela qual uma organização se constrói com o intuito de gerenciar e orientar o comportamento humano. Com base em um modelo de RH, a organização define princípios, estratégias, políticas e práticas voltadas para as pessoas, as quais guiam a atuação da área na organização (Fischer, 2002).

Já para Dutra (2002, p.17), a gestão de pessoas é responsável por “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Esse equilíbrio se deve às transformações ocorridas nos últimos tempos, às quais, por sua vez, mudaram as expectativas das pessoas em relação às organizações.

A mudança na utilização do vocábulo “recurso” para “pessoas” aconteceu em virtude de alterações no papel do ser humano no mundo do trabalho (Fischer, 2001). O conhecimento, a intuição e a criatividade do trabalhador passaram a ser cada vez mais considerados. A ideia acerca do fato da gestão ser composta das relações da empresa com as pessoas e não com os recursos, indica a transição para um contexto organizacional diverso. Dessa forma, o uso do termo “pessoas” busca destacar o caráter de ação focado nas pessoas da organização.

Dutra (2002) aponta que a estratégia da gestão de pessoas está diretamente ligada à estratégia da organização, influenciando-se mutuamente e levando em consideração o ambiente externo e o interno. Com as novas perspectivas surgidas no mundo do trabalho, a gestão de pessoas precisou passar por intensas transformações, partindo do operacional, para enfrentar os desafios emergentes como: a evolução do conhecimento e da comunicação; posicionamento no mercado em que atua; internacionalização; a participação do Estado; demandas da sociedade e o contingenciamento econômico. No âmbito interno, uma questão relevante a ser considerada é o indicativo cada vez maior de capacitação das pessoas e as novas formas de negociação exigidas pela diversificação da força de trabalho, o que torna a gestão organizacional ainda mais desafiadora (Dutra, 2002; Ulrich, 2003).

Conforme Ulrich (2003), é essencial aos profissionais de gestão de pessoas atuar com foco no estratégico ao operacional, com o objetivo de agregar valor à organização e torná-la mais competitiva. A vantagem competitiva dependerá de como as estratégias serão executadas, uma vez que, os profissionais da área de gestão de pessoas devem ajustar as suas práticas à estratégia organizacional.

Dutra (2002), por sua vez, indica os seguintes papéis para a gestão de pessoas: a) funcionalista, como um conjunto de atividades objetivas; b) sistêmico, como componente de um sistema maior e que com ele interage, considerando todas as partes da organização; c) parceiro estratégico; e, d) desenvolvimento de pessoas para o desenvolvimento de competências essenciais.

É evidente que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Assim, Fischer (2015) destaca que, para diferentes contextos históricos ou setoriais, são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que diferencia um modelo do outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de afetar a vida organizacional, concedendo-lhe identidade própria.

2.1.1 Modelos de Gestão de Pessoas

O primeiro modelo utilizado denomina-se “Departamento de Pessoal”, o qual surgiu na década de 1890 com as únicas funções de dirigir processos de seleção para candidatos a empregos e executar atividades de folha de pagamento. O cerne do modelo estaria na administração dos funcionários apenas sob o ponto de vista financeiro, sendo esse o principal elemento de competitividade da época. O foco maior recaía sobre os custos dos funcionários para a organização, o que fazia com que houvesse uma busca contínua por um padrão aceitável.

Em suma, constituía-se em uma área de trabalho voltada principalmente para as transações processuais e trâmites burocráticos.

A partir de meados de 1930 a 1940, com o surgimento da linha behaviorista, entra em cena um novo modelo a ser implementado, tendo por base, sobretudo, a inserção do elemento “comportamento humano”. Já na década de 1950, começa a ser utilizada a expressão *Human Resource Management* (HRM) para indicar a ampliação das práticas tradicionais da administração de pessoal e o foco nas relações humanas. Nas décadas seguintes de 1960 e 1970, a escola de relações humanas ganha destaque, a partir da qual surgem formas de gestão relacionadas aos termos “envolvimento-motivação e fidelidade-estabilidade” (Fischer, 2002, p. 23).

A história da HRM nos Estados Unidos iniciou-se quando uma organização chamada NCR Corporation criou seu *personnel office*. A distinção da teoria e da prática começou a ser percebida com o aparecimento de escolas marcadas pela influência da psicologia humanista. Fischer (2002) destaca que, a partir dos anos de 1920, Elton Mayo e seus seguidores realizaram as primeiras experiências de contato mais próximo e relevante entre a administração e a psicologia, promovendo uma nova fase na história da administração de recursos humanos. Nos anos 1930, Abraham Maslow iniciou um período em que a psicologia humanista passaria a interferir de forma acentuada na teoria organizacional (Varzoni; Amorim, 2021).

O modelo estratégico, o qual se constitui como o mais influente e atual de todos, é inserido a partir de 1970 e início de 1980 e surge com o intuito de estabelecer a necessidade de integração das práticas de RH às estratégias da organização. Com esse modelo, compreende-se a utilidade de relacionar a atuação e os interesses dos funcionários aos objetivos organizacionais, para que, próximos um do outro, possibilitem a obtenção de resultados à instituição, favorecendo, ao mesmo tempo, o bem-estar do trabalhador (Fisher, 2002).

Fischer (2002) apresenta ainda um quarto modelo de gestão de pessoas denominado de modelo competitivo articulado por competências. Essa definição tem origem nas mudanças de mercado surgidas a partir da década de 1980, como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor. As questões ligadas à estratégia e à competitividade adquiriram destaque como aspectos essenciais da gestão empresarial. O foco principal do modelo competitivo de gestão de pessoas seria desenvolver e impulsionar as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais sejam viabilizadas.

Ulrich *et al.* (2013) também realizaram um apanhado histórico do surgimento da área de RH sob outro ponto de vista, classificando-a a partir de quatro ondas de evolução. As três

primeiras ondas ocorreram a partir da metade do século XX e a quarta onda em meados dos anos 2010 em diante. Os autores apontam que a primeira onda ressaltou as tarefas administrativas do RH, com o pessoal da área centrado em termos e condições de trabalho, entrega dos serviços e conformidade legal. O RH era delineado como “utilidade administrativa transacional”.

A segunda onda buscou evidenciar o conjunto de práticas inovadoras no suprimento, remuneração ou recompensas, aprendizado, comunicação e assim por diante. As técnicas de RH inovadoras e integrativas, bem como a credibilidade do RH, determinaram a eficácia da área durante esse período.

A terceira onda focou na conexão de práticas de RH individuais e integrativas com o sucesso do negócio através do RH estratégico. Essa visão desenvolveu as funções de RH, mudando o seu foco original em talento a fim de incluir a contribuição do indivíduo para a cultura e liderança organizacionais.

A quarta onda empregou as práticas de RH que visam responder às condições externas do negócio, aliando-as com uma visão de futuro para fora das organizações. A eficácia do RH adquire destaque no *share* de clientes, na confiança do investidor e na reputação na comunidade. A confiabilidade do RH será possível por meio dos que estão fora e dentro da empresa.

A partir das transformações contínuas, tanto do ambiente externo quanto do interno, a gestão de pessoas precisou se reposicionar para atuar nesse novo cenário globalizado, tecnológico e instantâneo. A integração de seus subsistemas e a capacidade de influenciar e ser influenciada na performance da organização transformaram-na em princípio básico, rompendo com o paradigma de simples executora da folha de pagamento (Dutra, 2002). Novas abordagens foram inseridas na área com o objetivo de facilitar o recrutamento e seleção de equipes qualificadas e promover uma cultura dirigida ao desempenho, como é o caso da inserção do elemento estratégia no campo de pessoas (Truss, 2008).

2.2 Gestão de Pessoas sob o enfoque estratégico

Os estudos acerca da estratégia têm ocupado espaço nas discussões organizacionais e acadêmicas sobre o tema. Paixão, Silveira e Nascimento (2019) destacam que o constructo de estratégia e do gerenciamento estratégico de pessoas está ligado à competição nos níveis local, regional e global, bem como à revolução tecnológica e do conhecimento. Já o termo estratégia em si, segundo as autoras, tem sido utilizado de formas distintas, seja traduzindo expectativas e anseios, seja como ações prescritivas e deliberadas, ou até mesmo no sentido de expressar a

perplexidade dos atores sociais diante da dimensão, da velocidade das mudanças no ambiente e dos seus efeitos sobre a gestão empresarial.

Segundo Mascarenhas (2009), a gestão estratégica de pessoas pode ser entendida como a orientação, o direcionamento e gerenciamento do fator humano ao formular uma estratégia organizacional, contando para isso com a o envolvimento da área de GP, para que todos os atores internos da organização consigam visualizar as estratégias organizacionais e assim direcionem esforços conjuntos para o alcance delas.

Wright e McMahan (1992) complementam tal conceito ao afirmar que a gestão estratégica de pessoas é composta por duas dimensões: a perspectiva vertical, que visa à articulação das suas práticas com os objetivos e estratégias da organização; e a perspectiva horizontal, que diz respeito à atuação coordenada de suas diversas atividades. Nesse contexto, a eficácia organizacional depende do desenvolvimento de políticas e práticas internamente consistentes e da coerência entre esse sistema e a estratégia da organização.

A gestão de pessoas sob um enfoque estratégico trata as políticas, práticas e filosofias organizacionais de modo global, integrando questões sociais e a força de trabalho. Sob essa perspectiva, observa-se uma personalização das relações anteriormente interpessoais, o que gerou uma revisão dos modelos mecanicistas e reducionistas com os quais as organizações administravam seus recursos ao longo dos anos, entre eles os recursos humanos (Leite; Albuquerque, 2009; Martín; Romero; Sánchez, 2008).

Ulrich (1998) é um dos autores que aponta uma nova relação da área de RH com foco para os resultados e não somente às tarefas comuns e estáticas da área. O autor apresenta três competências genéricas, oriundas a partir de uma GP que amplia o valor da organização para os clientes, colaboradores e fornecedores, que são: criar clareza estratégica, gerar capital intelectual e contribuir para que as mudanças necessárias aconteçam no ambiente organizacional.

Leite e Albuquerque (2009), por sua vez, destacam que os desafios da GP foram modificados para a conquista e retenção dos profissionais de talento. Dessa forma, tornaram-se importantes o alinhamento, a interação e o equilíbrio dos objetivos pessoais com os propósitos organizacionais, bem como o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Ulrich (1998) demonstra um modelo de múltiplos papéis desempenhados pelos gestores de pessoas na elaboração de valor para a empresa. Valendo-se de duas essências, em que a primeira trata do foco, que vai do nível estratégico, de longo prazo, ao nível operacional, de curto prazo; e a segunda, das atividades, que se expandem da administração de processos à

administração de pessoal, o autor define quatro papéis para a área de RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.

Conforme o autor, tratando-se de um parceiro estratégico, o foco do RH passa a ser a participação no processo de elaboração das estratégias organizacionais, em colaboração com o planejamento estratégico, juntamente com a ideia de que as práticas de gestão de pessoas precisam estar alinhadas com as diretrizes globais. Já em relação ao papel de especialista administrativo, o RH permanece com os processos tradicionais de contratação, treinamento, avaliação, promoção e gerenciamento do quadro de colaboradores.

Sobre o papel de defensor dos funcionários, Ulrich (1998) destaca que esse visa um maior envolvimento e competência do RH com o quadro de colaboradores, contribuindo para proporcionar-lhes um ambiente saudável para a convivência e execução de suas tarefas. Por fim, o autor destaca, ainda, o papel do gestor de pessoas como um agente de mudança, responsável por assegurar a capacidade para a mudança organizacional de acordo com as necessidades do ambiente.

Em suma, é possível perceber que a GEP é o refletir acerca das políticas, práticas e atividades de GP, com o objetivo de garantir uma integração estratégica com os objetivos organizacionais (alinhamento vertical) e uma coesão interna à função de GP (alinhamento horizontal), considerando-se os fatores ambientais e os diversos atores envolvidos, com vistas a contribuir para a implantação dos planos de desenvolvimento estratégico da organização e aprimorar seus resultados (Lacombe; Tonelli, 2001; Leite; Albuquerque, 2011).

Diante disso, pode-se perceber que a GEP conquistou uma relevância significativa na estrutura das organizações e, com isso, observou-se uma responsabilidade crescente dessa área, atuando sob uma visão mais gerencial, direcionada ao envolvimento e à cooperação das pessoas (Santos *et al.*, 2016). Nessa abordagem mais recente da GP, o capital humano é concebido como essencial no processo de alcance dos objetivos organizacionais, sendo visto como um elemento estratégico (Demo; Martins; Roure, 2013). Assim, infere-se que, nas organizações públicas, essa realidade não é diferente, já que é por meio do gerenciamento eficaz das pessoas que essas poderão também atender às demandas da sociedade de maneira eficaz e eficiente, conforme discutido a seguir.

2.2.1 Gestão Estratégica de Pessoas no setor público

Mais destaque assume o tema de GP quando pensado na conjuntura da administração pública, na medida em que, nesse setor, grande parte da geração de valor público, concretizada

em bens e serviços públicos, tem sua produção intensiva em pessoas. São exemplos a educação, a saúde, a assistência social, a segurança, a justiça, entre outros. Não é por outro motivo que a rubrica de pessoal constitui o principal elemento de despesa da administração pública, nos três níveis de governo (Bergue, 2020).

Porém, antes de adentrar o campo propriamente da GEP no setor público, é importante compreender de que forma se deu o desenvolvimento desse modelo no campo da administração pública brasileira.

Sechi (2009) destaca que as reformas gerencialistas ocorridas na administração pública brasileira a partir da década de 1990 buscaram a modernização do setor público e a mudança do papel do Estado, resultando em uma série de ferramentas que se constituíram em torno da nova gestão. O autor aborda que o modelo burocrático estabelecido por Weber e intensamente disseminado entre os séculos XIX e XX, em diversos níveis organizacionais, parecia não suportar as mudanças advindas das realidades interna e externa. Assim, emergiram no mundo organizacional, duas abordagens elaboradas como respostas à necessidade de mudança para a gestão pública: a administração pública gerencial e o governo empreendedor, abordagens essas que, pelas características “de negócio”, são denominadas por gerencialismo.

Os movimentos praticados em busca desse novo modelo de administração pública visam inserir novos processos e ferramentas nas instituições brasileiras. Assim, em conjunto com as reformas gerenciais, a gestão e o desenvolvimento do capital humano destacam-se como problemáticas da política estratégica.

Nunberg (1998) aponta que, durante as décadas de 70 e 80, o controle padrão e centralizado da administração de pessoal no setor público começou a sofrer mudanças, em virtude da pressão para com o governo, a fim de que fossem aprimoradas a eficiência administrativa e a prestação do serviço público à sociedade, a qual se tornava cada vez mais exigente. Determinados países, segundo cita o autor, passaram a concentrar seus esforços em reduzir as despesas no serviço público aliada à otimização do desempenho do governo, culminando em reformas administrativas no campo da gestão de pessoas.

As modificações estratégicas inseridas na gestão e controle de “ [...] experiências da Volvo sueca e da Toyota japonesa (volvismo e toyotismo), baseadas nos grupos semiautônomos, na integração flexível do trabalho, na multifuncionalidade e na busca da qualidade total” (Nogueira, 2004, p. 08) contribuíram intensamente para uma mudança nos serviços e processos do Estado. Tais mudanças, segundo Nogueira (2004), estão surgindo nas organizações públicas, mas com nomenclaturas diversas, possíveis de serem observadas “por meio das formas participativas de gestão, trabalho em equipe, grupos de discussão, formação

de comissões, programas de qualidade nos serviços, etc.” (Nogueira, 2004, p. 08), o que pode vir a contribuir para beneficiar e apoiar nos processos de solução de conflitos no campo do setor público.

Cabe destacar que, em termos de legislação, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, vem sinalizar a busca da administração pública por uma efetiva profissionalização e modernização, ao propor uma mudança de cultura burocrática para gerencial (Cruz, 2014).

No que tange à gestão de pessoas, o plano tornou-se um instrumento com propostas de novas formas contratuais e novos regimes de trabalho. As principais diretrizes da nova política de gestão de pessoas, implementada pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), buscavam o fortalecimento do núcleo estratégico do Estado por meio das carreiras e, principalmente, do desenvolvimento do potencial profissional dos servidores públicos, utilizando para isso, a capacitação (Bresser-Pereira, 1998).

Dez anos após a proposição do Plano Diretor, visando novamente meios de modernizar e tornar mais eficaz a gestão pública, o Governo Federal instituiu, em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), encarregado de implantar o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

Diante de tais iniciativas, Pereira, Couto e Sindeaux (2015) apontam a notabilidade das mudanças propostas na gestão de Recursos Humanos nas organizações públicas, às quais buscam uma melhoria das práticas existentes a partir de estratégias consolidadas na iniciativa privada, sem se desvincular do complexo contexto público.

Inserir a gestão de pessoas no serviço público sob um enfoque estratégico se faz medida essencial, porém é relevante buscar entender de que forma tal conceito adentra o contexto público, uma vez que as instituições desse meio se diferenciam sobremaneira do contexto privado.

A gestão estratégica de pessoas no setor público pode ser definida como a integração de esforços de gestão dirigidos para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas, notados os valores culturais que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas (Bergue, 2020).

Schikmann (2010) complementa tal conceito ao afirmar que o modelo de gestão estratégica de pessoas exige o estabelecimento dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis necessários para atuar na organização. Além disso, inclui a definição de uma política que possibilite a base adequada para a sustentabilidade da gestão.

Abruchio (2014) aponta que a prática da gestão estratégica de pessoas sob o enfoque público se apresenta mais complexa que no setor privado, pois o ponto fundamental para aquele setor é garantir que os funcionários públicos trabalhem sob os princípios da neutralidade e impessoalidade, de forma que, ao criar limites para sua ação, o servidor acaba por se distanciar do público para o qual trabalha, comprometendo muitas vezes a sua atuação.

Bergue (2020), por outro lado, destaca que os desafios impostos aos gestores, em relação à manutenção e ao desenvolvimento das organizações públicas, são expressivos em razão de seu alto nível de fluidez e complexidade. Nesse contexto, o autor apresenta a definição da GEP a partir dos seguintes elementos:

- a adoção de uma perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada de análise dos fenômenos organizacionais;
- a inserção qualificada dos profissionais da área de gestão de pessoas no processo da estratégia;
- uma gestão de pessoas alinhada com a estratégia da organização. As pessoas na organização são pensadas em termos estratégicos;
- a função gestão de pessoas (não necessariamente a área) próxima à alta administração;
- os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização e da sociedade;
- a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores;
- a gestão de pessoas como função legitimada no contexto organizacional;
- o reconhecimento das pessoas como elemento fundamental na produção de valor público e de continuidade da organização;
- um modelo erigido sobre políticas de gestão de pessoas assumida uma perspectiva de longo prazo;
- a existência de um suporte normativo formal não somente para a atuação da área, mas para a gestão de pessoas em sentido amplo. Essa infraestrutura normativa não somente sustenta, no plano da legalidade, as políticas e práticas, como potencializa a continuidade das ações.

O autor destaca que a gestão de pessoas, por si só, constitui-se em um processo complexo, em que as políticas e ações são pensadas conjuntamente em relação a tudo o mais na organização, significando também dizer: amplo, dinâmico, multidimensional, fluido e envolvido em certa expressão de caos, entre outros aspectos. Portanto, é preciso assumir que as pessoas não somente são diferentes entre si, como, em relação a si próprias, transformam-se ao longo do tempo, razão pela qual não é recomendável que se espere um comportamento determinístico na dinâmica de pessoas (Bergue, 2020).

Além disso, reconhecer as pessoas como elemento fundamental na produção de valor público e de continuidade da organização, inevitavelmente, perpassa aspectos de desempenho individual e bem-estar no trabalho.

O desempenho é um aspecto fundamental para toda organização. São os resultados organizacionais alcançados que causam maior impacto ao gestor, e, por sua vez, determinam o sucesso empresarial. Portanto, deve-se ter em mente que a sua obtenção é possível por meio da sinergia entre vários resultados individuais, de modo que, conhecendo os fatores que propiciam ou favorecem o alcance de resultados positivos, segundo a perspectiva desses indivíduos, é possível desenvolver estratégias ou práticas para que as pessoas desenvolvam bons níveis de desempenho (Fogaça; Coelho Junior, 2015).

Coelho Júnior *et al.* (2010) identificaram os seguintes aspectos que estruturam o desempenho profissional, sob a perspectiva da autoavaliação: regulação, ou seja, a avaliação do indivíduo sobre o quanto ele percebe que seu trabalho contribui para o alcance da missão e estratégia da organização; esforço, que indica a percepção do grau de esforço e ajustamento para alcançar os resultados de trabalho esperados; execução e monitoramento, que visam abordar o processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações; e autogerenciamento, que diz respeito à eficiência do desempenho, especialmente, à capacidade de administrar a execução de seu trabalho.

Já o bem-estar no trabalho corresponde a um dos fenômenos ligados a experiências positivas, e que vem se destacando na literatura organizacional internacional nos últimos anos. Apesar de não haver consenso na literatura sobre o conceito de bem-estar no trabalho, a maior parte dos pesquisadores dedicados ao tema concorda que os afetos positivos possuem papel importante para o bem-estar dos trabalhadores. Além disso, os fatores responsáveis pelo bem-estar do funcionário interessam tanto aos pesquisadores quanto, em especial, aos *stakeholders* de uma organização, uma vez que o sucesso é consequência inevitável do bem-estar, felicidade e satisfação dos colaboradores com seu trabalho (Fogaça; Coelho Junior, 2015).

Desse modo, o conceito de bem-estar no trabalho, apresentado por Paschoal e Tamayo (2008), está relacionado à predominância de emoções positivas no trabalho e à percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, manifesta e desenvolve seus potenciais/habilidades, ao mesmo tempo em que progride no alcance de suas metas de vida. Partindo dessa definição, o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções, humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização). Siqueira e Padovam (2008) complementam ao afirmar que o bem-estar no trabalho é possível por meio da formação de vínculos afetivos

positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo).

No campo de estratégias de gestão de pessoas que favorecem a implementação da GEP, Schikmann (2010) destaca que novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser considerados no campo de ação e atuação da área de GP. Para efeito da percepção da real dimensão do que se denomina gestão estratégica de pessoas e da mobilização a ser empreendida para a implantação dessas mudanças, a autora apresenta, de forma sucinta, as principais características desses mecanismos e instrumentos:

a) Planejamento de recursos humanos; b) Gestão de competências; c) Capacitação continuada com base em competências; e d) Avaliação de desempenho e de competências. Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. A Gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o Planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a Avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da Capacitação continuada (Schikmann, 2010, p. 20).

Além disso, é primordial afirmar que a implementação de uma gestão estratégica, independentemente da dimensão que a conceba, tem como principais elementos de efetivação: a alta administração, a área de gestão de pessoas e os líderes em geral (Bergue, 2020).

Apesar do potencial da GEP e do esforço governamental em introduzi-la no contexto do setor público brasileiro, alguns autores, dentre os quais Pereira, Couto e Sindeaux (2015), apontam para um movimento que ainda não atingiu a sua consistência no Brasil, uma vez que o país ainda apresenta características dos modelos de gestão anteriores (patrimonialista e burocrático).

Na mesma direção, em estudo realizado com quarenta e três instituições do setor público federal brasileiro, acerca da prática de gestão estratégica de pessoas, Moura e Souza (2016) apontam que há ainda muito a se conquistar nesse âmbito. Conforme os resultados do estudo, apesar da baixa incidência de instituições com gestão estratégica de RH, as evidências confirmam a importância de uma atuação estratégica. As instituições cujos gestores afirmaram adotar uma gestão estratégica apresentaram uma associação negativa, estatisticamente comprovada, em que é possível observar uma discrepância entre o discurso e a prática. Os autores enfatizam que restrições relacionadas ao quadro de pessoal das organizações públicas e à sua dinâmica interna acabam por limitar a capacidade organizacional de tais instituições, refletindo em práticas insatisfatórias.

O destaque da Gestão de Pessoas na Administração Pública também foi foco do trabalho de Ramió e Salvador (2018), apontando a necessidade de promover mudanças fundamentais na área. Segundo os autores, as organizações públicas estão em uma encruzilhada em que arriscam a sua própria sobrevivência. É claro que aqui a sobrevivência não se refere ao desaparecimento físico, já que a administração pública sempre irá existir, mas sim em relação a sua relevância. Nesse sentido, os autores destacam para a impotência das organizações públicas em resolver os problemas e os desafios dos cidadãos. A insuficiência da capacidade de reação por parte da Administração Pública está associada a um modelo organizacional e a um sistema de gestão de pessoas totalmente obsoletos.

A busca por resgatar o protagonismo da Administração Pública deve estar em consonância com a reformulação da gestão de pessoas no setor público (Saldanha, 2019). Apesar de Ramió e Salvador (2018) retratarem em seu estudo os principais problemas relativos ao tema GP na Administração Pública espanhola, muitos dilemas são semelhantes à realidade apresentada no setor público brasileiro, como por exemplo, a persistência do modelo clientelista.

Diante disso, faz-se relevante observar como a área de gestão de pessoas se desenvolveu, particularmente, no ambiente das Instituições Federais de Ensino brasileiras, uma vez que essas organizações contêm características próprias que as diferenciam das demais instituições públicas, conforme apresentado a seguir.

2.2.2 Gestão Estratégica de Pessoas e as universidades públicas

As universidades públicas brasileiras estão vinculadas ao Ministério de Educação (MEC), obedecendo a princípios de indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão e possuem autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, conforme o artigo 207 da Constituição Federal Brasileira de 1988. São regidas pela legislação federal do Ensino Superior, pelos respectivos Estatutos (aprovados pelo Conselho Universitário e publicado em Portaria), pelos Regimentos Gerais e por Resoluções emanadas dos seus Conselhos Superiores (Moreira; Moreira; Palmeira, 2009).

De acordo com Souza e Kobiyama (2010), as particularidades derivadas da própria natureza das instituições públicas e, em especial, das Instituições Federais de Ensino, de fato tornam mais complexa a implantação de uma política de gestão de pessoas que realmente atenda às necessidades dessas instituições e de seu quadro de pessoal, composto por docentes e técnico-administrativos.

A trajetória da área de GP aplicável às IFES, rumo a uma gestão voltada à profissionalização, inicia-se a partir de 1998, com o Decreto nº 2.794/1998, que institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos. Tal norma surge com o objetivo de melhorar a eficiência do serviço público, por meio da valorização e capacitação do servidor (Brasil, 1998).

Em 12 de janeiro de 2005, é aprovado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da publicação da Lei nº 11.091. É importante destacar alguns princípios e diretrizes desse plano que indicam o perfil profissional e o estilo de capacitação proposto, em sintonia com um modelo de GP aliado à estratégia e aos objetivos do órgão. Tal Plano de Carreira enfatiza a importância dos seguintes princípios e diretrizes:

[...] qualidade do processo de trabalho; reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão; vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal [...] (Brasil, 2005).

Já em 2006, é instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707/2006, que revoga o regulamento anterior e visa provocar o aumento da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, mediante o desenvolvimento, a capacitação e a adequação das competências dos servidores (Brasil, 2006). Camões (2013, p. 86) aponta que o objetivo principal da PNDP era a criação de uma política que “conduzisse a capacitação no governo federal a ser orientada por competências contribuindo para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. Nesse sentido, essa política constituiu-se como outro grande marco do fortalecimento da capacitação dos servidores públicos. Ao estabelecer como finalidades a melhoria dos serviços prestados, por meio do desenvolvimento permanente do servidor, a normativa destacou a importância da capacitação de servidores.

Posteriormente, em 2019, entra em cena a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, Decreto nº 9.991/2019, atualmente em vigor, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos federais do executivo (Brasil, 2019), âmbito no qual se inserem as universidades públicas.

Atualmente nas IFES, a política de gestão de pessoas é estabelecida na Lei nº 11.091/05, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), e no Decreto nº 5.825/06, o qual estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE. Apesar de apresentar alguns avanços, tal política ainda não atende as necessidades das IFES (Souza; Kobiyama, 2010). Já as carreiras do Magistério Superior e do Ensino Básico Técnico e Tecnológico, as quais se aplicam aos servidores docentes das Universidades Federais, são regidas pela Lei nº 12.772/2012.

Souza e Kobiyama (2010) ressaltam que a implantação de uma política de gestão de pessoas nas organizações é essencial para o desenvolvimento do plano estratégico da organização. E, considerando o ambiente universitário como um lócus onde novas formas de ensinar e novas linhas de pesquisa e extensão podem ser idealizadas, o refletir sobre uma política de gestão de pessoas para o seu meio acadêmico e administrativo deve ser, assim, uma prioridade.

Conforme Campos e Verni (2006), os gestores universitários devem aliar ensino, pesquisa e extensão a uma administração de qualidade. Todo esse desenvolvimento interno, por sua vez, depende de pessoas, e elas precisam ser reconhecidas, cabendo aos gestores descobrir as especificidades das relações humanas presentes nas instituições de ensino superior.

Destaca-se que, no campo da Gestão de Pessoas, conforme disposto no art. 1º do Decreto n.º 67.326, de 05 de outubro de 1970, “as atividades de Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo ficam organizadas sob a forma de Sistema” (Brasil, 1970). Assim, integram o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) todas as unidades organizacionais, de qualquer grau, responsáveis especificamente pelas atividades de administração de pessoal da Administração Direta e Autárquica.

O SIPEC é um sistema orgânico e estruturador de gestão de pessoas. Foi criado para dinamizar a atuação centralizada e organizada das áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. É responsável pelo funcionamento eficiente e coordenado das atividades de pessoal entre esses órgãos, em que cada integrante exerce um papel importante nessa enorme rede (Brasil, 2021).

Compõem o sistema as unidades da administração pública federal que atuam exclusivamente na gestão de pessoas. Essas unidades são classificadas em Órgão Central, Órgãos Setoriais, Órgãos Seccionais e Correlatos da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Como Órgão Central, há a Secretária de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. A SGP é responsável pela formulação de diretrizes, orientações, normativas, coordenação, supervisão,

controle e fiscalização de assuntos concernentes à Gestão de Pessoas do Poder Público Federal; o Órgão Central é o coordenador de toda a rede; os Órgãos Setoriais, Seccionais e correlatos são responsáveis pela gestão, execução e pesquisa; os Órgãos Setoriais do SIPEC são representados pelas unidades titulares de gestão de pessoas dos Ministérios, dos Órgãos da Presidência da República, das Agências Reguladoras e ainda do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e do Banco Central do Brasil (BACEN). Os Órgãos Seccionais do SIPEC são representados pelas unidades titulares de gestão de pessoas dos órgãos e entidades vinculados aos setoriais, caso em que a UFT, como órgão vinculado ao MEC, se encaixa (Brasil, 2021).

Além de ser um sistema orgânico, o SIPEC possui diversas ferramentas e plataformas tecnológicas projetadas para realizar as atividades de administração de pessoal. As principais plataformas são o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE) e o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) que são os sistemas informatizados e instrumentos de modernização da gestão de pessoas, os quais possibilitam a integração de dados e informações em gestão de pessoas da Administração Federal, visando cumprir os seus objetivos (Brasil, 2021).

Tais normas indicam, portanto, que a proposta da administração gerencial, introduzida na administração pública federal a partir de meados da década de 1990, continua em pleno vigor no século XXI, demonstrando, inclusive, um reconhecido esforço em colocar em prática o modelo. Entretanto, as mudanças para a sua efetivação permanecem em curso, e, segundo sugerem alguns autores (Marconi, 2003; Bergue, 2020), apesar de todo o arcabouço teórico-normativo, incluindo ferramentas disponibilizadas para tanto, aspectos dos diversos modelos – departamento de pessoal, administração de recursos humanos, gestão estratégica de pessoas – coexistem entre si nas instituições públicas.

2.3 Diagnóstico Organizacional

Conforme apresentam Caetano, Mendonça e Neiva (2016, p. 78), diagnosticar uma organização significa realizar a “coleta sistemática, o tratamento e a interpretação fundamentada da informação, quer sobre a organização como um todo e sua interação com o ambiente, quer sobre algum ou alguns dos seus componentes”. Já Araújo (2005) cita que o instrumento de diagnóstico é uma análise da situação organizacional como um todo, possibilitando identificar alternativas de solução para as questões apontadas.

O processo de diagnóstico organizacional pode ser entendido como um conjunto de técnicas que caracterizam um procedimento de pesquisa. Tal método visa permitir que a empresa analise sua situação atual, identifique áreas problemáticas e, a partir dessas informações, proceda ao planejamento de ações futuras de intervenção para melhorias nessas áreas (Moreira, 2010).

Janicijevic (2010) também compartilha dessa definição ao mencionar que o diagnóstico organizacional é um método utilizado para analisar a organização com o objetivo de identificar deficiências organizacionais passíveis de serem neutralizadas por meio da mudança organizacional.

Essa ferramenta visa contribuir para ampliar a compreensão e explicação dos problemas e desafios organizacionais. Além disso, pode auxiliar na percepção dos membros da organização estudada sobre as disfunções existentes e sobre a capacidade para mudar as suas práticas. Numa perspectiva metódica, o diagnóstico organizacional se desenvolve em três fases, quais sejam: a recolha sistemática de informações, o tratamento das informações obtidas e sua interpretação teoricamente fundamentada (Caetano; Mendonça; Neiva, 2016).

Cabe destacar que, no contexto diagnóstico, as informações centram-se, principalmente, nos problemas organizacionais, os quais podem ser entendidos como lacunas entre a condição atual e a ideal da instituição, abrangendo, ainda, as diferenças entre a situação existente e a que se busca alcançar para novas perspectivas de desempenho (Harrison, 1994; Miranda, 2018).

Cury (2000) enfatiza que a avaliação da organização tem como principal objetivo diagnosticar de forma situacional as causas e tratar as soluções integradas dos problemas organizacionais para que seja possível o planejamento de mudanças, a melhoria do clima e da estrutura da organização, assim como a análise dos métodos e processos de trabalho. O autor sugere ainda que, de acordo com o diagnóstico feito, deve-se estipular uma intervenção planejada, de forma a direcionar as mudanças em cada fase de execução e controlar os resultados.

De forma mais específica, Tavares (1991) indica que o diagnóstico organizacional pressupõe a efetivação de três etapas para que seja possível o alcance dos objetivos inicialmente propostos: a primeira diz respeito a distinguir questões ou problemas que estejam no âmbito de tomada de decisão dos atores organizacionais; a segunda trata de ordenar os problemas de acordo com seu grau de importância; e a última é o reconhecimento das causas e efeitos dos problemas, possibilitando uma atuação precisa nas correções.

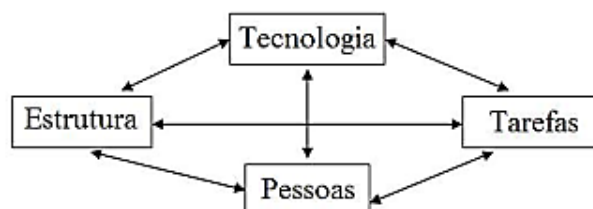
2.3.1 Modelos diagnósticos

Em relação às metodologias a serem utilizadas, Caetano, Mendonça e Neiva (2016) salientam que a pesquisa científica no campo organizacional e do trabalho, nas últimas décadas, permitiu elaborar e desenvolver modelos teóricos e metodologias que permitem executar diagnósticos válidos em contribuir sobremaneira para a eficácia e sustentabilidade das instituições. Assim, cabe aos gestores e responsáveis das organizações investigarem como estas podem se beneficiar substancialmente do conhecimento disponível acerca do tema.

Uma característica dos modelos de DO é que visam oferecer uma compreensão da organização e da ação efetiva realizada em seu interior, destrinchando a realidade. Dessa forma, a principal característica e a grande vantagem dos modelos de diagnósticos são a unilateralidade e simplicidade. Porém, cabe ressaltar que essa vantagem também se apresenta como sua maior desvantagem, uma vez que o entendimento da realidade da organização ocorre sob múltiplos aspectos. Nesse momento, pode acontecer de a solução mais apropriada estar em um aspecto negligenciado durante a realização do DO, ou seja, caso o modelo foque em um aspecto errado da realidade organizacional, então a ação da mudança também será executada erroneamente (Janicijevic, 2010).

Leavitt (1965), ao propor uma metodologia de DO, apontou que ocorriam tentativas falhas de mudanças devido ao escopo limitado, e, em virtude disso, ele apresenta um modelo equilibrado (Figura 1) no qual a organização como objeto de mudança traz consigo elementos estruturais, humanos, tarefas e tecnologia.

Figura 1- Modelo equilibrado de diagnóstico de Leavitt



Fonte: Leavitt (1965).

Com o desenvolvimento da proposta de Leavitt (1965), diversos modelos foram surgindo posteriormente, englobando componentes formais e informais, estáticos e dinâmicos, com o objetivo de uma melhor performance do DO. Assim, Janicijevic (2010) realizou um

estudo dos principais modelos de DO disponíveis na literatura, relacionando os fatores organizacionais mais relevantes ao objetivo de um diagnóstico, conforme Quadro 01.

Quadro 1 - Modelos de Diagnóstico Organizacional

Fatores:	Autores:	Leavitt (1965)	Weisbord (1978)	Waterman & Peter (1980)	Porras & Robertson (1987)	Nadler & Tushman (1995)	Burke & Liwin (2008)
Meio ambiente					X	X	X
Finalidade (missão)			X	X	X		X
Estratégia				X		X	X
Estrutura		X	X	X	X	X	X
Tecnologia		X			X		
Sistemas			X	X	X	X	X
Tarefas		X					X
Motivação							X
Cultura				X			X
Atmosfera							X
Estilo de liderança			X	X			X
Pessoas		X		X		X	X
Relações humanas			X		X	X	
Condições físicas					X		
Desempenho					X	X	X
Processos de negócios							

Fonte: Janicijevic (2010).

A partir do entendimento do Quadro 1, é nítida a presença de componentes comuns aos modelos. Porém, é preciso identificar aquele que melhor se adequa à realidade apresentada pela organização estudada.

Em relação a esse tema aplicado na área de gestão de pessoas no serviço público, Miranda (2018) aponta que os modelos de diagnósticos organizacionais podem ser aplicados, ajustados ou elaborados com base na necessidade de cada situação pesquisada, havendo o cuidado de, contudo, serem teoricamente embasados para gerar resultados confiáveis. Em estudo acerca do tema, a autora destaca que, tendo em vista não ter sido identificado um diagnóstico aplicável em GP no setor público, propõe, com base em estudos de autores do tema, um modelo aplicável que comporte as particularidades desse ambiente, modelo este, utilizado para a consecução deste estudo.

2.3.2 Componentes do modelo diagnóstico

Goulart Júnior *et al.* (2014) destacam que a realização do Diagnóstico Organizacional é de suma importância para a elaboração das ações estratégicas de gestão de pessoas nas

organizações de trabalho, uma vez que possibilita o planejamento de programas de intervenção que buscam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida no trabalho, gerando assim mudanças em direção ao desenvolvimento, a nível individual e a nível organizacional.

Nesse contexto, no estudo desenvolvido por Miranda (2018) acerca da realização de um DO em uma instituição pública do Distrito Federal, a autora utiliza a abordagem sistêmica apresentada por estudiosos da administração para embasar a sua percepção de que a gestão de pessoas no setor público atua sob um ciclo de entrada, transformações, saídas e retroalimentação e, por isso, a área está em contínua interação com o ambiente interno e externo que a rodeia. Dessa forma, o modelo de Diagnóstico Organizacional baseia-se em cinco componentes:

- a) Diretrizes: consiste em demarcar em que área a organização pública atua, quais produtos e serviços são entregues ao público por meio dessa organização e quais objetivos organizacionais e atribuições são impostas à GP. Em suma, busca compreender preceitos e atribuições da GP na condução de pessoas na instituição pesquisada;
- b) Estrutura: visa identificar como a GP está posicionada e organizada física e funcionalmente para a realização das atribuições estabelecidas para a área; expressa ainda informações sobre as relações externas e internas de coordenação da GP;
- c) Autonomia: considerando as subordinações legal e estrutural, tem como objetivo explorar a capacidade setorial de tomar decisões e de conduzir as suas atribuições com base nos aportes formais e informais que são disponibilizados no ambiente público a que pertence;
- d) Governança: busca investigar as características de gestão e de poder político na GP, identificando como esses são exercidos e quais mecanismos são utilizados para a sua condução, inclusive sobre o que se refere às relações externas e aos processos de transparência;
- e) Sistema Social: consiste em identificar políticas e práticas de GP como estratégias da área na condução do fator humano disponível na organização, verificar a condução de atitudes e comportamentos sociais, como motivação, expectativas e conflitos.

Ressalta-se que os componentes se inter-relacionam continuamente, assim, é importante o pesquisador buscar compreender como cada um influencia e sofre influência do outro, caracterizando-se como um sistema interligado, conforme demonstrado na Figura 2 (Miranda, 2018).

Figura 2- Componentes do modelo diagnóstico de GP no setor público



Fonte: Miranda (2018).

A partir da descrição dos componentes do modelo, Miranda (2018) apresenta questões propulsoras que norteiam o levantamento a ser realizado para o diagnóstico da área aplicado no setor público, de acordo com o Quadro 02.

Cabe destacar que a autora aponta a necessidade de ajustes ao modelo, conforme a realidade de cada organização pública investigada. Dessa forma, para esta pesquisa, mostrou-se ser necessária a adaptação do componente relativo à governança, em virtude do ente federativo ao qual a organização está vinculada, visto que possui política de governança estabelecida para os órgãos que o abrangem. Portanto, nesse item em particular, foram inseridos temas relativos à governança de pessoas, instituídos no Decreto 9.203 de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017) e na Resolução nº 68, de 06 de julho de 2022 (UFT, 2022).

Quadro 2 - Componentes e descrições do diagnóstico para GP no setor público

Componentes	Descrição	Questões Propulsoras
Diretrizes	Demarcar em que área a organização pública atua e compreender preceitos e atribuições da GP na condução de pessoas na instituição pesquisada.	Que ente público é esse? Como foi instituída/criada essa organização? Qual serviço público é disponibilizado à população por essa organização? Quais as legislações direcionadoras? Quais são os preceitos – missão, visão e valores – dessa organização? Qual a função

		das pessoas na oferta dos serviços públicos? Qual o papel da GP na condução das pessoas para a oferta dos serviços?
Estrutura	Identificar como a GP está posicionada e organizada física e funcionalmente para a realização das atribuições estabelecidas para a área.	Como a organização pública está estruturada de acordo com as legislações? Qual é a posição da GP na hierarquia organizacional? Como a GP está setorizada? Como é a relação da GP com as unidades superiores? Como a estrutura interna da GP está ligada às suas atribuições? A divisão física e a funcional são equivalentes?
Autonomia	Explorar a capacidade setorial de tomar decisões e de conduzir suas atribuições com base nos aportes formais e informais que são disponibilizados pelo ambiente público a que pertence.	Como são tomadas as decisões na organização? Qual a participação da GP nos espaços de tomada de decisão? Qual a autonomia da GP para tomar decisões estratégicas ligadas à área? Quem participa das decisões estratégicas de GP? Como a GP conduz as decisões táticas e operacionais? A GP tem capacidade de decidir sobre políticas? A GP consegue encaminhar as suas decisões? Quais mecanismos formais ou informais impedem ou colaboram com a tomada de decisão da área?
Governança	Averiguar as características de gestão e de poder político na GP, identificando como esses são exercidos e quais mecanismos são utilizados para a sua condução. Identificar as estratégias que a GP utiliza para a promoção da governança de pessoas.	Como a GP conduz as atividades administrativas? Como os gestores da GP dialogam com os outros servidores? Qual a participação dos servidores da GP na tomada de decisão? Como outras unidades interferem na área? Como a GP intervêm nas outras unidades? Quais mecanismos gerenciais são utilizados na GP? Quais mecanismos de transparência são utilizados pela área? Quais ações a GP desenvolve para apoiar o processo de governança na instituição (diretrizes: liderança, gestão por competências, PDP, capacitação)?
Sistema Social	Identificar políticas e práticas de GP como estratégias da área e verificar a condução de atitudes e comportamentos	Quais são as principais políticas conduzidas pela GP nessa organização pública? As políticas de GP condizem com as atribuições legais instituídas para a organização

	sociais, como motivação, expectativas e conflitos.	e para a área? As políticas de GP são suportadas por quais práticas de GP? As políticas e práticas de GP estão promovendo o fator humano para os objetivos organizacionais e para a oferta de serviços públicos? O sistema social da organização promove a realização dos objetivos organizacionais e a oferta eficiente de serviços públicos?
--	--	--

Fonte: Adaptado de Miranda (2018).

Diante disso, compreende-se que o diagnóstico organizacional se trata de uma ferramenta desenhada para investigar as problemáticas da instituição de acordo com questões identificadas inicialmente e contando, para isso, com informações fundamentadas. Dessa forma, pressupõe por si só uma espécie de intervenção na organização objeto de estudo, que muito se beneficiará com a aplicação de um diagnóstico eficaz e realizado previamente à tomada de decisão.

3 METODOLOGIA

O percurso metodológico é apresentado nesta seção com o intuito de responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos específicos de maneira coerente com a temática e com a finalidade de propor um plano de ação capaz de contribuir para a atuação da área de Gestão de Pessoas da UFT.

Na primeira seção é apresentado o tipo de pesquisa e os procedimentos utilizados para a resolução da pergunta-problema deste trabalho. Em seguida, é realizada uma breve caracterização da instituição objeto do estudo. Já na terceira seção, encontram-se as técnicas utilizadas para a coleta dos dados e, por fim, os procedimentos empregados para a análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo possui caráter exploratório-descritivo, pois visa realizar investigações empíricas de maneira sistemática, para descrever e caracterizar a prática que envolve o fenômeno estudado (Marconi; Lakatos, 2003).

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é de natureza mista, pois utiliza dados qualitativos e quantitativos coletados e analisados para estudar um fenômeno num único trabalho. Assim, a pesquisa quantitativa atrela-se à quantificação na coleta de dados e de informações e ao uso de tratamentos estatísticos. Já a abordagem qualitativa é utilizada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema, não envolvendo manipulação de variáveis ou estudos experimentais (Zambello *et al.*, 2018).

Os procedimentos utilizados para a resolução da pergunta-problema iniciaram-se por meio da pesquisa documental às fontes utilizadas pela instituição de estudo. Menciona-se que este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, pois busca “[...] compreender fenômenos sociais complexos” (Yin, 2005, p. 20) e, ainda, permite que a investigação preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos no ambiente organizacional da UFT, contexto do qual não pode ser dissociado (Yin, 2005). Destaca-se ainda que, como meio de aproximação do caso, será realizado o diagnóstico organizacional, com base no modelo de Miranda (2018).

3.2 Caracterização da organização

A Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT) é uma instituição pública vinculada ao MEC, destinada à promoção do ensino, pesquisa e extensão. Foi instituída por meio da Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000, a partir da transferência dos cursos e da infraestrutura da Universidade do Tocantins (Unitins), mantida pelo estado do Tocantins (UFT, 2023a).

Tem como missão: “formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio da educação inovadora, inclusiva e de qualidade (conforme redação dada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional [PDI] 2021-2025)” e como visão: “consolidar-se até 2025, como uma universidade pública, inclusiva, inovadora e de qualidade, no contexto da Amazônia Legal” (UFT, 2023a).

A UFT possui sua sede na capital do estado, onde se localizam a Reitoria e o campus de Palmas, abrangendo ainda os campus de Miracema e Porto Nacional, localizados também na região central, e as unidades de Gurupi e Arraias, no sul do estado. Na Figura 3 é possível observar a distribuição geográfica dos campus.

Figura 3- Mapa do Tocantins com campus da UFT



Fonte: UFT (2023a).

Além disso, a instituição mantém 23 polos de Educação a Distância (EaD) distribuídos em todas as regiões tocaninenses. Segundo dados do Plano de Desenvolvimento Institucional (UFT, 2021b), oferece 53 cursos de graduação presenciais, 15 programas de mestrado acadêmico; 12 mestrados profissionais e 05 doutorados, além de vários cursos de especialização *lato sensu* presenciais, para 16.533 alunos matriculados. O quadro de pessoal é formado por

895 servidores docentes e 680 técnicos-administrativos que, juntamente com os demais colaboradores, trabalham para alcançar a consolidação da instituição no estado.

A administração superior da Universidade é responsabilidade dos Conselhos Superiores, órgãos de natureza deliberativa, normativa e consultiva; e da Reitoria, como órgão executivo. São Conselhos Superiores da Instituição: Conselho Universitário; Conselho Diretor e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Os Conselhos Superiores são compostos por membros representantes da alta gestão, docentes, estudantes e servidores técnico-administrativos e têm como competências: estabelecer as diretrizes da Universidade; supervisionar a execução de atividades; exercer funções deliberativas, normativas e consultivas; além de analisar as propostas e realizações de planos e projetos. A Reitoria é o órgão executivo da administração superior da Universidade, sua composição pode ser observada no Quadro 3.

Quadro 3 - Estrutura organizacional da Reitoria da UFT

1. Gabinete do Reitor e Assessorias
2. Procuradoria Jurídica
3. Auditoria Interna
4. Ouvidoria
5. Prefeitura Universitária,
6. Superintendência de Comunicação (SUCOM)
7. Pró-Reitorias:
7.1 Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)
7.2 Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (PROPESQ)
7.3 Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários (PROEX)
7.4 Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST)
7.5 Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD)
7.6 Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP)
7.7 Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (PROAP)
7.8 Pró-Reitoria de Tecnologia da Comunicação e Informação (PROTIC)

Fonte: Relatório de Gestão 2021 (UFT, 2021a, grifo nosso).

Cabe destacar que a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas é responsável pelo planejamento, execução e avaliação da política de gestão e desenvolvimento de pessoas direcionadas aos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade. Para isso, conta com o apoio das unidades de gestão de pessoas, presentes em cada campus da instituição, que executam os procedimentos operacionais de GP no âmbito do seu quadro de pessoal.

3.3 Técnicas e procedimentos de coleta de dados

Em relação aos procedimentos para a coleta dos dados, com o objetivo de realizar a primeira etapa do DO de recolha sistemática de informações, foi realizado o contato com a gestão da Universidade, especificamente na figura do gabinete da Reitoria e da PROGEDEP, para apresentação dos objetivos e métodos do estudo e obtenção da autorização para a coleta dos dados. Com a autorização da instituição concedida, dividiu-se a pesquisa em duas etapas: pesquisa documental e pesquisa de campo.

3.3.1 Pesquisa documental

Para a realização deste estudo, fez-se necessário proceder à pesquisa documental, a qual é baseada no manuseio de determinados documentos, que possuem como principal característica “a utilização de artefatos/materiais/subsídios históricos, institucionais, associativos, públicos, privados, oficiais ou extraoficiais” (Zambello *et al.*, 2018, p. 69).

Dessa forma, buscou-se na página eletrônica da instituição, os documentos institucionais relacionados ao modelo diagnóstico e ao planejamento estratégico da instituição que continham informações sobre a gestão de pessoas do órgão, conforme descrição no Quadro 4.

Quadro 4 - Documentos inseridos na pesquisa documental

Classificação	Documento	Assunto
Decretos	Decreto nº 9.991/2019	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.
Resoluções	Resolução Consuni nº 38/2022	Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFT
	Resolução Consuni nº 68/2022	Dispõe sobre a Política de Governança e Gestão de Riscos da UFT
	Resolução Consuni nº 29/2018	Dispõe sobre as competências e estrutura organizacional da UFT
	Resolução Consuni nº 94/2023	Dispõe sobre a Política de Qualidade de Vida no Trabalho da Universidade Federal do Tocantins (UFT)
Projetos	Projeto de Implantação da Pró-Reitoria de Gestão e	Dispõe sobre os objetivos e constituição da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP)

	Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP)	
Relatórios	Relatório de Gestão UFT 2022	Dispõe sobre os resultados de gestão da UFT referentes ao exercício de 2022

Fonte: Elaboração própria (2023).

Realizou-se também a busca na rede social oficial da unidade, com o intuito de acompanhar as ações desenvolvidas pela área na gestão do seu capital humano, considerando-se, para isso, *cards*, orientações, vídeos, fotos, eventos e *lives* disponibilizados na página, que serviram como apoio para o levantamento dos componentes do diagnóstico organizacional.

A pesquisa documental foi etapa prévia e fundamental para a pesquisa de campo, descrita a seguir.

3.3.2 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas, sendo a primeira por meio da aplicação de questionário e a segunda com a realização de entrevista.

3.3.2.1 Questionários

O questionário foi elaborado pela própria pesquisadora, a partir da correlação com os componentes do modelo diagnóstico de Miranda (2018), adaptado para a realidade universitária (Apêndice A). Elaboraram-se 20 questões com o objetivo de complementar a recolha sistemática das informações, as quais foram submetidas ainda a um pré-teste com os servidores da PROGEDEP, que contribuíram com sugestões/críticas relevantes para a construção final do questionário (modelo do Apêndice B).

A população foi composta por 280 servidores lotados na Reitoria da UFT. O critério de escolha se deu em virtude dessa população ser impactada em maior proporção pelas ações de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, uma vez que ela conduz as atividades estratégicas voltadas para todos os servidores dos Câmpus e Reitoria, além de realizar as atividades operacionais relativas aos servidores da Reitoria.

Como não foi feita uma análise estatística de maior complexidade, não foi necessário definir, a partir de critérios estatísticos, o tamanho da amostra, de modo que, o número de questionários respondidos (154), que equivale a 55% do total de servidores em

exercício na Reitoria, foi definido a partir do critério de exaustão, ou seja, quando os servidores não mais encaminhavam qualquer tipo de resposta ao pedido da pesquisadora.

O questionário foi enviado pela rede institucional de endereços eletrônicos, por meio de solicitação da pesquisadora à Superintendência de Comunicação da UFT, que poderia divulgá-lo aos servidores. Dessa forma, foi garantido o tratamento dos dados de forma sigilosa aos participantes, os quais também foram informados das garantias éticas de participação na pesquisa por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C). As respostas foram registradas entre 14 de agosto a 15 de setembro de 2023.

3.3.2.2 Entrevista

Como forma de complementar a coleta dos dados na pesquisa de campo, realizou-se entrevista semiestruturada com um gestor membro do Comitê de Governança e Riscos. O Comitê de Governança e Riscos é a instância máxima de governança da UFT, sendo presidido pelo Reitor. É composto pelos titulares das unidades gestoras: pró-reitorias, superintendências, prefeitura universitária, direções de campus, ouvidoria, auditoria interna, gabinete do reitor e comissão própria de avaliação. O Comitê visa, especialmente, “promover o desenvolvimento de um processo permanente de monitoramento das ações definidas no planejamento institucional; com ênfase nas ações de mitigação de riscos institucionais” (UFT, 2022, p. 07).

O uso de entrevistas, como afirmam Aguilar e Ander-Egg (1995), serve para abordar a realidade em seu dinamismo e trazer informações sobre componentes subjetivos (atitudes, motivações, condutas), bem como, captar das respostas do entrevistado aspectos não evidentes nos questionários. A entrevista foi conduzida de forma individual, no local de trabalho do entrevistado, conforme a disponibilidade do mesmo.

Foi utilizado um roteiro (Anexo A) adaptado de Miranda (2018) com 08 questões, as quais foram divididas em quatro eixos, a saber: mecanismos de gestão adotados pela área, processos de governança, processos para o desenvolvimento e envolvimento de pessoas e problemas evidenciados na área.

3.4 Técnicas para análise dos dados

Os documentos gerenciais separados na pesquisa documental foram analisados em duas etapas: primeiro, realizou-se uma leitura geral com o objetivo de verificar o alinhamento entre

os materiais; depois, efetivou-se uma segunda leitura, visando identificar os conteúdos relevantes e correlacioná-los aos componentes do modelo diagnóstico.

Por sua vez, os procedimentos para análise dos dados obtidos com os questionários foram realizados por meio da frequência relativa e elaboração de gráficos com o uso do sistema Microsoft Excel e Google Forms. Além disso, utilizou-se o software SPSS para as análises estatísticas mais específicas aos perfis utilizados na pesquisa e para a geração de relatórios, com o objetivo de identificar a incidência de respostas por grupos pesquisados.

As respostas obtidas por meio das assertivas e do perfil de servidores foram estratificadas especialmente com relação ao gênero, tempo de trabalho na Reitoria e participação no Programa de Gestão e Desempenho¹ (PGD), por ser esse um meio em que os servidores técnicos têm a possibilidade de trabalhar por metas e resultados, em regime de teletrabalho. Essa técnica permitiu identificar alguns padrões de respostas que não seriam passíveis de investigação nos resultados majoritários de cada pergunta.

Já em relação à entrevista, as técnicas para realizar a análise dos dados foram a transcrição e a análise do conteúdo, conforme o protocolo de Bardin (2009), os quais se referem a um conjunto de técnicas para a análise de comunicações e se organiza em três etapas assim dispostas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação de acordo com o embasamento teórico do tema. Assim, foram utilizados recortes da fala do entrevistado e categorização de acordo com os componentes do modelo diagnóstico: diretrizes, estrutura, autonomia, governança e sistema social.

Na etapa da pré-análise, realizou-se uma primeira leitura do conteúdo transcrito da entrevista, com o objetivo de retirar do texto os conteúdos nulos, como marcas de expressão, verbalizações que fugiam do foco da entrevista, sentenças repetidas em uma mesma frase e conteúdos que identificassem o setor do entrevistado, como o nome da unidade. Nesses trechos, as expressões suprimidas foram substituídas por um sinal de reticências.

Após essa etapa, procedeu-se à organização do material, buscando destacar recortes da fala e correlacioná-los aos componentes do modelo diagnóstico. Para isso, utilizou-se de um quadro com as categorias selecionadas, conforme exemplo do Quadro 5.

¹ Programa instituído pelo Governo Federal por meio do Decreto nº 11.072/2022 que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. A UFT permite a adesão das unidades administrativas ao programa desde que cumpridas as normas internas para participação, nas modalidades: presencial e teletrabalho.

Quadro 5 - Exemplo da análise de conteúdo - categorização

Verbalização	Componente D. O
[...] pra mim ela dá suporte a todas as áreas, porque como nós estamos em uma instituição que é de ensino, a gente presta um serviço, então diferente de uma indústria, de uma fábrica onde nós temos máquina produzindo o nosso produto, nós temos pessoas que desenvolvem a missão institucional, então, toda a nossa contribuição à sociedade é feita por meio dessas pessoas.	Diretrizes Autonomia
[...] Eu acho que quando entra a questão da cultura organizacional, algo que mexe com os nossos procedimentos, que mexe com os nossos comportamentos que aí sim, a gente tem as barreiras.	Autonomia Sistema Social

Fonte: Elaboração própria (2023).

Na última etapa, partiu-se para a análise de conteúdo com o tratamento dos resultados, inferências e interpretações, segundo indica Bardin (2009).

3.5 Devolutiva para a instituição

Para a devolutiva à instituição objeto de estudo, será entregue o produto técnico resultado dessa pesquisa, concretizado em um plano de ação com propostas de intervenção para a resolução das problemáticas identificadas no decorrer das etapas.

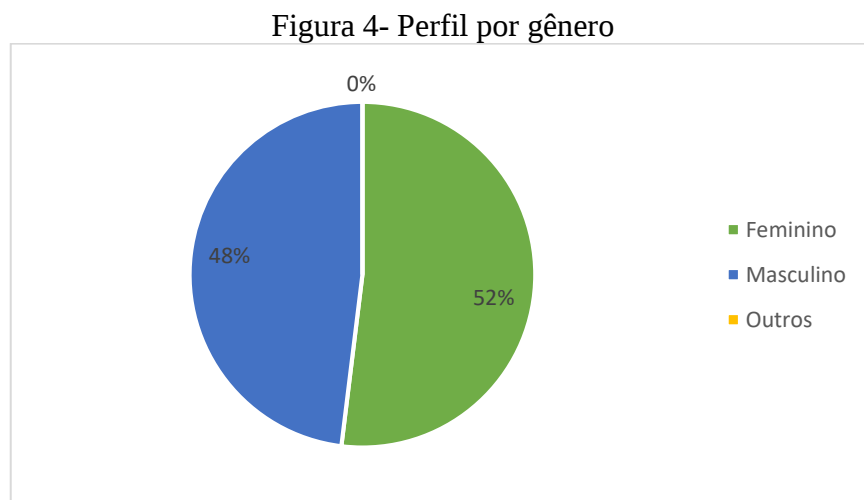
O produto técnico segue em anexo a este trabalho na forma de um relatório técnico conclusivo, com o diagnóstico da situação, os dados levantados e as ações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo dedica-se a apresentar os resultados do estudo e a análise desenvolvida de acordo com o modelo de diagnóstico organizacional definido. Os dados e informações identificados por meio da pesquisa documental e da pesquisa de campo, concretizada nos questionários e na entrevista, foram analisados em conjunto com a teoria apresentada no capítulo próprio deste trabalho. Primeiramente, apresenta-se a caracterização da amostra pesquisada com os questionários e, em seguida, os resultados correlacionados com cada componente do modelo diagnóstico, quais sejam: diretrizes, estrutura, autonomia, governança e sistema social.

4.1 Caracterização da amostra pesquisada

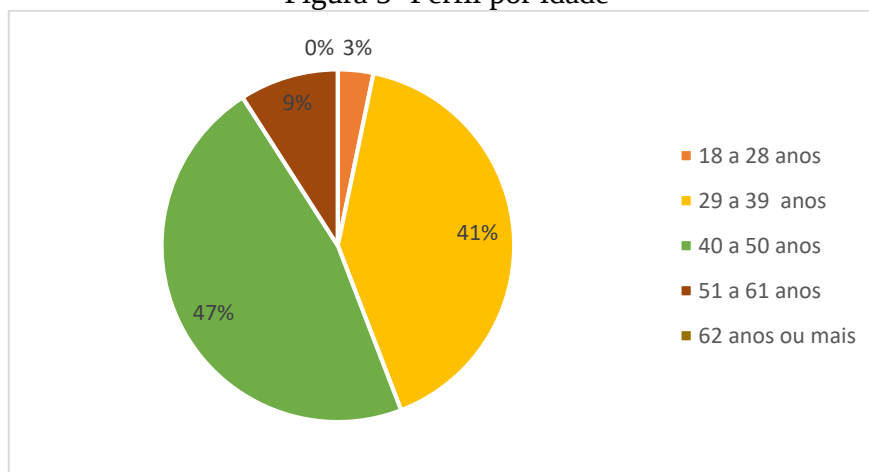
A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionários e entrevista. Os dados dos questionários foram analisados a partir das respostas de 154 servidores que trabalham na Reitoria da UFT, de um total de 280 funcionários. A seguir são apresentados os dados obtidos sobre o perfil da amostra.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Do total, percebe-se que 52% identificaram-se como pertencentes ao gênero feminino; dessas, 44% ocupam cargo ou função de gestão e 56% não ocupam; já 48% informaram pertencer ao gênero masculino, em que 56% são gestores e 44% não. Os servidores também tinham a opção de se identificarem em uma denominação diversa das apresentadas, a qual não houve escolha.

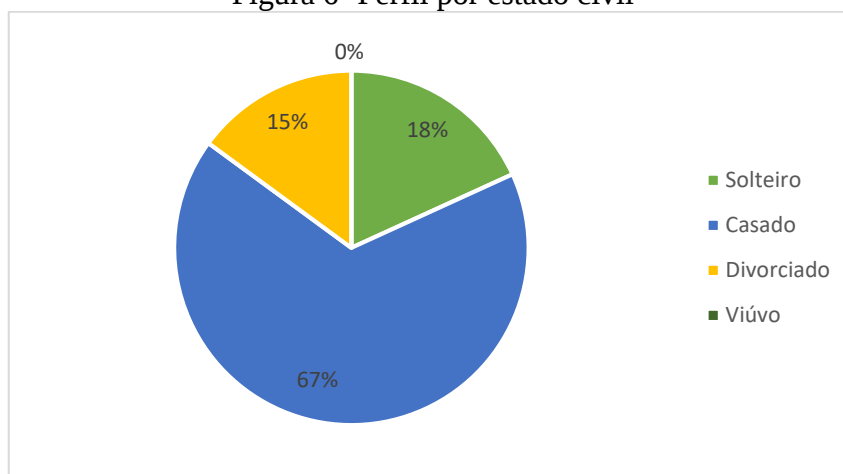
Figura 5- Perfil por idade



Fonte: Elaboração própria (2023).

Acerca da idade, observou-se que 47% da amostra identificou-se na faixa de 40 a 50 anos de idade e 41% na faixa de 29 a 39 anos. Observa-se dessa forma, duas gerações, em termos de idade, presentes no ambiente de trabalho da instituição. Ainda que equilibradas quantitativamente, isso pode trazer desafios para a convivência laboral. Por sua vez, não houve identificação na faixa de idade correspondente a mais de 62 anos.

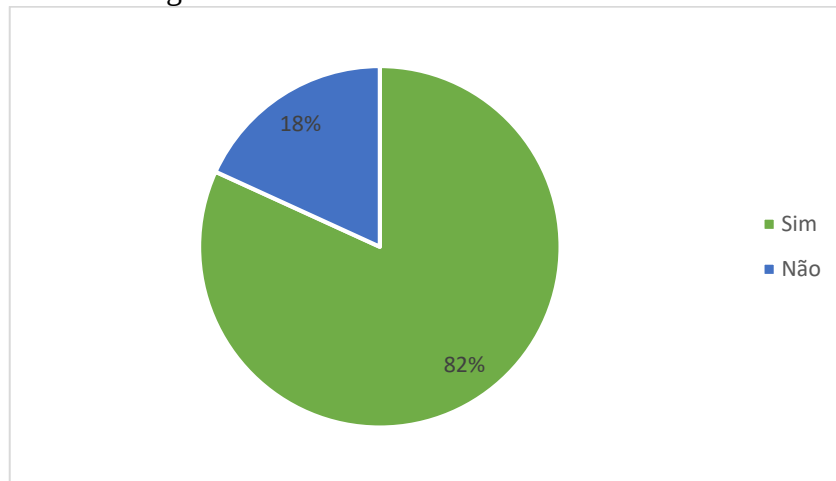
Figura 6- Perfil por estado civil



Fonte: Elaboração própria (2023).

Em relação ao estado civil dos servidores participantes da pesquisa, constatou-se que 67% são casados ou estão em união estável. Nenhum servidor identificou-se como viúvo.

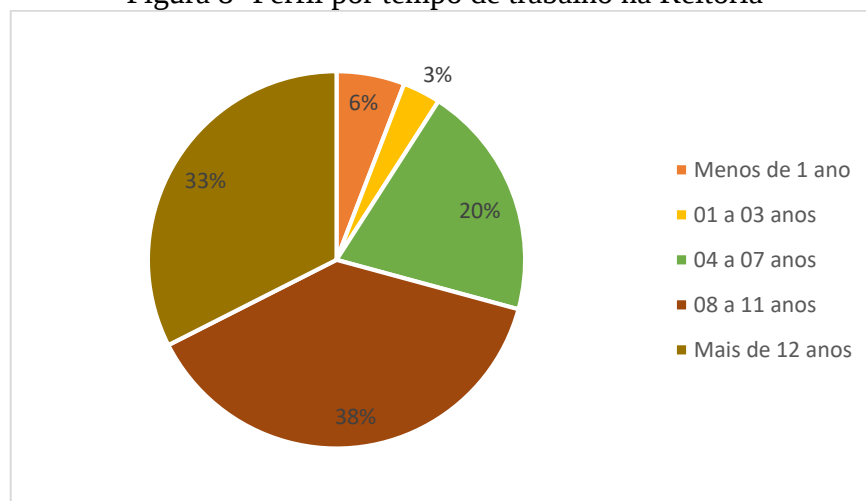
Figura 7- Perfil acerca da existência de filhos



Fonte: Elaboração própria (2023).

Quando questionados acerca da existência de filhos, 82% dos pesquisados declararam ter filhos e 18% informaram não ter. Tais dados são relevantes, quando se considera a realidade dos servidores da Reitoria, em que grande parte trabalha no regime de teletrabalho, assim, a conciliação das demandas familiares com as laborais adquire uma perspectiva diferente para aqueles que têm filhos.

Figura 8- Perfil por tempo de trabalho na Reitoria

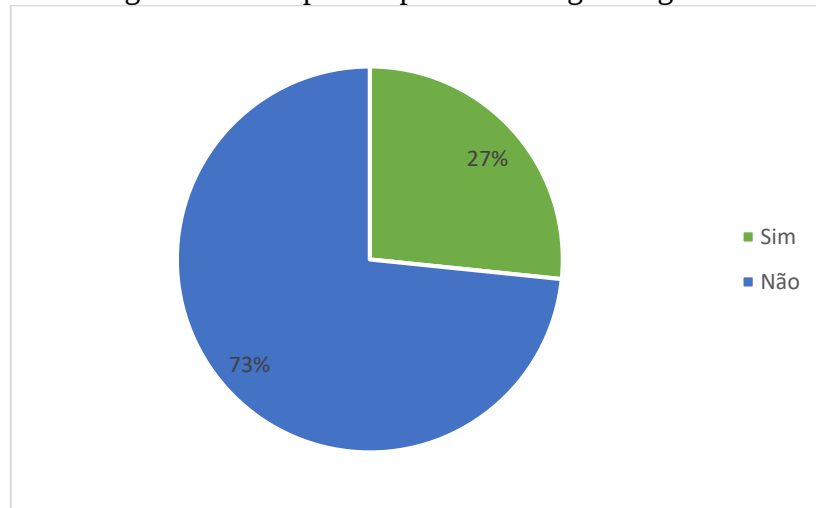


Fonte: Elaboração própria (2023).

A pesquisa buscou descobrir ainda sobre o tempo de trabalho dos participantes na Reitoria, por meio da qual se percebeu que 38% têm de 08 a 11 anos de tempo de serviço na Reitoria, seguidos por 33% com mais de 12 anos de trabalho na unidade. Além disso, 20% declararam possuir de 04 a 07 anos de exercício, 6% menos de 01 ano e 3% possuem entre 01 a 03 anos. Cabe ressaltar que a instituição foi criada legalmente em 23 de outubro de 2000,

porém teve sua implantação efetivada apenas a partir de maio de 2003, com a posse dos primeiros servidores, ou seja, é uma instituição considerada nova.

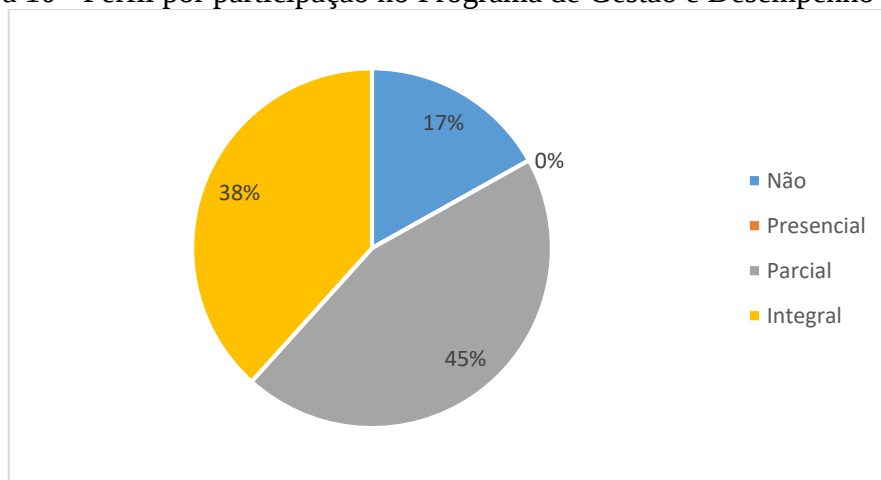
Figura 9- Perfil por ocupantes de cargos de gestão



Fonte: Elaboração própria (2023).

Percebeu-se, por meio dos dados, que 73% dos servidores participantes da pesquisa não ocupam cargos de gestão, já 27% informaram ocupar algum cargo ou função de gestão. Considerando que a UFT possui um quadro de gestores relativamente menor em comparação com outras instituições federais de ensino superior mais antigas o tamanho da amostra encontra-se de acordo com a realidade pesquisada.

Figura 10 - Perfil por participação no Programa de Gestão e Desempenho (PGD)



Fonte: Elaboração própria (2023).

Por fim, foi questionado aos participantes se desenvolviam o seu trabalho em alguma modalidade do PGD. Tal ferramenta permite que o servidor possa trabalhar em arranjos flexíveis de jornada de trabalho, dispensando-o do controle de carga horária por ponto eletrônico, sendo o seu trabalho desenvolvido por metas e resultados. Por meio dos dados, observou-se que 83% dos participantes desenvolvem as suas atividades em alguma modalidade de teletrabalho e 17% não participam do programa. Destaca-se que não houve incidência de resposta na modalidade presencial, sendo essa uma tipologia do programa em que os participantes, assim como nas outras modalidades, trabalham a partir de um plano de trabalho acordado com a chefia, porém totalmente presente nas dependências da universidade.

4.2 A constituição da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Para realizar a aplicação de um diagnóstico organizacional no modelo de Gestão de Pessoas praticado na UFT, objetivo principal deste estudo, inicialmente, conforme dispõe o primeiro objetivo específico, realizou-se a caracterização da área.

Dessa forma, com base nas informações levantadas na literatura, na pesquisa documental e na pesquisa de campo, apresenta-se um breve histórico da constituição da PROGEDEP, unidade organizacional responsável pelo planejamento e execução das políticas de gestão de pessoas do órgão, para então proceder à demarcação dos principais atributos da área, utilizando-se dos componentes do modelo diagnóstico.

A Universidade Federal do Tocantins foi instituída em 23 de outubro de 2000 pela Lei nº 10.032, a partir da transferência dos cursos e da infraestrutura da Universidade do Tocantins (Unitins), mantida pelo estado do Tocantins. Embora tenha sido criada no ano 2000, a UFT teve sua implantação efetiva somente a partir de maio de 2003, com a posse dos primeiros servidores da instituição. Na época, a unidade central responsável pelas atividades de gestão de pessoas ficou a cargo da Diretoria de Desenvolvimento Humano (DDH), subordinada estruturalmente à Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD).

Como Pró-Reitoria, a unidade iniciou suas atividades apenas a partir de 2015. O projeto de implantação da PROGEDEP menciona que a PROAD, por acumular diversas funções (finanças, obras, pessoal) não conseguiu dar a ênfase necessária às políticas de pessoal, que se concentravam em nível de diretoria na então DDH. Além disso, a instituição passou por um período de expansão rápida e significativa que demandou a ampliação da diretoria para pró-reitoria, uma vez que a “Universidade começa a exigir ações e implementação de políticas de

gestão de pessoas essenciais ao suporte integral da vida funcional de seus servidores (técnicos e docentes) [...]” (UFT, 2015, p. 08).

A nível federal, a antiga DDH já era parte componente do SIPEC, na posição de órgão seccional. Destaca-se que o SIPEC é um sistema orgânico e estruturador de gestão de pessoas do qual fazem parte as unidades da administração pública federal que atuam exclusivamente na gestão de pessoas. Ao se transformar em Pró-Reitoria em 2015, continua a compor este sistema na posição de órgão seccional vinculado ao órgão setorial de gestão de pessoas do MEC. Como integrante do SIPEC, percebe-se que a atuação da unidade segue uma perspectiva sistêmica e complexa em que, junto das demais unidades componentes, influencia e sofre influência do todo (Bergue, 2020; Schikmann, 2010).

Em termos organizacionais, a PROGEDEP é subordinada hierarquicamente à Reitoria e direciona a atuação da unidade de gestão de pessoas existente em cada campus da UFT, os quais atualmente são cinco: Arraias, Miracema, Gurupi, Palmas e Porto Nacional. Atua com foco no estratégico ao operacional (Ficher, 2002; Ulrich, 2003), uma vez que realiza a proposição das políticas de gestão de pessoas do órgão aliadas aos objetivos institucionais e efetiva os procedimentos operacionais típicos de unidade de gestão de pessoas dos servidores lotados na Reitoria, mesclando elementos de departamento de pessoal, com rotinas de folha de pagamento e publicação de portarias, e gestão estratégica de pessoas, com a proposição de políticas e ações que visam à condução dos servidores para os objetivos institucionais.

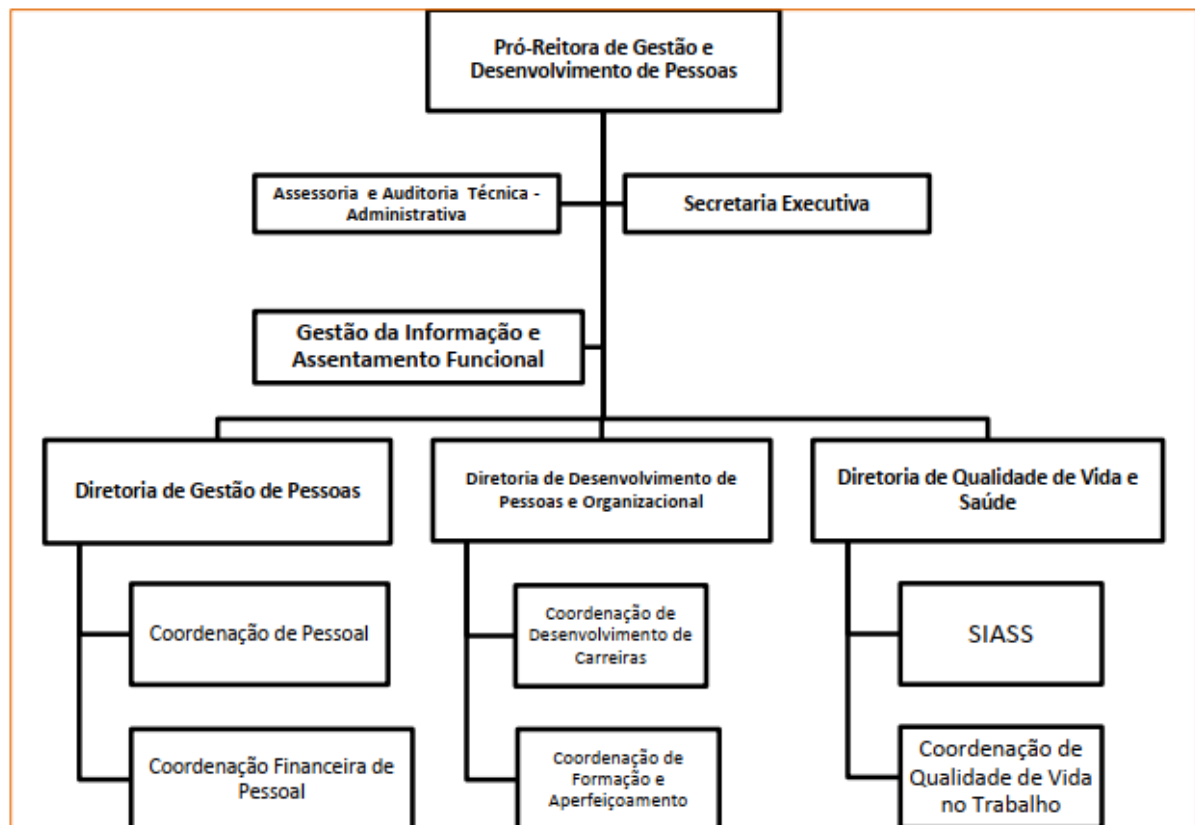
Em seu projeto de implantação, apresentava como objetivo principal:

[...] atuar como agente de mudanças desenvolvendo políticas de Gestão de Pessoas de forma a possibilitar aos servidores – docentes e técnicos-administrativos - da UFT, a potencialização como agentes de transformação social, por meio da proposição e implementação de políticas coordenadas e estratégicas de desenvolvimento humano almejando a melhoria dos processos e nível de qualidade de vida no trabalho (UFT, 2015, p. 10).

Além disso, possuía vinte e cinco objetivos específicos, os quais partiam desde a prestação de assessoria à Reitoria em assuntos referentes à gestão e desenvolvimento de pessoas, ao planejamento, gerenciamento, coordenação e controle da execução das atividades pertinentes à área de gestão de pessoas da UFT e à elaboração, com as áreas fins e a Pró-Reitoria de Planejamento, de políticas de fixação e dimensionamento de pessoal, dentre outros.

No momento de sua criação, a unidade contava com a seguinte estrutura organizacional:

Figura 11- Estrutura organizacional de criação da PROGEDEP



Fonte: UFT (2015).

Verificou-se que essa estrutura organizacional não é mais a mesma, bem como houve alteração no objetivo principal inicialmente colocado para a unidade, os quais serão tratados adiante. Isso já era esperado, em virtude da necessidade de adaptação aos novos contextos em que a instituição está inserida, que vão desde os processos de revolução tecnológica em curso às mudanças no mundo do trabalho.

4.3 Componente do Diagnóstico Organizacional: Diretrizes

Inicia-se a análise do primeiro componente do modelo diagnóstico com a identificação do ente público no qual a área de gestão de pessoas está inserida.

A Universidade Federal do Tocantins instituída pela Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000, vinculada ao Ministério da Educação, é uma entidade pública destinada à promoção do ensino, pesquisa e extensão, dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Embora tenha sido criada em 2000, a UFT iniciou suas atividades somente a partir de maio de 2003, com a posse dos primeiros professores efetivos e a transferência dos cursos de graduação regulares da Universidade do Tocantins (Unitins),

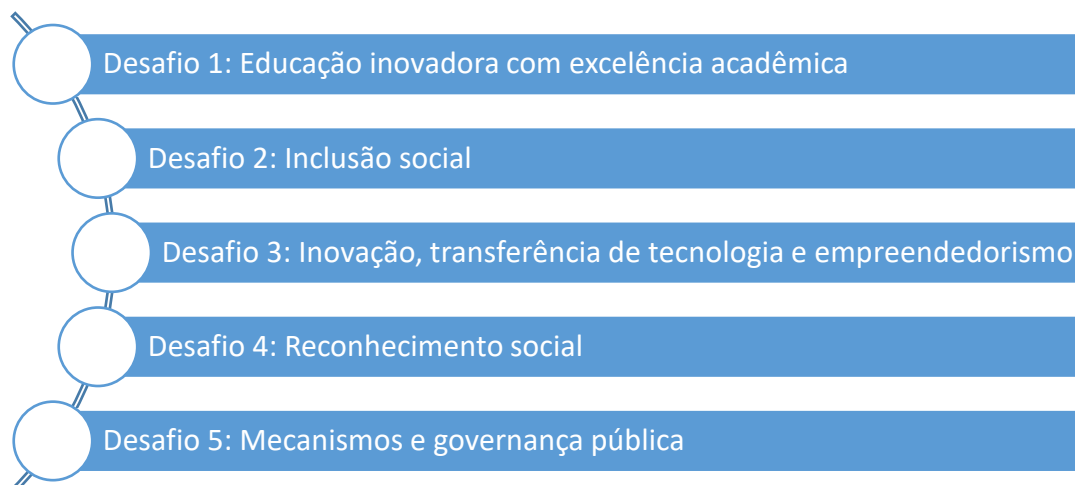
mantida pelo estado do Tocantins. Por meio desse processo, ela incorporou todos os cursos de graduação e o curso de Mestrado em Ciências do Ambiente, bem como realizou a absorção de mais de oito mil alunos, além de materiais diversos como equipamentos e estrutura física dos campus já existentes e dos prédios que estavam em construção.

Destaca-se que, entre os anos de 2019 e 2020, aconteceu mais uma grande mudança no funcionamento da Universidade, por meio do seu desmembramento, em virtude da criação de uma nova universidade no estado, a Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), que abrangeu os dois campus mais ao norte do estado, Araguaína e Tocantinópolis, juntamente com toda a estrutura física, acadêmica e de pessoal dessas unidades.

A UFT, atualmente, é a maior instituição pública de ensino superior do Tocantins, em termos de dimensão e de desempenho acadêmico, e oferece 53 cursos de graduação presenciais, 15 programas de mestrado acadêmico, 12 mestrados profissionais e 5 doutorados, além de vários cursos de especialização *lato sensu* presenciais, 895 docentes, 16.533 alunos e 680 técnicos administrativos (UFT, 2021b).

Os desafios identificados no planejamento estratégico da instituição foram elencados no documento que deu origem ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do período de 2021 a 2025, conforme Figura 12. Esses desafios, por sua vez, desmembraram-se em objetivos estratégicos e metas a serem alcançados durante a vigência do plano.

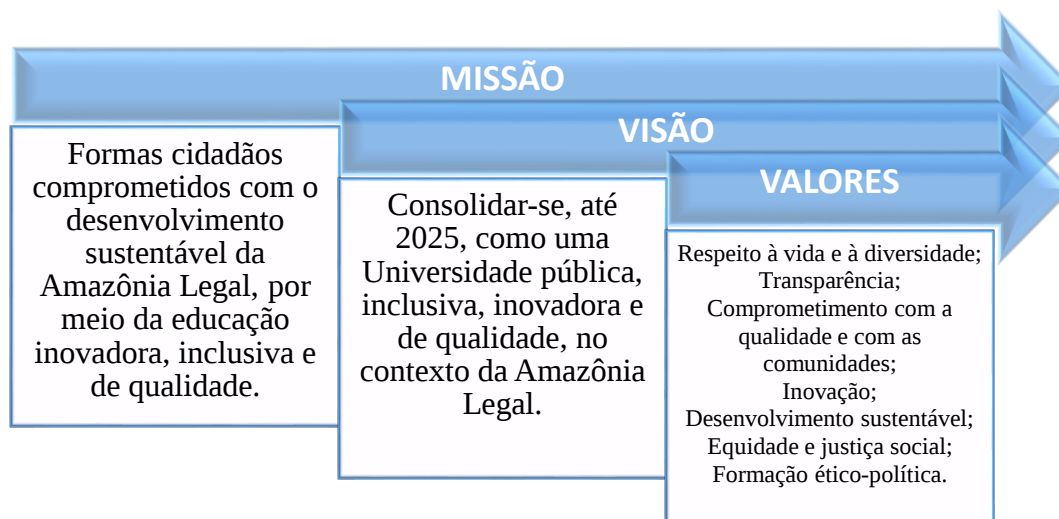
Figura 12 - Desafios da instituição: PDI - período 2021 a 2025



Fonte: Adaptado do PDI 2021-2025 (UFT, 2021b).

Já os preceitos direcionadores de atuação da instituição estão em sua missão, visão e valores organizacionais, expostos na Figura 13.

Figura 13 - Missão, visão e valores da instituição: PDI - período 2021 a 2025



Fonte: Adaptado do PDI 2021-2025 (UFT, 2021b).

Os desafios, objetivos estratégicos e seus indicadores foram considerados pelos comitês de trabalho que definiram as ações integrantes do PDI, e, portanto, são norteadores também das ações de gestão de pessoas.

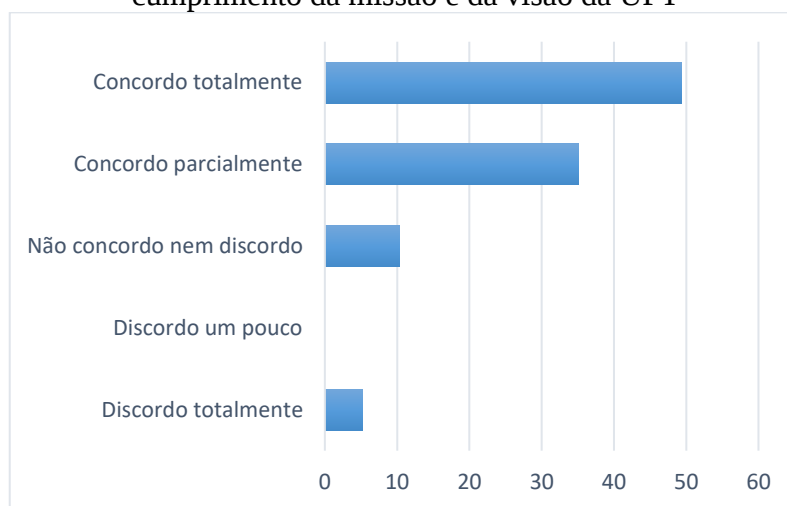
Consta no PDI 2021-2025 que a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas:

Visa à promoção de um ambiente de trabalho equilibrado e sustentável por meio da proposição e implementação de políticas coordenadas e estratégicas integrando ações de formação, desenvolvimento e valorização dos servidores, buscando o equilíbrio entre os objetivos individuais e da instituição. Fomenta o desenvolvimento do servidor, visando à melhoria do desempenho em suas funções e compromissos para com a Universidade, desenvolvendo sua capacidade reflexiva e crítica, estimulando o exercício pleno de cidadania e o consequente comprometimento com a missão da Instituição no contexto do ensino, da pesquisa, da extensão e da administração (UFT, 2021b).

Observa-se que o objetivo principal da unidade foi modificado desde aquele primeiro, proposto no momento de sua criação em 2015, porém ainda conservando elementos-chave em sua proposição, como a qualidade de vida no trabalho e o desenvolvimento humano. Dessa forma, percebe-se que possui por objetivo conduzir as pessoas em direção ao cumprimento da missão e visão da instituição e de seus demais elementos norteadores, por meio de políticas e estratégias voltadas para a formação, o desenvolvimento e a valorização dos servidores.

Com o objetivo de complementar os resultados no componente diagnóstico diretrizes, buscou-se investigar a percepção dos servidores sobre o seu papel e sobre a função da GP para a oferta de serviços da instituição, conforme apresentado a seguir.

Figura 14 - Percepção sobre a atuação da área de gestão de pessoas como essencial para o cumprimento da missão e da visão da UFT



Fonte: Elaboração própria (2023).

Na pesquisa de campo, constatou-se por meio dos dados, que a maior parte dos servidores concorda totalmente sobre a atuação da área de GP ser essencial para o cumprimento da missão e da visão da instituição, alcançando um percentual de 49% dos respondentes.

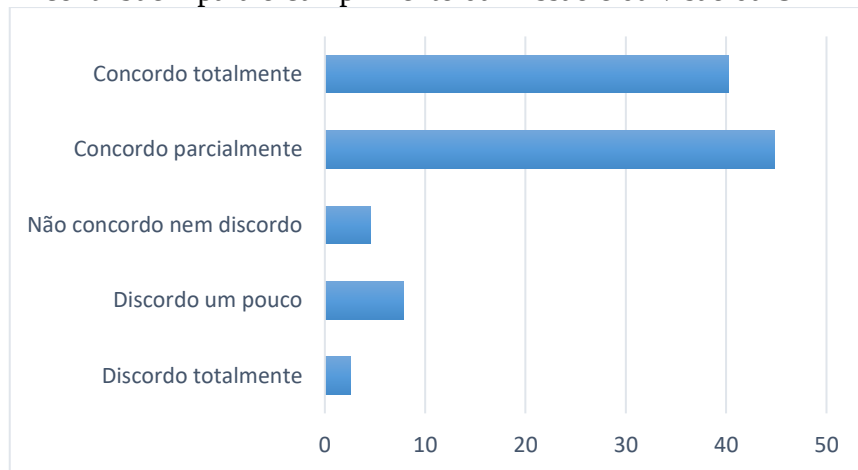
Por outro lado, quase 15% variaram a sua percepção entre discordo totalmente e não concordo nem discordo. Entre esses, observou-se que 37% tem entre 08 a 11 anos de exercício na Reitoria e em sua totalidade ocupam cargos de gestão. Tais dados indicam que, mesmo diante de uma parcela de servidores experientes no serviço institucional e que são impactados de maneira considerável pela atuação da área nas suas funções de líder, percebe-se uma desvalorização da área de gestão de pessoas, o que contraria elementos apontados por Bergue (2020) para um modelo efetivo de gestão estratégica de pessoas no setor público, no que diz respeito à gestão de pessoas como um compromisso de todos os gestores. Na literatura, não há dúvidas acerca da relevância da atuação da área na condução das pessoas da organização para o alcance da missão e da visão da organização, em termos de uma instituição de ensino então, em que o produto final (ensino, pesquisa e extensão) a ser ofertado é por meio de pessoas, essa proporção aumenta consideravelmente.

Na mesma direção ao que a literatura aponta foi a fala do membro do Comitê de Governança, quando destaca:

[...] pra mim ela [gestão de pessoas] **dá suporte a todas as áreas**, porque como nós estamos em uma instituição que é de ensino, a gente presta um serviço, então diferente de uma indústria, de uma fábrica onde nós temos máquina produzindo o nosso produto, **nós temos pessoas que desenvolvem a missão institucional, então, toda a nossa contribuição à sociedade é feita por meio dessas pessoas** (grifo nosso).

Portanto, na visão do entrevistado, a área de gestão de pessoas é essencial no apoio ao desenvolvimento da instituição, especialmente por se tratar de uma organização que oferta conhecimento, pesquisa e extensão.

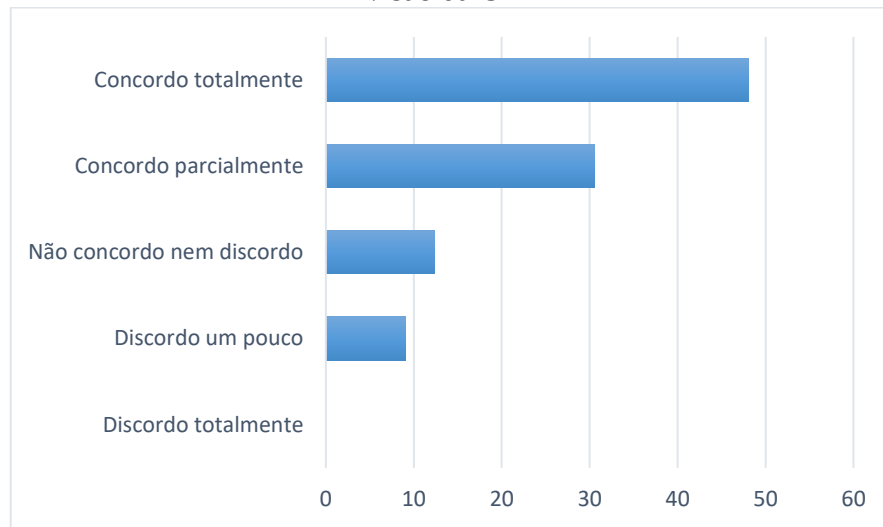
Figura 15 - Percepção sobre a visualização de ações da área de gestão de pessoas que contribuem para o cumprimento da missão e da visão da UFT



Fonte: Elaboração própria (2023).

Ainda sobre a pesquisa de campo com os questionários, observou-se que 44% dos servidores concordaram parcialmente sobre visualizar ações da área que contribuem para o cumprimento da missão e da visão da UFT, seguidos por 40% que concordaram totalmente. Mais uma vez chama a atenção o fato de aqueles que discordaram totalmente (3%) ou discordaram um pouco (7%), cerca de 52% são gestores, ou seja, pode haver uma dificuldade de acesso a esse público, em especial, por parte da gestão de pessoas, ou as ações que estão sendo ofertadas são pouco percebidas como relevantes para esse grupo.

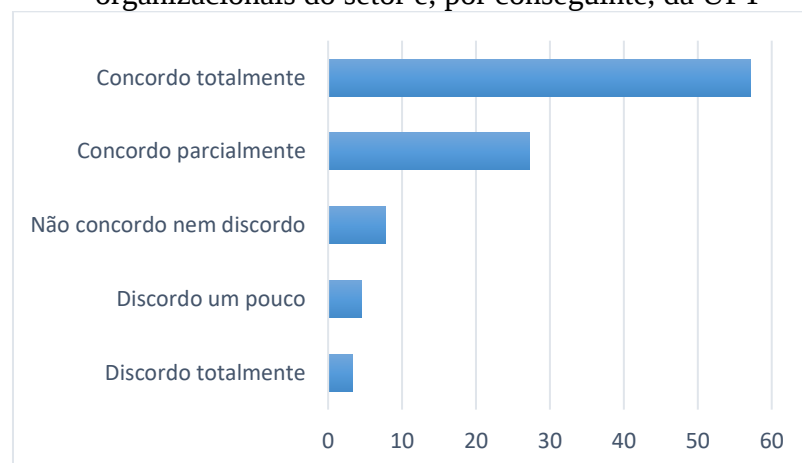
Figura 16 - Percepção sobre a contribuição do seu trabalho para o alcance da missão e da visão da UFT



Fonte: Elaboração própria (2023).

Em relação à assertiva 03 do questionário, os participantes foram perguntados sobre a percepção de como o seu trabalho contribui para o alcance da missão e da visão da UFT. Cerca de 49% concordaram totalmente que visualizam a sua contribuição, seguidos por 31% que concordaram parcialmente. Tal entendimento contribui para o significado que o servidor enxerga na sua atividade, o que, por sua vez, é um dos fatores capaz de aumentar o engajamento no trabalho (Bakker *et al.*, 2023). Além disso, a avaliação do indivíduo sobre o quanto ele percebe que seu trabalho contribui para o alcance da missão e estratégia da organização influencia no seu desempenho profissional (Coelho Júnior *et al.*, 2010).

Figura 17 - Percepção sobre a relevância no trabalho que executa para o alcance dos objetivos organizacionais do setor e, por conseguinte, da UFT



Fonte: Elaboração própria (2023).

Em seguida, os servidores foram questionados sobre a relevância que veem no trabalho que executam, sendo que 57% informaram concordar totalmente e 28% concordar parcialmente. Um dado positivo identificado nas respostas foi que 71% dos servidores que têm menos de 1 ano de trabalho na Reitoria declararam concordar totalmente com a assertiva, indicando um direcionamento efetivo dos servidores para a estratégia da instituição (Mascarenhas, 2009), mesmo entre aqueles que estão iniciando a sua jornada profissional na unidade.

Em termos de diretrizes, com base nos dados, observa-se que a área de gestão de pessoas tem conseguido alcançar seu objetivo de buscar conduzir as pessoas em direção ao cumprimento da missão e visão da instituição e de seus demais elementos norteadores. Algo que os autores (Lacombe; Tonelli, 2001; Leite; Albuquerque, 2011; Demo; Martins; Roure, 2013; Bergue, 2020) consideram ser essencial em um modelo de gestão estratégica de pessoas. Entretanto, cabe mencionar que os dados sugerem a necessidade de um olhar mais específico aos gestores, uma vez que as suas respostas destoaram em alguns aspectos das demais e esse público, em particular, é um dos atores principais na condução das pessoas em direção à estratégia da organização.

4.4 Componente do Diagnóstico Organizacional: Estrutura

Em relação à Estrutura, a Universidade está organizada nos seguintes níveis:

Estratégico: Conselhos Superiores, Auditoria Interna, Reitoria e suas assessorias estratégicas, Pró-Reitorias, Superintendências e Prefeitura;

Tático: Diretorias Universitárias dos Câmpus, Diretorias das Pró-Reitorias;

Operacional: Coordenações, Divisões, Departamentos, Seções, Setores.

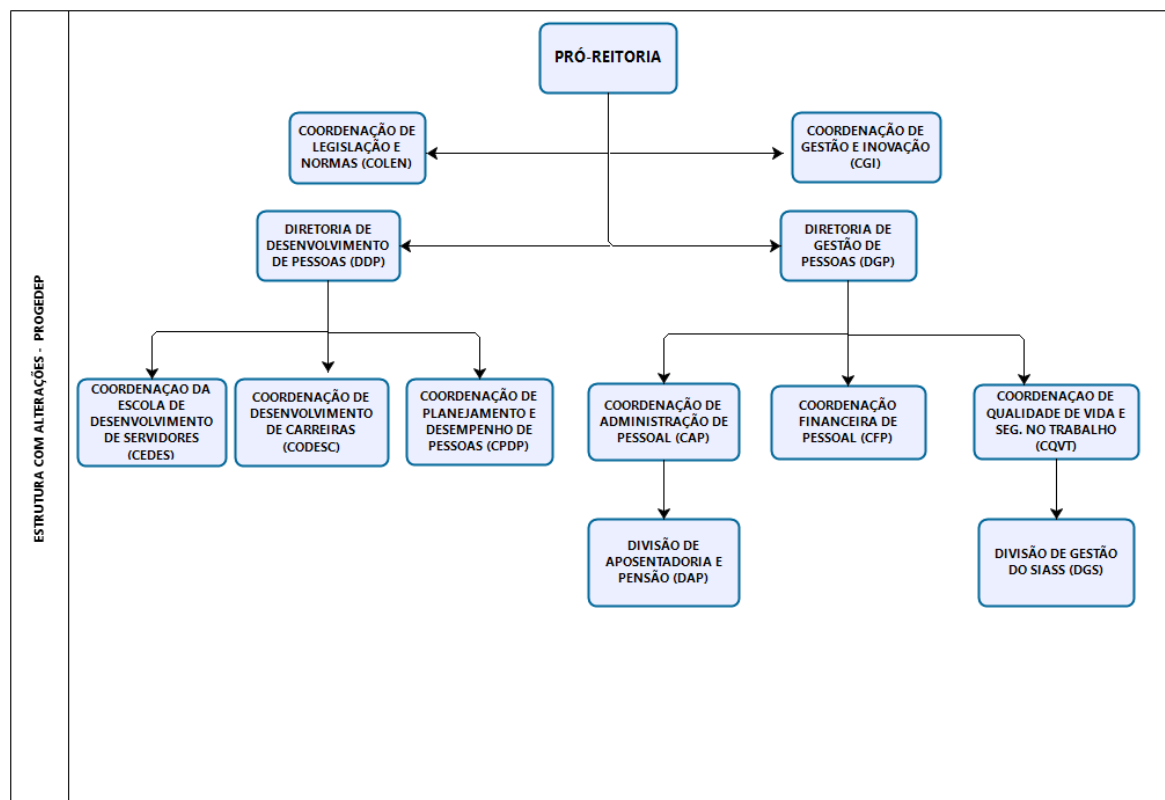
A administração Superior é composta por um órgão máximo deliberativo e normativo – o Conselho Universitário; um órgão deliberativo e consultivo em assuntos didático-científicos – o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e um órgão executivo – a Reitoria.

A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas é unidade integrante da Reitoria, o órgão executivo responsável pelo planejamento, execução e avaliação da política de gestão e desenvolvimento de pessoas direcionadas aos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade (UFT, 2018).

A normativa que estabelece a estrutura organizacional da UFT é a Resolução nº 29/2018. Por meio de consulta ao documento, verificou-se que a estrutura estabelecida na norma

publicada não é mais a mesma em vigor, em virtude de alterações que foram sendo realizadas no decorrer dos anos. A Figura 18 mostra a estrutura atual da PROGEDEP.

Figura 18 - Organograma atual da PROGEDEP



Fonte: Elaboração própria (2023).

Sobre a estruturação interna da unidade, pertencem ao quadro de pessoal, segundo dados de junho de 2023, 38 servidores efetivos, mais quatro estagiários e duas funcionárias terceirizadas. Os cargos em comissão, por força legal, são todos ocupados por servidores do quadro efetivo do órgão, sendo, por ordem hierárquica: uma pró-reitora, dois diretores, oito coordenadores e dois chefes de divisão.

As duas diretorias abarcam a maior parte das atribuições da Pró-Reitoria. A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) é responsável pelas atividades relacionadas com o controle de cargos, lotação, admissão, movimentação, desligamento, legislação de pessoal, pagamento, registro funcional dos servidores e saúde e segurança no trabalho. A Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) desenvolve a gestão das políticas e ações de desenvolvimento de pessoal, gerenciamento da carreira, avaliação e gestão por competências, proposição de políticas nas áreas de qualificação e capacitação, dimensionamento da força de trabalho e arranjos flexíveis de jornada de trabalho, como o PGD. Além disso, coordena a Escola de Desenvolvimento de

Servidores (EDS), a qual é responsável por cumprir as diretrizes da política de capacitação dos servidores.

Há, ainda, duas coordenações que atuam como unidades de assessoria da Pró-Reitoria, nos assuntos de sua competência: a Coordenação de Gestão e Inovação (CGI) e a Coordenação de Legislação e Normas (CLN). A primeira trata de assuntos relacionados ao acompanhamento do PDI nas demais unidades, na obtenção e monitoramento de dados estatísticos e gerenciais relativos às atividades de gestão e desenvolvimento de pessoas, dentre outras. A segunda realiza o acompanhamento da legislação, jurisprudência e normas aplicadas ao quadro de pessoal da instituição, assessorando as demais unidades quanto à aplicação dessas, além de proceder ao tratamento das diligências e auditorias dos órgãos de controle externo e interno. Verifica-se, portanto, que a organização funcional da unidade se apresenta condizente com as atribuições reais de cada setor.

Além disso, cada campus da Universidade conta com uma unidade de gestão de pessoas própria, que desenvolve e executa as atividades operacionais de GP no âmbito do seu quadro de pessoal. Dessa forma, a gestão de pessoas acontece de forma descentralizada, quanto ao aspecto operacional. Porém, as funções atribuídas a cada unidade da Pró-Reitoria mesclam aspectos das funções tradicionais de Recursos Humanos e do modelo Estratégico, conforme apontam Fischer (2002) e Ulrich (2013).

Observa-se, ainda, no contexto da UFT, a presença dos múltiplos papéis que Ulrich (1998) aponta para os gestores de pessoas na elaboração de valor para a instituição, valendo-se de duas essências: a do foco, que vai do nível estratégico, de longo prazo, ao nível operacional, de curto prazo; e a das atividades, que se expandem da administração de processos à administração de pessoal.

Em relação à posição da unidade na hierarquia organizacional, verifica-se que com o *status* de pró-reitoria, formalmente, a unidade possui poder de decisão nas políticas estratégicas da Universidade. Inclusive, na política de governança estabelecida na Resolução nº 68/2022 (UFT, 2022), o gestor titular da PROGEDEP é membro do Comitê de Governança e Riscos da UFT.

4.5 Componente do Diagnóstico Organizacional: Autonomia

O componente Autonomia busca explorar a capacidade setorial de tomar decisões e de conduzir as suas atribuições com base nos aportes formais e informais que são disponibilizados pelo ambiente público a que pertence.

Por meio da pesquisa documental, identificou-se que a Pró-Reitoria tem representação no Conselho Universitário da Universidade (CONSUNI) e no Comitê de Governança e Riscos. Dessa forma, formalmente, verifica-se que a área de gestão de pessoas está presente nos principais espaços de discussão estratégica da universidade, algo que Bergue (2020) destaca como essencial em um modelo de gestão estratégica de pessoas, ao citar que a área (ou a função) de GP precisa estar próxima à alta administração.

Na pesquisa de campo, o entrevistado expôs que verifica autonomia na área de gestão de pessoas, na figura da PROGEDEP, para tomar decisões estratégicas ligadas à área, contanto que estejam embasadas em dois aspectos primordiais, apontados na sua fala a seguir:

Eu acho que a GP tem autonomia pra decisões, desde que isso seja baseado em duas questões bastante claras: uma questão é **quando tem embasamento legal pra tomar aquela decisão**, então eu acho que pouco se discute em relação a isso e um outro caminho que garante uma certa autonomia **é o que tá no planejamento da universidade**. Então as decisões elas não têm dificuldade de serem implementadas ou de serem aceitas quando elas se baseiam nessas duas questões (grifo nosso).

Tais aspectos mostram-se positivos, uma vez que contribuem para o que Bergue (2020) aponta em relação à GP como função legitimada no contexto organizacional. Ainda, possibilitam que as decisões tenham efeito de continuidade, uma vez que são apoiadas por um suporte normativo formal. Por outro lado, esse também é um aspecto que limita a atuação da GEP no setor público, uma vez que as normas legais, em muitos casos, criam limites para a atuação da gestão de pessoas, conforme destaca Abruchio (2014). Elas existem no âmbito da administração pública com o intuito de garantir a neutralidade e impessoalidade do agente público, porém o servidor acaba por se distanciar do público para o qual trabalha. A fala do entrevistado ilustra isso:

[...] a autonomia universitária é uma autonomia bem regrada, embora a gente imagine que autonomia seja uma palavra que eu possa fazer tudo, mas na realidade não, eu **posso fazer tudo de acordo com a minha competência e considerando as questões legais**, então autonomia pra mim é isso (grifo nosso).

Acerca das decisões sobre as políticas de gestão de pessoas, os participantes e fatores influenciadores, verificou-se, na visão do entrevistado, que há um diálogo efetivo da área com os demais públicos da universidade com os quais ela se relaciona. Porém, a cultura organizacional foi apontada como um fator impeditivo de certas decisões estratégicas relacionadas à área, como verificado nas falas a seguir:

De um modo geral, ... tem entes que são consultados, então são as pró-reitorias, as direções dos câmpus, as coordenações dos cursos e as categorias sindicais, são essas pessoas que nós utilizamos de base até pra nos sugerirem questões na melhoria daquela proposta. Então pra mim seriam esses atores que influenciariam e, **a nossa cultura influencia muito eu acho que toda a instituição, todas as organizações, elas são fortemente impactadas pela sua cultura**, porque quando você vem com algo que é muito disruptivo, você precisa de um tempo de maturação das pessoas entenderem o motivo pelo qual isso acontece (grifo nosso).

[...] Eu acho que quando entra a questão da cultura organizacional, algo que mexe com os nossos procedimentos, que mexe com os nossos comportamentos que aí sim, a gente tem as barreiras.

Bergue (2020) destaca que a configuração cultural de uma organização surge principalmente dos interesses e valores das pessoas em interação, constitui elemento dinâmico da organização que, contudo, requer adaptações aos novos cenários. A cultura envolve a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização e interfere de forma determinante no seu desempenho.

Contudo, cabe destacar que, segundo o autor, no contexto gerencial, a cultura de uma organização é vista como uma estrutura de valores bastante complexa, que não somente pode, mas deve ser gerenciada, de forma a orientá-la para os objetivos institucionais. Isso pode ser feito por meio de ações orientadas para o reforço de traços identificados como capazes de potencializar o alcance dos objetivos institucionais, ao passo em que busca neutralizar componentes culturais que retardam ou limitam o processo de desenvolvimento organizacional.

A gestão da cultura organizacional, inclusive, é apontada como um devir da gestão de pessoas no contexto pós-pandemia, como o que é vivenciado nos tempos atuais. Tal constatação partiu de um estudo realizado por Ferreira, Caetano e Miranda (2023), em que a autora analisou 25 *webinários/lives* dos canais ABRH-Brasil e RH pra você, do período de outubro de 2020 a outubro de 2022.

Pelo exposto, observa-se que a GP, no componente relacionado à autonomia, tem capacidade para figurar nos espaços de discussão formal e informal da universidade, contando com a participação de múltiplos atores nos processos de decisão. O suporte normativo e o planejamento estratégico da área são importantes mecanismos de legitimidade das decisões tomadas nos três níveis: estratégico, tático e operacional, sendo esses os fatores que mais interferem na tomada de decisão. Contudo, observou-se que a cultura organizacional constitui fator impeditivo de início ou continuidade das decisões estratégicas ligadas à área.

No caso da UFT, apesar de muito se falar em inovação e desenvolvimento de novas ideias e processos de trabalho, percebe-se uma forte resistência sobre o que altera a rotina dos

servidores. A cultura organizacional, por ser própria de uma instituição pública imersa no modelo burocrático, constituiu fator impeditivo para a integração de novos elementos ao desenvolvimento da instituição, os quais poderiam ter o potencial de alçá-la ao objetivo proposto pela própria comunidade acadêmica e administrativa que é o de “consolidar-se até 2025, como uma universidade pública, inclusiva, inovadora e de qualidade, no contexto da Amazônia Legal” (UFT, 2023a). Em razão disso, observa-se que a autonomia da área de GP, em certas situações, é limitada. Apesar de configurar-se nos espaços de decisão, suas deliberações, aquelas nas quais possui discricionariedade para planejar e executar, em alguns casos, são interrompidas ou modificadas em virtude da influência dos atores externos e internos.

4.6 Componente do Diagnóstico Organizacional: Governança

Esse item do diagnóstico organizacional visa averiguar as características de gestão e de poder político na GP, identificando como esses são exercidos e quais mecanismos são utilizados para a sua condução; busca ainda identificar as estratégias que a GP utiliza para a promoção da governança de pessoas.

Por meio da pesquisa documental, identificou-se que a Pró-Reitoria é subordinada ao Conselho Universitário, cuja presidência é ocupada pelo Reitor, assim as suas políticas internas são apreciadas por esse órgão deliberativo (Resolução 29/2018).

Por sua vez, a política de governança da instituição (Resolução 68/2022) estabelece cinco tipologias da governança pública, as quais são apresentadas na Figura 19. De acordo com a norma interna, a governança de gestão de pessoas, foco deste trabalho, é “o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controles que visam a assegurar que as decisões e ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades institucionais contribuindo para o alcance das suas metas” (UFT, 2022).

Figura 19 - Política de Governança Pública da UFT: tipologias de governança



Fonte: Adaptado de Resolução Consuni nº 68/2022.

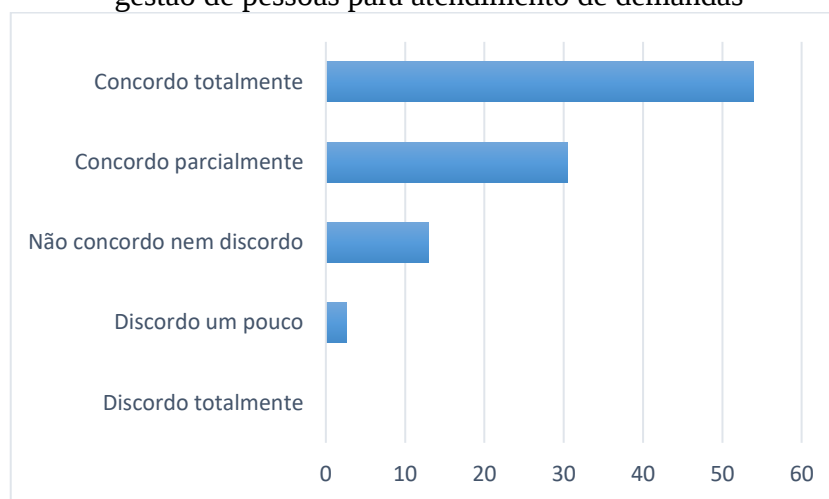
A política estabelece ainda que a PROGEDEP é a unidade gestora responsável por desenvolver os mecanismos de governança de gestão de pessoas do órgão e, como membro do Comitê de Governança e Riscos, tem as seguintes responsabilidades:

- I – elaborar o processo de desenvolvimento de líderes na universidade;
- II – promover a gestão por competências e o processo de sucessão em todos os níveis da instituição;
- III – orientar os gestores na identificação de necessidades e na elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas;
- IV – promover a capacitação dos servidores referente à governança, riscos e controles, por meio da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, conforme descrição apresentada no Programa Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFT e nas necessidades levantadas na universidade (UFT, p. 08, 2022).

Na entrevista realizada com o membro do Comitê percebeu-se a confirmação de alinhamento entre as ações planejadas para a GP e a política de governança da instituição: “a política de governança está se baseando, **inclusive no nosso PDI, no índice de governança em gestão de pessoas**, então a política de governança, ela foi construída entendendo a necessidade de seguir e atingir esses índices [...]” (grifo nosso).

Em virtude disso, por meio da pesquisa de campo, buscou-se identificar a percepção dos servidores da Reitoria sobre aspectos atinentes ao componente da governança propostos no modelo diagnóstico e ao que é preconizado pela política de governança da instituição.

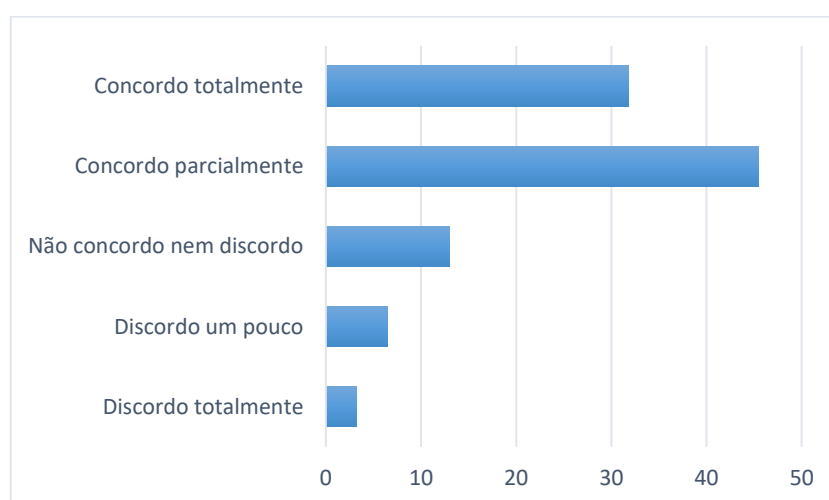
Figura 20 - Percepção sobre o acesso aos canais de diálogo disponibilizados pela área de gestão de pessoas para atendimento de demandas



Fonte: Elaboração própria (2023).

Nas respostas dos questionários, verificou-se que 53% dos participantes concordaram totalmente que têm acesso aos canais de diálogo disponibilizados pela área de GP, seguidos por 31% que concordaram parcialmente. Além disso, 100% dos servidores que têm menos de 1 ano de atuação na Reitoria marcaram a opção concordo totalmente, indicando que os ingressantes na unidade conseguem ter acesso à gestão de pessoas.

Figura 21 - Percepção sobre o acesso aos canais de transparência utilizados na atuação da área de gestão de pessoas, os servidores sabem onde buscar as informações que precisam para a gestão da carreira funcional

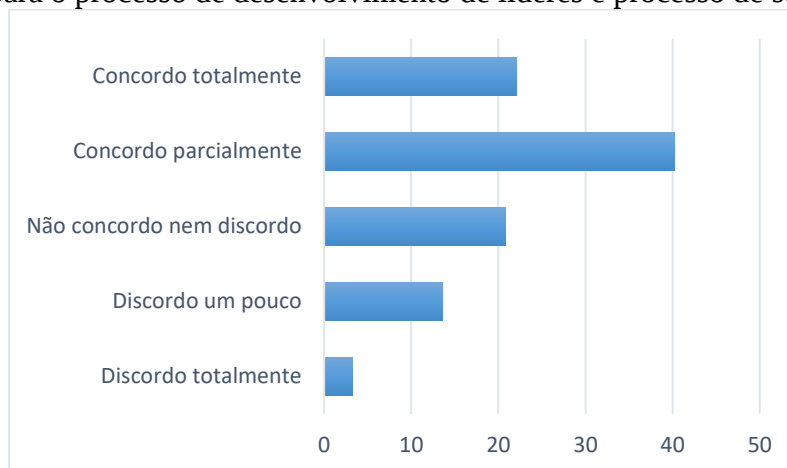


Fonte: Elaboração própria (2023).

Por sua vez, em relação aos canais de transparência utilizados na GP, 45% dos participantes concordaram parcialmente sobre conseguir esse acesso e 31% concordaram

totalmente. Porém, nesse caso, o percentual de servidores com menos de 1 ano de exercício na Reitoria que concordaram totalmente com a afirmativa caiu para 55%, em relação à afirmativa anterior, o que pode indicar que as informações para a gestão da carreira funcional não estejam suficientemente claras ou disponíveis para esse público.

Figura 22 - Percepção sobre a visualização de ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o processo de desenvolvimento de líderes e processo de sucessão de líderes



Fonte: Elaboração própria (2023).

Ao adentrar no campo da política de governança da instituição, o questionário buscou descobrir a percepção dos servidores sobre as ações desenvolvidas pela gestão de pessoas para o desenvolvimento dos líderes e sucessores, para a qual 40% concordaram parcialmente e 22% concordaram totalmente.

Entretanto, um dado que se destacou é que entre os gestores, 5% discordaram totalmente, 31% discordaram parcialmente da assertiva e 21% não concordou nem discordou, ou seja, os dados sugerem que entre esse público, para quem as ações de desenvolvimento da liderança são essenciais, a maior parte não percebe a sua realização a contento. Consequentemente, isso traz maiores dificuldades para a gestão de pessoas como um todo, não apenas em termos de área, mas em especial, para o gerenciamento de equipes que esses gestores realizam todos os dias, pois as competências que eles precisariam possuir enquanto líderes, não as possuem. Em razão disso, a probabilidade dessas equipes serem mal geridas e se tornarem desmotivadas e desvalorizadas é maior, ocasionando em altos índices de evasão de servidores.

Já na entrevista, percebeu-se uma divergência de percepções, uma vez que o membro do Comitê expõe que os processos de capacitação das lideranças acontecem e estão conforme o que preconiza a política estabelecida, alinhada com os indicadores do planejamento estratégico da universidade (PDI):

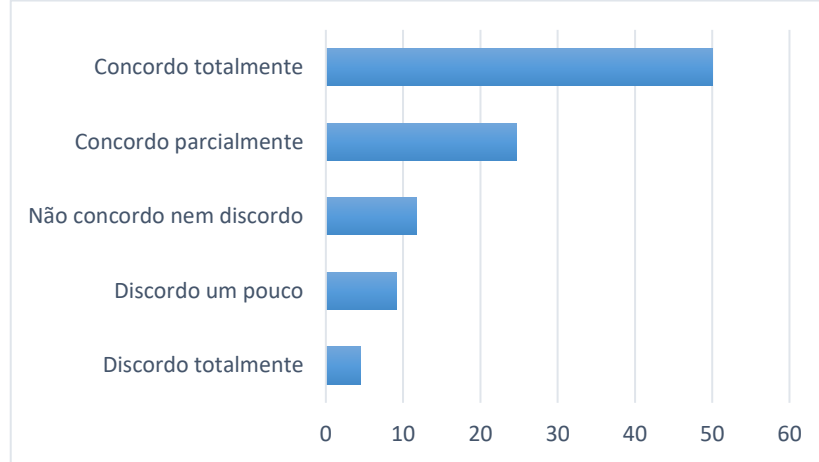
Hoje, as ações ... , elas estão muito ligadas a atingir alguns daqueles requisitos (índice de governança de gestão de pessoas) ... **toda a capacitação de lideranças que foi feita também é um item que tem lá e é avaliado no índice de governança em gestão de pessoas** O dimensionamento da força de trabalho é um outro item que tá lá na governança em gestão de pessoas, a própria gestão por competências ... é outro item (grifo nosso).

Cabe mencionar que a liderança é um dos alicerces de um modelo de gestão estratégico de pessoas efetivo (Bergue, 2020), uma vez que é por meio dos gestores que a estratégia da organização é difundida nos demais níveis, tático e operacional. Ao considerarem-se ainda os desafios do mundo do trabalho contemporâneo como modelos flexíveis de trabalho e a necessidade da liderança humanizada (GPTW, 2023), a atuação do gestor cresce em importância e o seu desenvolvimento não é mais uma opção, mas uma exigência.

No caso da UFT, em que já existe a adoção de modelos de trabalho flexíveis e a instituição conta com um *déficit* no seu quadro de pessoal, ocasionado não apenas pela falta de novos postos de trabalho, mas também por situações constantes de evasão de servidores, o desenvolvimento das lideranças é medida fundamental, a fim de tratar fatores que dificultam a permanência do servidor e o seu engajamento em contribuir com a estratégia da organização.

É conhecido que o plano de carreira dos servidores técnicos administrativos está defasado e conta com poucas oportunidades de crescimento de salário. Contudo, a instituição é limitada para atuar nessa questão, passível de mudança apenas por lei federal. Mas, em termos de melhoria do ambiente de trabalho, a universidade pode e deve aproveitar para desenvolver condições atrativas para os servidores que chegam à instituição e para aqueles que já estão com muito tempo “de casa”. Portanto, as lideranças, quando devidamente preparadas para isso, podem contribuir em muito nesse processo.

Figura 23 - Percepção sobre visualização de ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

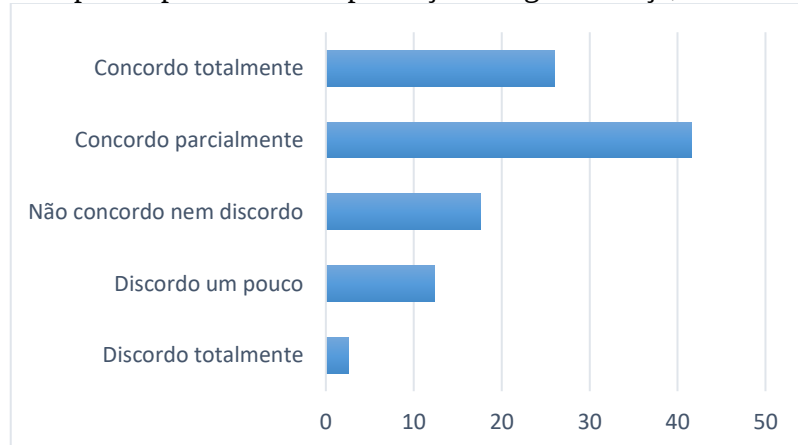


Fonte: Elaboração própria (2023).

Os servidores foram questionados, ainda, acerca da sua percepção em relação ao processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Esse plano é o principal instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) aplicada nas instituições federais e um dos aspectos considerados na governança da universidade. Nas respostas, verificou-se que 50% dos participantes concordaram totalmente que visualizam ações voltadas para a elaboração desse plano, seguido por 24% que concordaram parcialmente.

O desenvolvimento de servidores é objetivo do PNPD para que os órgãos possam alcançar a excelência na sua atuação. Por isso, desenvolver ações para a instrumentação da política no âmbito da universidade é um fator positivo para a gestão de pessoas.

Figura 24 - Percepção sobre a visualização de ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o processo de capacitação em governança, riscos e controle



Fonte: Elaboração própria (2023).

Ainda, na linha da política de governança institucional, os servidores foram questionados acerca das ações para o processo de capacitação em governança, riscos e controle, por ser esse um dos objetivos da governança de gestão de pessoas dispostos na Resolução nº 68/2022. Assim, 41% concordaram parcialmente e 25% concordaram totalmente que visualizam o desenvolvimento dessas ações por parte da gestão de pessoas.

Um dado que se destacou dentre as respostas foi o percentual de servidores que informaram não concordar nem discordar, em 18%, um dos maiores nesse componente do modelo diagnóstico. Isso pode significar que os servidores não se sentem preparados para opinar, revelando desconhecimento sobre o tema e falta de efetividade nas ações de capacitação relacionadas a esse item.

Já sobre a interação da área de gestão de pessoas com as demais unidades da instituição e o seu ambiente de uma forma geral, o gestor expõe a sua percepção de como as decisões de uma interferem na outra, de forma direta e indireta: *“eu vejo que é muito interligado essas áreas, **não dá pra você pensar a GP de forma isolada**, de forma alguma, porque ela precisa ser essa pró-reitoria que suporta, que dá condições pra que as pessoas aqui dentro possam desenvolver os seus trabalhos (grifo nosso)”*

A interdependência entre os processos e as pastas fica clara quando menciona que:

[...] essa influência acontece muito, porque uma pró-reitoria com algum problema de um processo, às vezes vai impactar..., **transformando isso num caso de pessoas**, um problema de relacionamento dentro de um curso, ele às vezes vai culminar num problema de saúde dessas pessoas ou até algum outro problema que vai impactar ..., alguma outra discussão que vai sair ali de alguma divergência, que no fim vai se tornar uma questão de pessoal [...] **cada decisão tomada numa pasta, ela vai ter um reflexo maior ou menor na pasta de gestão de pessoas** (grifo nosso).

A fala do entrevistado confirma o que os autores (Bergue, 2020; Pereira, Couto e Sindeaux, 2015) destacam como a gestão de pessoas estratégica, de forma sistêmica e contextualizada ao ambiente da organização. No caso de uma instituição de ensino como a UFT, em que o produto é algo intangível, praticamente a maioria, senão todos os processos, será influenciada por e para as pessoas, revelando a interdependência entre os setores e a área de GP.

De modo geral, a partir dos dados, percebe-se que esse campo apresenta necessidades de desenvolvimento. Quando questionado acerca das áreas passíveis de melhorias para apoio aos processos de governança de gestão de pessoas, o gestor entrevistado destaca a sua percepção no que se refere ao engajamento no trabalho e à gestão por competências (GC), apontada pela política como uma das bases da governança institucional:

[...] tem algumas áreas que nós estamos mais avançados que outras, ..., mas que eu vejo que seja um desafio maior hoje ... são dois itens que eu poderia colocar, **primeiro é a questão do engajamento do trabalho nós temos um movimento aí sendo feito no serviço público pra melhorar o engajamento no trabalho, ... e pra mim a gestão de competências no setor público é um desafio**, porque ela tem muitos anos que foi implementada, hoje ela já não é mais obrigatória e no serviço público ela tem uma dificuldade, eu particularmente não conheço nenhum caso de grande sucesso em gestão de competências. **A UFT começou um tempo e depois fez alguns movimentos e não conseguiu implementar** (grifo nosso).

Cabe destacar que a gestão por competências é apontada como um processo de importância vital para um modelo de GP sob o enfoque estratégico. Schikmann (2010) enfatiza que, a partir dela, a organização possui subsídios para um planejamento de capacitação mais efetivo, o que por sua vez, irá apoiar os demais processos da instituição.

De fato, a sua aplicação no contexto público apresenta mais desafios, porém Silva *et al.* (2022), a partir de estudo realizado sobre o tema aplicável às instituições federais de ensino, apontam que, apesar das dificuldades encontradas na implementação da GC, é possível encontrar uma metodologia aplicável e eficaz, desde que se considere as especificidades de cada IFES e que esteja em consonância com a realidade e a cultura organizacional.

Diante do exposto, verificou-se que as ações de gestão de pessoas para os processos de governança apresentam oportunidades de melhoria. Em relação aos canais de diálogo e transparência com o seu público, os resultados mostraram-se positivos, o relacionamento com as demais áreas da instituição se apresenta de forma sistêmica e contextualizada, como deve ser para um modelo estratégico. Já em relação à política de governança interna, os dados indicam que há avanços a serem realizados, principalmente no que se refere aos processos de desenvolvimento de líderes, à promoção da gestão por competências e do processo de sucessão em todos os níveis da instituição.

4.7 Componente do Diagnóstico Organizacional: Sistema Social

O componente Sistema Social diz respeito à identificação das políticas e práticas de GP como estratégias da área e à verificação da condução de atitudes e comportamentos sociais, como motivação, expectativas e conflitos dos servidores.

Cabe mencionar que todos os itens do diagnóstico organizacional inter-relacionam-se, porém os efeitos dos demais componentes, invariavelmente, irão influenciar neste, em particular, pois ele está ligado aos comportamentos sociais e a uma perspectiva mais subjetiva da organização. Justamente por isso, foi o item com mais assertivas no questionário, dado a sua amplitude e diversidade de significados. Além disso, por meio da entrevista com o gestor

membro do Comitê de Governança e Riscos, alguns resultados foram categorizados como parte desse e de outro componente diagnóstico, mas apresentados neste item, para melhor coesão e comparação com os dados dos questionários.

Figura 25 - Percepção sobre a visualização de ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o desenvolvimento profissional dos servidores



Fonte: Elaboração própria (2023).

Na primeira assertiva desse componente, foi questionado aos servidores acerca da sua percepção quanto às ações empreendidas pela gestão de pessoas para o seu desenvolvimento profissional, tais como capacitação, treinamentos, participação em eventos científicos, dentre outros, a qual obteve 38% de concordância parcial, seguida por 27% de discordância parcial. Percebe-se uma diferença pequena entre as duas escalas que denotam uma percepção diversa dos participantes quanto a essa assertiva.

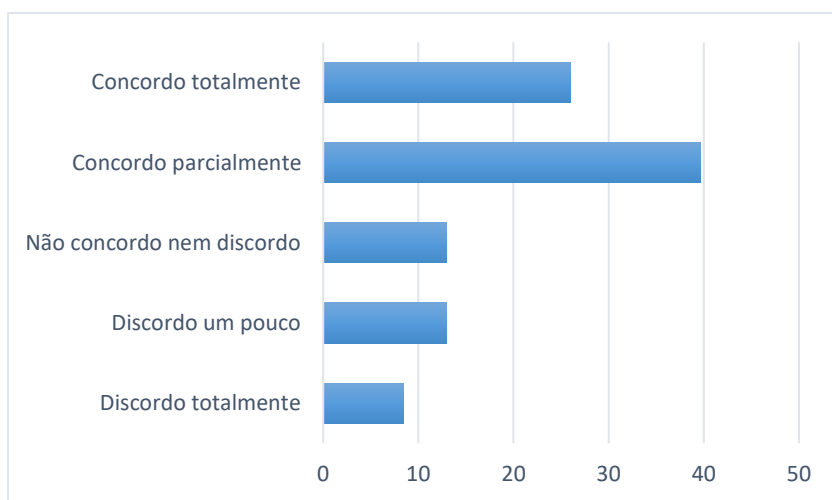
O desenvolvimento profissional dos servidores é o principal objetivo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, a qual visa subsidiar os órgãos federais no alcance da excelência organizacional por meio do desenvolvimento das competências organizacionais necessárias para isso. Por sua vez, um modelo de gestão estratégica de pessoas precisa considerar a capacitação continuada das pessoas para se estabelecer em uma organização (Schikmann, 2010).

Com base na pesquisa documental, identificou-se que a instituição, por meio da área de gestão de pessoas, oferta várias modalidades de capacitação, e possui uma unidade organizacional inteiramente dedicada a isso, que é a EDS, além de contar com uma política interna consolidada sobre o tema. Entretanto, algumas causas para essa divergência entre as respostas podem ser externas – cita-se a redução de recursos orçamentários repassados pelo

Governo Federal para a capacitação de servidores públicos nos últimos anos, que têm impactado a oferta dessas ações – ou internas – a priorização de alguns grupos nas ações de capacitação disponibilizadas. De qualquer forma, os dados sugerem que uma parte considerável dos servidores não se sente abrangida em ações que favoreçam o seu desenvolvimento profissional.

Como a questão orçamentária depende de fatores alheios ao ambiente da instituição, o foco deve voltar-se aos fatores internos que podem causar essa disparidade de percepção. Portanto, uma alternativa viável seria instituir critérios objetivos para a escolha de servidores e/ou áreas que participam de capacitações custeadas pela organização, além de basear esses processos em necessidades comprovadas, algo possível por meio do mapeamento de competências e identificação dos gaps entre as áreas. Dessa forma, a unidade responsável consegue justificar o direcionamento ou a priorização de certas áreas em detrimento de outras, baseada no nível de necessidade da capacitação.

Figura 26 - Percepção sobre a visualização de ações promovidas pela GP que contribuem para o desenvolvimento pessoal dos servidores (ações ligadas à saúde, bem-estar)



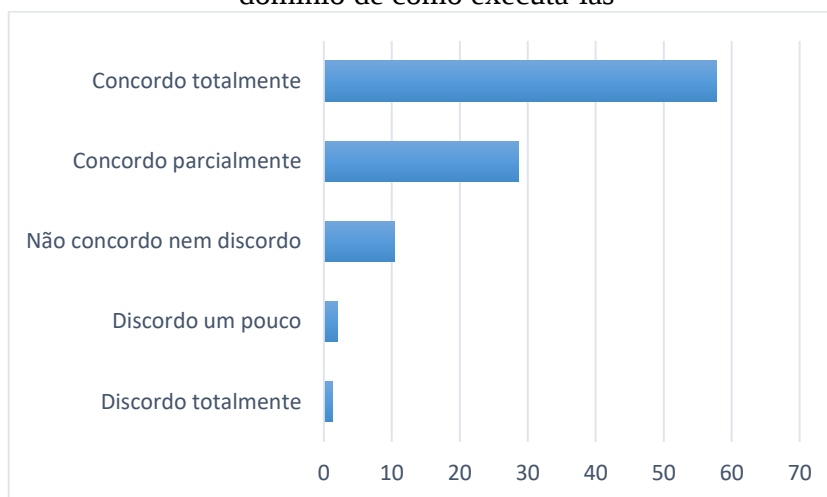
Fonte: Elaboração própria (2023).

Já em relação ao desenvolvimento de ações que contribuem para o desenvolvimento pessoal do servidor, como ações ligadas à saúde, bem-estar, qualidade de vida, dentre outros, os dados indicam uma concordância maior do que na assertiva anterior. Nesse caso, 39% concordaram parcialmente e 25% concordaram totalmente.

Por meio da pesquisa documental, identificou-se o desenvolvimento de diversas ações voltadas à promoção da qualidade de vida e bem-estar no trabalho para os servidores, como atividades ligadas ao esporte e ao lazer. Além disso, a área publicou a primeira Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (UFT, 2023b) da instituição muito

recentemente, em setembro/2023, com a instituição de três programas componentes: Programa de Atenção à Saúde, Programa de Reconhecimento e Valorização dos Servidores e o Programa de Preparação para a Aposentadoria, o que denota um esforço institucional com o tema no âmbito organizacional.

Figura 27 - Percepção sobre a clareza acerca das atribuições sob sua responsabilidade e domínio de como executá-las



Fonte: Elaboração própria (2023).

O questionário ainda buscou identificar se os participantes tinham clareza sobre as atribuições que desenvolvem. Tal investigação se faz relevante considerando o contexto organizacional vivenciado na Reitoria, em que cerca de 80% dos servidores trabalham sob alguma modalidade de teletrabalho, seja parcial ou integral.

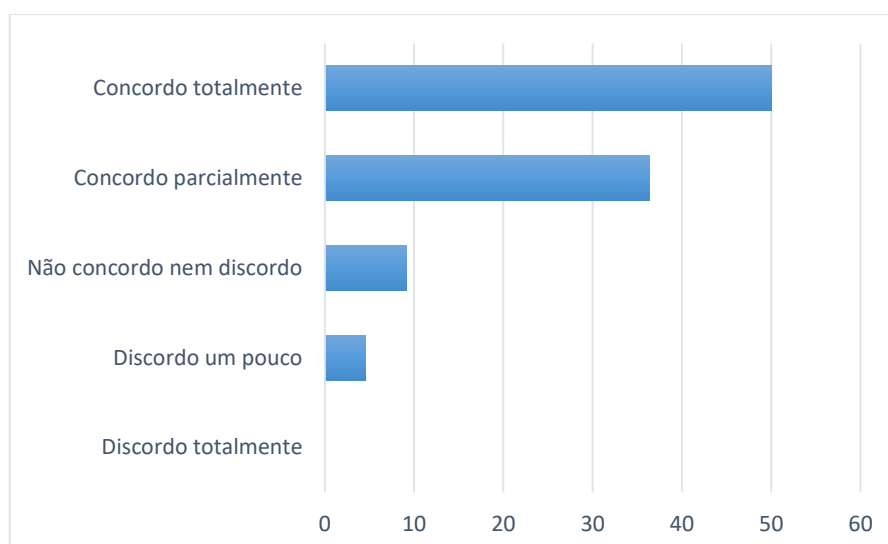
Nesse sentido, os dados revelam-se positivos ao apontar que 57% dos participantes concordaram totalmente e 28% concordaram parcialmente.

Na mesma linha, por meio da entrevista, o gestor manifestou sua percepção no sentido da instituição poder contar com um quadro de pessoal qualificado, quando se considera puramente o conhecimento necessário para a execução de atribuições. Por outro lado, o mesmo não acontece com os aspectos sociais:

[...] o que eu acredito é que nós temos pessoas bastante capacitadas, então eu acho que a falta da competência não é um problema nosso, não é problema da UFT. Talvez em alguns órgãos isso não seja assim, não posso generalizar, mas eu acho que não falta conhecimento [...] **nosso problema está em trabalhar os outros aspectos, que é eu trazer a mera posse do conhecimento pra cima. Então às vezes eu tenho a posse do conhecimento, mas eu não tenho os suportes que eu preciso, os mecanismos para colocar isso em ação.** Pra mim, o nosso problema não é falta de conhecimento, são os outros itens que são mais atitudinais, daí ele vai entrar na questão do nosso comportamento e da nossa cultura organizacional (grifo nosso).

Cabe mencionar que o mundo do trabalho vivenciou mudanças substanciais no cenário pós-pandemia, o desenvolvimento tecnológico iniciado bem antes disso já vinha culminando em um processo que foi apenas acelerado após essa ocorrência. Com isso, as pessoas passaram a trabalhar no ambiente de suas casas e a conviver mais em família, verificando-se, desde então, uma mudança no paradigma vigente do trabalho como centro da vida para uma perspectiva em que o trabalho deve ajustar-se aos demais aspectos da vida de um ser humano. Dessa forma, as organizações públicas, inseridas em um contexto burocrático próprio, obviamente se deparam com mais desafios a superar para se adaptarem aos novos devires da gestão de pessoas.

Figura 28 - Percepção sobre onde buscar as informações necessárias para a execução das tarefas sob sua responsabilidade

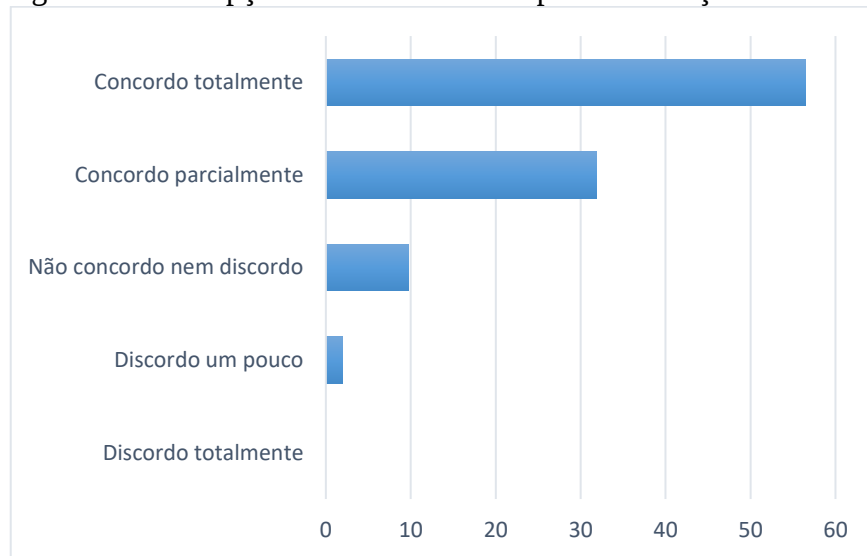


Fonte: Elaboração própria (2023).

Ainda na mesma linha da assertiva anterior, questionou-se acerca da percepção dos servidores em relação ao acesso às informações que precisam para a execução das suas tarefas, em que 50% declararam concordar totalmente e 36% concordar parcialmente. Dentre aqueles que informaram trabalhar em regime de teletrabalho integral, 56% marcaram a opção concordo totalmente e 36% concordo parcialmente.

Cabe destacar que um dos aspectos que estruturam o desempenho profissional, sob a perspectiva da autoavaliação, é a execução e o monitoramento, que visam abordar o processo de trabalho e o desenvolvimento das tarefas e ações do indivíduo (Coelho Júnior *et al.*, 2010). Por isso, os resultados apresentam-se positivos para o desempenho individual dos servidores, principalmente em um contexto de teletrabalho.

Figura 29 - Percepção sobre a autonomia para a execução das tarefas

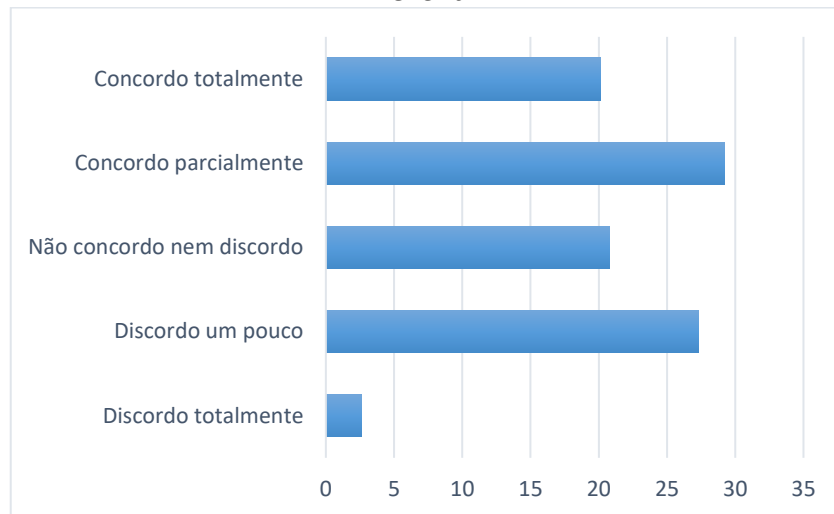


Fonte: Elaboração própria (2023).

A autonomia na execução das tarefas é outro aspecto primordial para o favorecimento do engajamento no trabalho. No estudo de Fogaça e Coelho Junior (2015), por exemplo, os autores identificaram que a autonomia foi o aspecto de estrutura mais citado e mais defendido como promotor de bem-estar e satisfação no trabalho e como facilitador do desempenho individual. A liberdade de criação e a rápida solução de problemas foram as razões apontadas como os benefícios decorrentes da autonomia no processo decisório.

Segundo as respostas obtidas, 56% dos servidores declararam concordar totalmente e 32% concordar parcialmente sobre o fato de possuir autonomia na execução das suas tarefas. Por sua vez, a incidência maior de concordância na assertiva se deu por parte dos servidores que informaram participar do teletrabalho integral, totalizando 88% desse grupo - 66% de concordância total e 22% de concordância parcial. Portanto, os dados indicam, como um dos benefícios do teletrabalho, a autonomia em maior grau para os teletrabalhadores da instituição.

Figura 30 - Percepção dos servidores sobre o sentimento de valorização vindo dos colegas e chefia



Fonte: Elaboração própria (2023).

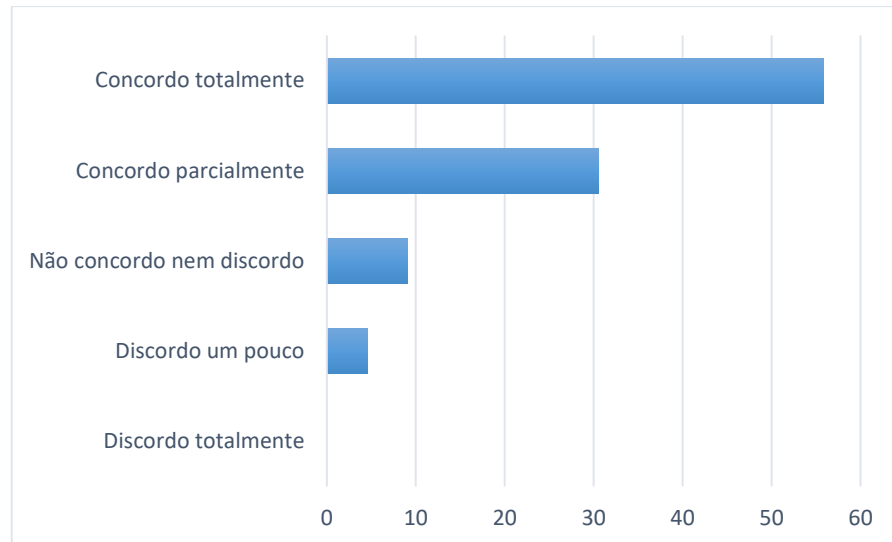
Com relação à percepção dos servidores sobre a sua valorização no trabalho por parte das chefias e dos colegas, percebeu-se divergências, uma vez que 29% concordaram parcialmente e 27% discordaram um pouco. Por meio da estratificação dos dados, observou-se que o maior percentual de discordância se deu por parte das mulheres, 59% das discordâncias parciais vieram do gênero feminino.

Cabe mencionar que há uma multiplicidade e diversidade de situações e experiências de homens e mulheres dentro das organizações, as quais podem ser altamente variáveis, não passíveis de serem reduzidas à simples dicotomia mulher/homem (Oliveira, 2009). Porém, é preciso admitir que as organizações são fundamentalmente “masculinas”, ou seja, foram criadas em sua grande maioria por homens e para homens; sistemas organizacionais, práticas de trabalho, estruturas e normas tendem a refletir a experiência masculina. Como resultado, tudo o que é considerado “normal” no trabalho tende a favorecer traços que são social e culturalmente atribuídos aos homens, enquanto desvaloriza e ignora aqueles atribuídos às mulheres (Ely; Meyerson, 1999).

Por meio da pesquisa documental, identificou-se que a gestão de pessoas iniciou um programa de valorização do servidor, como parte da política de qualidade de vida no trabalho, com vários eixos: inovação pedagógica, processos/práticas organizacionais inovadoras, dentre outros. Dessa forma, revela-se uma iniciativa essencial, porém, é importante considerar um olhar mais específico à questão de gêneros e grupos minoritários no ambiente institucional. O relatório do *GPTW* (2023) sobre as tendências em gestão de pessoas para 2023 já aponta a questão da diversidade e inclusão como uma das prioridades da gestão de pessoas no ano de

2023, entretanto, no setor público e a nível institucional, percebe-se que essa discussão, quando existe, ainda acontece de forma incipiente.

Figura 31 - Percepção dos servidores sobre manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho

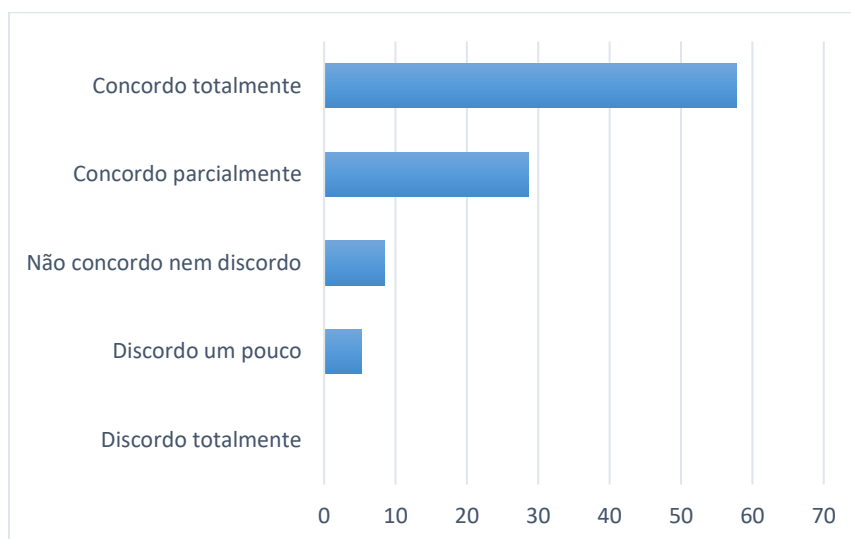


Fonte: Elaboração própria (2023).

Os participantes foram questionados sobre a qualidade dos relacionamentos que mantêm com os colegas no ambiente organizacional, em que 55% informaram concordar totalmente e 30% concordar parcialmente sobre manter um bom relacionamento com os pares.

Siqueira e Padovam (2008) destacam que o bem-estar no trabalho é possível por meio da formação de vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo). Dessa forma, a construção de relacionamentos com os pares, além de favorecer um ambiente de trabalho saudável contribui para o bem-estar do trabalhador e consequentemente para a organização.

Figura 32 - Percepção dos servidores sobre manter um bom relacionamento com as chefias (imediate e mediata)



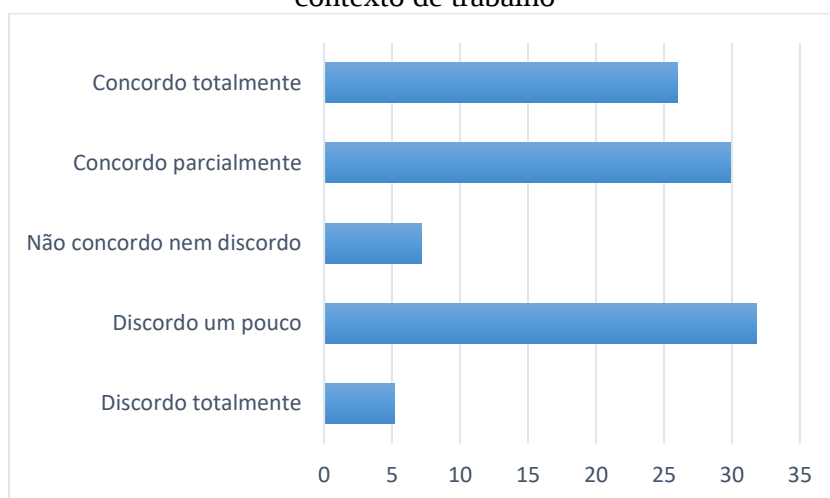
Fonte: Elaboração própria (2023).

De maneira semelhante em relação ao relacionamento com as chefias, 57% dos participantes responderam concordar totalmente e 28% concordar parcialmente sobre manterem um relacionamento positivo com os gestores. Tal aspecto se mostra relevante à medida que se configura como um componente gerador ou não de bem-estar no trabalho.

Por conseguinte, no estudo de Fogaça e Coelho Junior (2015) foi identificado que a satisfação com o chefe impacta na satisfação com o trabalho. Assim, os participantes que tinham um relacionamento “portas abertas”, em que o servidor tem liberdade para conversar abertamente com o chefe, e obtinha apoio do gestor aos projetos desenvolvidos apresentaram maiores níveis de satisfação com o trabalho, o que por sua vez melhorava o seu desempenho individual. Portanto, os dados sugerem a existência de vínculos positivos entre colegas e chefias no âmbito da unidade. Contudo, esse relacionamento parece não influenciar do mesmo modo o sentimento de valorização do servidor.

No caso da UFT, apesar da literatura apontar o relacionamento “portas abertas” entre gestores e subordinados como um excelente ponto de partida, uma vez que os servidores obtêm a confiança e a autonomia para se expressarem no contexto de trabalho, é importante que sejam desenvolvidas também estratégias de reconhecimento e tratamento igualitário. Nesse sentido, a preparação dos gestores é fundamental, para que sejam incentivados a realizar a gestão de equipes baseada em competências e resultados, e não em “coleguismos”.

Figura 33 - Percepção dos servidores sobre a vivência de mais emoções positivas (alegria, realização, confiança) do que emoções negativas (desânimo, ansiedade, frustração) no contexto de trabalho



Fonte: Elaboração própria (2023).

Os afetos positivos possuem papel importante para o bem-estar dos trabalhadores, conforme destacam Fogaça e Coelho Junior (2015). Além disso, os fatores responsáveis pelo bem-estar do funcionário interessam de maneira especial aos atores da organização, uma vez que o alcance dos objetivos organizacionais se dá pelas pessoas e por meio delas.

Por meio da pesquisa de campo com a aplicação de questionários, buscou-se identificar os afetos que prevaleciam nos servidores, quando considerados no contexto de trabalho. Os dados revelaram que 32% dos participantes discordaram um pouco sobre a predominância de emoções positivas no ambiente laboral, seguido por 29% que concordaram parcialmente.

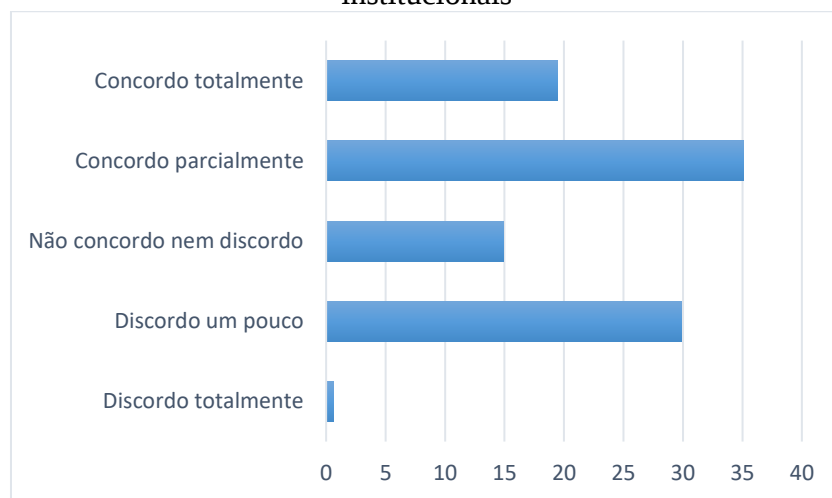
A maior incidência de discordância se deu entre as mulheres, 63% das respostas vieram de participantes do gênero feminino e 46% delas laboram em teletrabalho parcial. Portanto, mais uma vez os dados sugerem uma diversidade de experiências entre os dois gêneros. Isso pode acontecer em decorrência da jornada dupla, mais frequente entre as mulheres que trabalham fora do ambiente domiciliar, e que, em geral, possuem mais tarefas para conciliar. A literatura sobre a relação trabalho-família confirma essa pressuposição ao evidenciar que o conflito, quando acontece, atinge de forma mais intensa as mulheres, sobretudo aquelas que são mães (Lemos *et al.*, 2020). Essa disparidade de experiências assume uma proporção maior quando se fala em teletrabalho, uma vez que, nesse contexto, o trabalho, muitas vezes, mistura-se à esfera familiar.

Tendo em vista os dados apresentados, é evidente a exigência de cuidado sobre a saúde mental dos servidores, em especial, das mulheres. Essa também é apontada como uma das

prioridades da gestão de pessoas no relatório de tendências 2023 da *GPTW* (2023), que destaca a necessidade das empresas estarem atentas à saúde mental das pessoas que nelas trabalham.

Além disso, a liderança humanizada exerce um papel fundamental na manutenção do bem-estar dos servidores, sendo esse um dos desafios com que os gestores têm se deparado no contexto pós-pandêmico. No estudo de Caetano (2022), sobre os devires da gestão de pessoas, a autora destaca que as organizações têm demandado, mais do que nunca, a humanização nas relações de trabalho.

Figura 34 - Percepção sobre o equilíbrio dos objetivos individuais com os objetivos institucionais

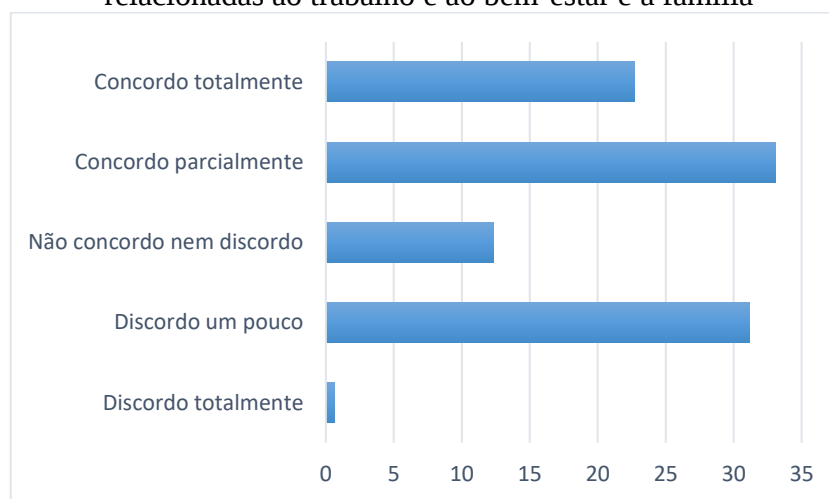


Fonte: Elaboração própria (2023).

Ao serem questionados sobre a capacidade de equilíbrio entre os objetivos individuais e os institucionais, 35% dos servidores concordaram parcialmente e 29% discordaram um pouco. Dentre os grupos que mais discordaram, continua a prevalecer as servidoras mulheres, responsáveis por 67% das respostas de discordância parcial, dentre estas, 46% desenvolvem suas atividades em teletrabalho parcial.

Cabe mencionar que o teletrabalho apresenta vantagens, pois permite melhor acomodação entre os horários dedicados ao trabalho e às responsabilidades domésticas e familiares, possibilitando maior produtividade e melhor equilíbrio entre essas esferas. Porém, apresenta também desvantagens em alguns casos, como o aumento das horas dedicadas ao trabalho, o que pode ter influenciado nos dados obtidos, uma vez que cerca de 80% dos servidores apontaram participar de alguma modalidade de teletrabalho.

Figura 35 - Percepção sobre a administração do tempo dedicado a atingir as metas relacionadas ao trabalho e ao bem-estar e à família



Fonte: Elaboração própria (2023).

Por fim, buscou-se investigar, por meio do questionário, a percepção dos servidores sobre a administração do tempo entre o trabalho e a família, em que 33% concordaram parcialmente e 31% discordaram um pouco. Apesar da maior incidência de respostas na concordância parcial, a diferença para a discordância parcial foi de apenas 2%, o que indica um prejuízo no sentimento de realização dos participantes, segundo o que afirma Paschoal e Tamayo (2008), uma vez que alguma esfera da vida pode estar sendo negligenciada em detrimento da outra.

Novamente, o maior percentual de discordância ocorreu entre as mulheres, cerca de 74% das respostas obtidas pertencem ao gênero feminino, em que 48% delas trabalham no regime de teletrabalho parcial. Uma inferência que se pode obter dos dados, assim como nas assertivas anteriores, é que a mulher trabalhadora vem tendo mais dificuldades para o equilíbrio da vida pessoal e profissional.

Algumas bases de implantação de um modelo de GEP, como reconhecer as pessoas como elemento fundamental na produção de valor público e de continuidade da organização (Bergue, 2020), inevitavelmente envolve oferecer subsídios para que o alcance dos objetivos organizacionais aconteça, sem, contudo, desconsiderar a saúde mental do trabalhador. Isso perpassa o equilíbrio entre as diversas áreas da vida de um ser humano. Cabe mencionar que essa ideia complementa a noção de que o gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os gestores do órgão e não só “problema do RH”. Por isso, a importância do desenvolvimento das lideranças, apontada como tendência para o ano de 2023 no relatório GPTW (2023).

Na mesma linha, quando questionado acerca dos maiores desafios para a gestão estratégica de pessoas na UFT, o gestor entende que as políticas desenhadas na instituição têm o objetivo de promover as pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais: “[...] *eu acho que as políticas desenhadas elas têm sim esse objetivo, elas foram desenhadas pra isso e talvez elas ainda precisem de um suporte maior, eu acho que ainda precisa avançar, mas sim as que tem hoje elas promovem isso*”. No entanto, verifica-se que faltam subsídios e práticas que apoiem esses processos relativos ao sistema social, demonstrando uma falha desde a concepção da política macro a nível nacional, como exposto a seguir:

Eu acho que as políticas hoje nesse sentido do atitudinal, é um desafio, é porque realmente, **em relação aos procedimentos e à formação a gestão de pessoas consegue atuar sim. Agora nessa questão que vai na mudança de cultura, na mudança de comportamento é um desafio. Eu acho que realmente nesse sentido da mudança de comportamentos nós precisamos avançar muito.** [...] uma das coisas que eu até achei interessante que saiu agora há pouco de você pensar na **qualidade de vida do trabalhador** e como isso influencia os seus comportamentos e como isso vai influenciar o seu desenvolvimento é a política de qualidade de vida que foi aprovada agora. Eu achei bastante interessante, então vamos promover a qualidade de vida... **quando eu terminei de ler o documento eu pensei assim, sim, como é que isso se operacionaliza?** Então.. muito bacana o documento, tem que promover qualidade de vida, mas de que forma? Como isso vai ser financiado? Quais são as práticas? Eu senti falta (grifo nosso).

Sabe-se que a área de gestão de pessoas da UFT compõe um sistema nacional, o SIPEC, então as normas emitidas por esse sistema, o qual é gerenciado por órgãos executivos do Governo Federal, possuem efeito vinculativo para todas as organizações que o integram, inclusive as IFES.

Diante do exposto, percebe-se que as políticas de GP condizem com as atribuições legais instituídas para a organização e para a área, contando com um suporte normativo amplo para apoiar os seus processos e práticas de gestão de pessoas quanto aos aspectos procedimentais. Além disso, a política nacional direciona os processos de desenvolvimento de pessoas, mas, em relação às políticas voltadas ao campo social, como qualidade de vida e desenvolvimento pessoal como um todo, o cenário se modifica, uma vez que nas políticas existentes falham em indicar os instrumentos de implementação. Outrossim, os dados indicam que há dificuldades na promoção do fator humano para os objetivos organizacionais e para a oferta de serviços públicos no que diz respeito à condução de atitudes e comportamentos sociais.

Cabe destacar que o mundo do trabalho passou por grandes mudanças no contexto atual pós-pandêmico. Em decorrência disso, surgiram novos formatos de trabalho, remoto e híbrido, que demandam um novo reaprender das organizações. No setor público, os desafios são muitos

em virtude da cultura organizacional, própria do modelo burocrático, se caracterizar por uma resistência maior à mudança e adaptação.

4.8 Plano de ação: proposições para a Gestão de Pessoas da UFT

A partir da metodologia adotada e visando cumprir o terceiro objetivo específico, têm-se que a disposição de devolutivas é etapa fundamental ao processo do diagnóstico organizacional. O retorno à instituição em que se apresentam os problemas identificados e as proposições para aquele ambiente é o que torna o procedimento válido para a organização, conforme apresentam Caetano, Mendonça e Neiva (2016). Tais proposições, por sua vez, são materializadas na forma de um plano de ação, cuja implementação fica sob critério da organização, não sendo uma das etapas deste trabalho.

O plano de ação, nesta pesquisa, baseia-se nos problemas identificados em cada um dos componentes do modelo diagnóstico, ao tempo que recomenda um conjunto de ações para efetivar as proposições. Assim, sugere-se “o que” e “como” à unidade PROGEDEP, que representa “quem” poderá aplicar gradualmente para melhorar o sistema de gestão de pessoas da instituição, considerando o enfoque estratégico. Para isso, as propostas (o que fazer?) e as ações (como fazer?) são apresentadas de forma resumida, no Quadro 6.

Quadro 6 - Plano de ação: proposições para a Gestão de Pessoas da UFT

QUEM: PROGEDEP e equipe	
COMPONENTE DIAGNÓSTICO: DIRETRIZES	
PROPOSTA	AÇÕES
Divulgar e promover os objetivos da gestão de pessoas enquanto função essencial para o alcance da estratégia organizacional.	Identificação, por meio de pesquisa, das principais expectativas dos gestores em relação à gestão de pessoas;
	Disseminação por meio de eventos, material informativo, rede social da função gestão de pessoas como um compromisso de todos os gestores e não só do “RH”.
COMPONENTE DIAGNÓSTICO: GOVERNANÇA e SISTEMA SOCIAL	
Desenvolver as habilidades, conhecimentos e atitudes dos servidores para atuação motivada e eficiente visando o alcance dos objetivos organizacionais.	Realização de benchmarking com outras instituições que já utilizam a gestão por competências nos seus processos de gestão de pessoas;
	Retomada do mapeamento de cargos e funções e alinhamento de competências individuais com as do cargo para o aproveitamento eficiente dos servidores e para o alcance da estratégia organizacional.;

	Identificação das lacunas de competências mapeadas;
	Ampliação e divulgação das trilhas de aprendizagem disponibilizadas pela ENAP às áreas abrangidas, conforme lacunas de competências identificadas;
	Capacitação da equipe responsável para construção de trilhas de aprendizagem personalizadas a determinadas áreas e/ou cargos da instituição, conforme lacunas de competências identificadas.
Gerenciar componentes da cultura organizacional visando desenvolver a cultura da inovação, da aprendizagem colaborativa e do bem-estar nos ambientes de trabalho.	Instituição de mecanismos para a celebração e reconhecimento de momentos importantes na vida dos servidores, como ingresso, promoções, aposentadoria, títulos acadêmicos;
	Promoção de parcerias com empresas prestadoras de serviços para benefícios e descontos especiais ao quadro de pessoal;
	Desenvolvimento de indicadores para a mensuração da qualidade de vida no trabalho: índices de absenteísmo, rotatividade, doenças do trabalho, acidentes no trabalho, aposentadorias precoces e conflitos interpessoais.;
	Realização periódica da pesquisa de clima organizacional, visando identificar fatores facilitadores e impeditivos de desenvolvimento da cultura organizacional;
	Desenvolvimento de ações para a neutralização dos fatores impeditivos e para reforço dos fatores facilitadores identificados na pesquisa de clima organizacional de forma a orientar a cultura para os objetivos institucionais;
	Estabelecimento de mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores por competências.
COMPONENTE DIAGNÓSTICO: SISTEMA SOCIAL	
Promover a gestão da diversidade e inclusão nos espaços de trabalho.	Realização de diagnóstico do quadro de pessoal para identificação do cenário da diversidade na organização;
	Instituição de grupo de trabalho para elaboração de proposta normativa e/ou práticas que versem sobre a diversidade e inclusão nos ambientes de trabalho, incluindo consequências para comportamentos discriminatórios baseados em gênero, raça, idade, orientação sexual e religiosa;
	Estabelecimento de mecanismos de inclusão dos grupos vulneráveis nas políticas de gestão de pessoas propostas na instituição (capacitação, ocupação de cargos gerenciais, seleção de instrutores internos, etc.).
Desenvolver a liderança humanizada visando à construção de relações	Promoção da capacitação orientada ao desenvolvimento de competências de liderança para

baseadas em confiança, respeito e empatia pelo time.	o setor público, de aspectos comportamentais e de fomento à diversidade e inclusão nas equipes, voltadas aos gestores e substitutos;
	Estabelecimento de mecanismos de avaliação de desempenho do líder pelos liderados, resguardando o anonimato, considerando as competências de liderança para o setor público e aspectos comportamentais;
	Promoção do reconhecimento das lideranças que se destacam em termos de alcance dos objetivos organizacionais e gestão humanizada;
	Promoção de encontros/seminários periódicos para compartilhamento de ideias e/ou divulgação de boas práticas na gestão de equipes em trabalho remoto, híbrido e presencial entre os gestores da instituição.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Considerando os resultados identificados na categoria diretrizes, a respeito da desvalorização da função gestão de pessoas no âmbito institucional, a primeira proposição visa divulgar e promover os objetivos da gestão de pessoas como função essencial para o alcance da estratégia organizacional, com o intuito de fomentar a sensibilização do público interno quanto à legitimidade e relevância desse campo para o alcance da missão e da visão da organização. Especialmente entre os gestores, convém investigar as expectativas desse público para a atuação da área e, posteriormente, promover ações que possam alinhá-las ao planejamento estratégico.

Além disso, para um modelo efetivo de gestão estratégica de pessoas, é essencial que as pessoas sejam vistas como ponto central da organização e isso implica absorver na cultura organizacional a noção de que a gestão de pessoas é um compromisso de todos os gestores e não apenas da área propriamente dita, pois todos lidam com e gerenciam pessoas. No contexto de uma instituição de ensino, então, tal fato é ainda mais relevante.

Como proposição para o campo da governança e do sistema social, desenvolver as habilidades, conhecimentos e atitudes dos servidores para a atuação motivada e eficiente visando o alcance dos objetivos organizacionais busca reconhecer a influência que as pessoas exercem no sistema organizacional. Assim, as ações se desdobram em retomar a gestão por competências já iniciada algum tempo atrás e em fortalecer a promoção da saúde mental dos servidores.

No primeiro caso, a literatura deixa clara a importância de gerir as competências do quadro de pessoal para que seja possível subsidiar os demais processos de gestão de pessoas sob o enfoque estratégico, quais sejam a capacitação, avaliação e retenção do capital intelectual. Além disso, existem estudos acerca da gestão por competências em instituições federais de

ensino que poderão subsidiar o processo na universidade, como é o caso do estudo de Silva *et al.*, (2022), que reúne teses e dissertações sobre o tema e apresenta os desafios enfrentados pelas instituições. No mesmo sentido, cabe destacar que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) já desenvolve um trabalho voltado à formação online e gratuita aos servidores, por meio de algumas tipologias de trilhas de aprendizagem de áreas comuns às instituições, como planejamento, contratações e orçamento, conforme se verifica na Figura 36. A trilha é um conjunto não somente de cursos, mas também de artigos, vídeos, *podcasts*, eventos, oficinas e outros formatos, organizados para facilitar a compreensão sobre o tema (ENAP, 2023). Há ainda a formação online para a construção de trilhas, o que pode ser realizado para o desenvolvimento de competências específicas ao órgão.

No segundo caso, é medida essencial continuar a implementação de mecanismos de promoção à saúde mental e bem-estar no trabalho, algo que a área já vem buscando desenvolver por meio de diversas ações. Para isso, sugere-se desenvolver indicadores que ofertem dados sobre o diagnóstico de bem-estar no trabalho dos servidores e, a partir daí, buscar a identificação e o tratamento dos fatores adoecedores relacionados ao trabalho.

Figura 36 - Trilha de aprendizagem da ENAP – Contratações Públicas



Fonte: ENAP (2023).

Já em relação ao componente sistema social, a proposição de gerenciamento dos componentes da cultura organizacional, visando desenvolver a cultura da inovação, da aprendizagem colaborativa e do bem-estar nos ambientes de trabalho, busca moldar os seus componentes aos padrões de planejamento da organização. Alguns autores defendem que a cultura organizacional pode ser gerenciada com ações orientadas a longo prazo. Bergue (2020, p. 207), por exemplo, aponta que quando o conceito de gestão está mais direcionado para a ideia de transformação com base nos princípios “do pensamento sistêmico e da complexidade,

tais como a noção de possibilidades (no lugar de determinismo), de aproximações (no lugar de verdades), de mútua influência (no lugar de efeitos linearmente determinados) ” a cultura é gerenciável. Contudo, esse processo não pode ser realizado de maneira brusca, mas por meio de “transformações adaptativas operadas em vetores essenciais dessa estrutura” (Bergue, 2020, p. 208). Por isso, há a necessidade de um diagnóstico prévio, na forma da pesquisa de clima organizacional, como a instituição iniciou no ano de 2023.

Por sua vez, a promoção da gestão da diversidade e inclusão nos espaços de trabalho é uma proposição que visa incluir múltiplos tipos de pessoas no ambiente organizacional. O tema abrange raça, gênero, grupos étnicos, idade, espiritualidade, orientação sexual, status de cidadania, condições mentais e físicas, bem como outras características que estão relacionadas à inclusão no trabalho. Esse tipo de gestão enriquece a cultura da organização, uma vez que possibilita um grande potencial de inovação, de performance e criatividade em virtude da diversidade de ideais, pensamentos e culturas, além de colaborar com o aumento da segurança psicológica dentro da organização.

No caso da UFT, por exemplo, identificaram-se realidades diversas entre gêneros, algo que não era um objetivo da pesquisa, mas que foi revelado nos dados. Portanto, iniciar essa discussão no espaço da organização constitui-se como uma proposição a ser considerada nos processos de gestão de pessoas, especialmente em relação aos grupos vulneráveis, aqueles que, geralmente, são minorias enquanto lideranças e ocupação de lugar social, como mulheres, pessoas negras, indígenas e quilombolas.

Por fim, desenvolver a liderança humanizada visando à construção de relações baseadas em confiança, respeito e empatia pelo time constitui uma das bases principais de um modelo de gestão estratégica de pessoas, sendo inclusive apontado pelo *GPTW* (2023) como prioridade no relatório de tendências 2023. Ofertar espaços de trabalho saudáveis que potencializem a atuação das pessoas, inevitavelmente, vai depender das lideranças.

Dessa forma, o desenvolvimento dos gestores é essencial para o alcance da estratégia organizacional. Considerando o cenário vivenciado atualmente, então, de adoção de novos modelos de trabalho e evolução tecnológica intensa, o líder se depara com vários desafios perante os quais precisa ter subsídios para lidar. Por isso, sugere-se como ação, a inclusão do desenvolvimento de competências comportamentais na pauta de capacitações dos gestores. A ENAP, inclusive, elencou o rol de competências essenciais para a liderança no setor público, conforme Figura 37, pelo qual as organizações públicas podem se embasar nos seus processos de gestão de pessoas.

Figura 37 - Matriz de competências – Liderança no Setor Público



Fonte: ENAP (2020).

Esse plano, organizado em cinco proposições e vinte ações, visa contribuir na construção de respostas para os problemas identificados no diagnóstico organizacional e promover o pensar estratégico da unidade, e, por conseguinte, da área de gestão de pessoas da UFT, objeto desta pesquisa. A proposta é flexível, ou seja, de acordo com a necessidade pode passar por adequações para outras ações, considerando que o foco foi em apresentar *feedbacks* viáveis, objetivos e ao alcance de atuação da unidade. Assim, a área é estimulada a realizar possíveis ajustamentos que tornem o plano mais próximo à sua realidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o intuito compreender como o modelo de Gestão de Pessoas se apresenta na prática da Universidade Federal do Tocantins. Para tanto, utilizou-se da ferramenta diagnóstico organizacional baseada no modelo de Miranda (2018), voltado para aplicação no campo da gestão de pessoas de instituições públicas, com adaptações realizadas para a utilização no âmbito de uma universidade pública, no que diz respeito às questões norteadoras dos elementos de governança e sistema social.

O diagnóstico foi executado, utilizando-se como objeto principal de estudo a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, por ser essa a unidade responsável por propor, planejar e gerenciar os processos relacionados ao capital intelectual da instituição, apoiada pelas unidades de gestão de pessoas dos cinco câmpus da UFT, as quais executam alguns procedimentos operacionais relativos ao seu quadro de pessoal e desenvolvem ações propostas em conjunto com a PROGEDEP.

Com o objetivo de caracterizar a área de GP da instituição, percebe-se que a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas transformou-se de antiga diretoria para pró-reitoria, com o objetivo de desenvolvimento da área, de uma unidade que mesclava aspectos de “departamento de pessoal” e “recursos humanos” para um enfoque mais voltado ao “estratégico”. Entretanto, esse caminho continua a ser construído, tendo em vista os dados indicarem que a unidade possui aspectos a melhorar para uma efetiva “gestão estratégica de pessoas”. Especialmente, em virtude de executar diversos processos operacionais relativos tanto ao quadro de servidores da Reitoria quanto em alguns processos de pessoal dos câmpus, a unidade mescla elementos dos três modelos de GP, desde o manuseio de rotinas de folha de pagamento e publicação de portarias, à proposição de políticas e ações que visam à condução dos servidores para os objetivos institucionais.

Nesses termos, verificam-se avanços desde a elevação do *status* de diretoria para pró-reitoria, sobretudo, no que se refere à gestão de processos como um todo e à disponibilização de informações para o público-alvo, qual seja, os servidores. Assim, os aspectos avaliados no modelo diagnóstico, relacionados a Diretrizes, Estrutura e Autonomia, apresentam-se bem consolidados em sua maior parte. Além disso, o significado que o servidor observa na execução das suas tarefas, bem como os relacionamentos positivos no ambiente de trabalho, tanto com colegas quanto com chefias, são indicadores positivos para a geração de bem-estar e para o alcance dos objetivos organizacionais. Ademais, a instituição publicou no ano de 2023 a sua primeira política interna de qualidade de vida no trabalho, conduzida pela área de GP, o que

demonstra um esforço institucional voltado para esse campo. Tais aspectos indicam potencialidades do modelo de GP praticado na organização.

Em relação aos principais problemas identificados, observa-se a concentração desses em aspectos do elemento Governança e, em grande parte, no elemento Sistema social. A retomada da gestão por competências e a instituição de um processo de capacitação continuada com base nas lacunas a serem identificadas são aspectos apontados como essenciais para um modelo de GP efetivamente estratégico, o qual a instituição precisa avaliar com mais atenção e que impacta, em grande medida, a governança de gestão de pessoas.

Já em relação ao sistema social, destacam-se os resultados relacionados ao sentimento de (des)valorização dos servidores e ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Sobre isso, cabe mencionar que foram observadas disparidades entre grupos de pesquisados, notadamente em relação às mulheres que participam do programa de gestão e desempenho, na modalidade teletrabalho.

A adoção de modelos de trabalho flexíveis é um fato no mundo do trabalho pós-pandêmico, que surgiu com muitas vantagens, tanto para o teletrabalhador quanto para a organização, porém cabe à instituição um olhar mais acurado às questões que o permeiam, especialmente aos grupos vulneráveis, como as mulheres. Apesar de esse ser um processo que leva tempo e exige amadurecimento de todos os envolvidos, são aspectos que devem ser trazidos à discussão na elaboração das políticas e estratégias de gestão de pessoas, e este estudo almeja contribuir, ainda que parcialmente, por meio das ações propostas no plano de ação. Além disso, a política de qualidade de vida, recém-publicada com um programa de reconhecimento de servidores como um dos seus componentes, constitui iniciativa com potencialidade de melhoria neste campo.

Cabe destacar ainda, que a legitimidade do papel da gestão de pessoas na instituição também foi apontada como um aspecto a ser melhorado, principalmente entre os gestores que participaram da pesquisa. Observou-se uma falta de visão quanto à relevância do papel da GP para o alcance da missão e da visão da UFT e isso envolve a noção de compromisso com as pessoas como uma função de toda a instituição, principalmente dos líderes. Entende-se que essa sensibilização é um processo que deve ser iniciado com o apoio da alta gestão e disseminado, também, por meio das capacitações voltadas à liderança.

Diante dos resultados apresentados, é possível notar ainda que este estudo valida o modelo diagnóstico proposto por Miranda (2018) como uma ferramenta passível de aproveitamento para o diagnóstico de GP nas instituições públicas, desde que conte com

algumas adaptações específicas nas questões norteadoras de cada elemento, que, por ventura, sejam necessárias, em virtude da natureza da organização.

Mencionam-se algumas limitações da pesquisa. A primeira delas é que os resultados não são generalizáveis a outros contextos organizacionais, pois, em se tratando de um estudo de caso, os achados são específicos à realidade pesquisada na UFT. A segunda, no mesmo sentido, diz respeito ao recorte, uma vez que não é possível estender as conclusões da gestão de pessoas a outros setores da instituição, apesar de um influenciar o outro continuamente. Por último, a amostra considerada na pesquisa de campo reflete a realidade somente dos servidores da Reitoria. Sendo a UFT uma universidade multicampi, com unidades espalhadas em cinco cidades do estado, com realidades, vivências e culturas diferenciadas entre si, inviável seria considerar toda a estrutura em virtude de limitações geográficas e temporais.

Diante disso, para estudos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa para os demais câmpus da instituição, e/ou para outras instituições públicas de diferentes esferas do Governo, com o objetivo de investigar e comparar os resultados obtidos a partir de diversas perspectivas.

Por fim, espera-se, com este estudo, oferecer subsídios de melhorias a serem aproveitados por parte da instituição, especialmente, para que ela consiga traçar um caminho prático rumo à gestão estratégica de pessoas. Considerando o cenário atual de intensas transformações vivenciadas no mundo do trabalho, em que as pessoas são o principal ativo das organizações, percebe-se que a área de gestão de pessoas nunca foi tão importante como é agora. Em razão disso, o seu pensar estratégico não é mais uma opção, mas uma exigência para todos os gêneros de organizações.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S (Org.). **Mérito, Desempenho e Resultados, ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2014. p. 25-40.

AGUILAR, M. J.; ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Tradução: Jaime A. Clasen e Lucia Mathilde E. Orth. 2.ed. Petropolis: Vozes, 1995.

AMARAL, L. A. **A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/20522>. Acesso em: 23 jun. 2022.

ARAÚJO, L. C. G. de, **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. Panorama da Gestão de Pessoas no Setor Público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11326/pdf>. Acesso em: 06 jun. 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 05 jun. 2022.

BERGUE, S. T., Organizador. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL, **Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 11 ago. 2021.

BRASIL, **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004/2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 11 ago. 2021.

BRASIL, **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 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. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato1919-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 11 ago. 2021.

BRASIL, **Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970**. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d67326.htm#:~:text=DECRETO%20No%2067.326%2C%20DE%2005%20DE%20OUTUBRO%20DE%201970.&text=Disp%C3%B5e%20s%C3%B4bre%20o%20Sistema%20de,Federal%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias. Acesso em: 26 jan. 2023.

BRASIL, Portal Gov.BR, 2021. **O que é o Sipec**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>. Acesso em: 26 jan. 2023.

BRASIL, Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 25 maio. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34, Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1869>. Acesso em: 22 jan. 2023.

CAMPOS, I. F.; VERNI, M. **Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres em Três Instituições de Ensino Superior Privado. VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, Blumenau-SC, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74902>. Acesso em: 26 jan. 2023.

CAETANO, A.; MENDONÇA, H.; NEIVA, E. R. **Análise e diagnóstico organizacional**. In: MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. (Orgs). **Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática**, São Paulo: Vetor, 2016. p. 9-36.

COELHO JUNIOR, F. A., BORGES-ANDRADE, J. E., OLIVEIRA, J. S., & PEREIRA, A. C. Validação psicométrica de medida de auto avaliação de desempenho no trabalho. In **Anais 34º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.

CRUZ, M. C. M. T. A prática e os embates das avaliações de desempenho em municípios paulistas. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS T. S. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. 1. ed. São Paulo: FIA/USP. Cap. 8. p. 235-256. 2014.

CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa, métodos qualitativo, quantitativo e misto**. tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CURY, A. **Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10489/politicas-de-gestao-de-pessoas--comprometimento-organizacional-e-satisfacao-no-trabalho-na-livraria-cultura>. Acesso em: 05 jun. 2022.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo; Atlas, 2002.

ELY, R. J.; MEYERSON, D. E. Moving from gender to diversity in organizational diagnosis and intervention. **Diversity Factor**, Filadélfia, v. 7, n.3, p. 28-33, 1999.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília. 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em 05. nov. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Enap lança trilha de aprendizagem sobre compras públicas**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/enap-lanca-trilha-de-aprendizagem-sobre-compras-publicas>. Acesso em: 05 nov. 2023.

FERREIRA, S. A; CAETANO, A. P. M; MIRANDA, M. C. S. O devir da gestão de pessoas pós-pandemia da COVID-19. In: XLVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2023, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: ANPAD, 2023.

FISCHER, A.L. O conceito de modelo de gestão de pessoas Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, p. 09-21, 2001.

FISCHER. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 11-34, 2002.

FISCHER. Modelo de gestão de pessoas. In P. F. B. & J. E. Borges-Andrade (Ed.), **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 445-452, 2015.

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 13, n. 4, p. 759 a 775, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/26953>. Acesso em: 23 dez. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART JÚNIOR, E; CINTRA, A. B; TOZZI, K. F; RIGO, I. V; DE CAMPOS, D. C; FEIJÓ, M. R; CAMARGO, M. L. O Diagnóstico Organizacional como uma ação estratégica de Gestão de Pessoas. **Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, p. 66-83, 2014. Disponível em: <https://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/23896>. Acesso em: 29 jan. 2023.

GPTW - GREAT PLACE TO WORK. **Relatório Tendências de Gestão de Pessoas**. 5º ed. Great People. 2023. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/downloads/relatorio-tendencias-gestao-2023/>. Acesso em: 03 out. 2023.

HARRISSON, M. I. **Diagnosing Organization: Methods, Models and Process**. 2. Ed. London: Sage Publication, 1994.

JANICIJEVIC, N. **Business processes in organizational diagnosis**. *Management*. v. 15, n. 2, 2010. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/file/93334>. Acesso em: 05 jun. 2022.

LACOMBE, B. M. B; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LEAVITT, H. **Applied Organizational Change in Industry**. 1965. In: JANICIJEVIC, Nebojsa. *Business processes in organizational diagnosis*. *Management*. v. 15, n. 2, 2010.

LEITE, N. R. P; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração da USP**, v. 46, n. 1, p. 19-31, 2011.

LEITE, N; ALBUQUERQUE, L. **Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão**. In LEITE, A; N, LEITE. (Orgs.) *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, p. 3-16, 2009.

LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em Home Office Durante a Pandemia da Covid-19 e as Configurações do Conflito Trabalho-Família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas, Evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: **Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública**. Buenos Aires: 2003. Disponível em: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2021.

MARCONI, N. **A gestão de recursos humanos no governo federal: diagnóstico e proposta**. *Digesto Econômico*, n. 457, p. 80-98, Abr. 2010.

MARTÍN, A. F; ROMERO, F. P. M; SÁNCHEZ, G. G. Human resource management as a field of research. **British Journal of Management**, Malden, v. 19, n. 2, p. 103-119, 2008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2007.00540>. Acesso em: 20 jan. 2023.

MELLO, A. A. A.; SANTOS, S. A. D.; KUNIYOSHI, M. S.; GASPAR, M. A.; KUBO, E. K. M. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de Call Center/Contact Center. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

MIRANDA, P. C. **Gestão de Pessoas no Setor Público: Diagnóstico Organizacional de uma Prática Distrital**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Brasília, 2018. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32793/1/2018_PollyannaCostaMiranda.pdf. Acesso em: 01 jun. 2022.

MOREIRA, E. G. **Diagnóstico Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

MOREIRA, C. H; MOREIRA, V. H; PALMEIRA, E. M. Instituições de Ensino Superior Enquanto Organização. Cuadernos de Educación y Desarrollo. v. 1, nº 7, set. 2009. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>. Acesso em: 26 jan. 2023.

MOURA, A. L. N de; SOUZA, B. C. de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**. Brasília. V. 4. n. 67. p. 575-602 out./dez. 2016.

NASCIMENTO, T. A.; SIMÕES, J. M. **O sentido do trabalho no serviço público: reflexões a partir dos servidores da área de RH**. In: EnGPR, 3, João Pessoa. Anais... João Pessoa: ANPAD, 2011.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. In: WORKSHOP ON GLOBAL HEALTH WORKFORCE STRATEGY, Annecy, França, 2000. Anais... OMS: França, 2004.

OLIVEIRA, A. R.; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A. G. Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 1, art. 4, p. 80-97, 2009.

PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A.; NASCIMENTO, S. A Estratégia em Organizações e o Processo Estratégico de Gestão de Pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 168-182, 2019.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PEREIRA, R. M. M.; COUTO, F. F.; SINDEAUX, R. V. Mudanças normativas para uma nova administração pública no INSS: considerações sobre a transição dos modelos na gestão de pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 232-248, mai./ago. 2015.

RAMIÓ, C; SALVADOR, M. **La nueva gestión del empleo público**. Recursos Humanos e innovación de la administración. Barcelona: Tibidabo Ediciones, 2018.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/lista-universidades-instituicoes/fundacao-universidade-federal-do-tocantins-3849.shtml>. Acesso em 23 jun. 2022.

SALDANHA, C. C. T. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Prol da Inovação no Setor Público**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/433>. Acesso em 01 jun. 2022

SANTOS, M. S. C.; ANDRADE, A. F.; SOUSA, S.; MOREIRA, I. O. Comportamento Organizacional: um Estudo sobre o Comprometimento Organizacional numa Empresa de Material de Construção. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 8, n. 2, p. 20-33, 2016.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: CAMÕES, M. R. D. S. O; PANTOJA, M. J. O; BERGUE, S. T. O. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 23 jan. 2023.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.
SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SILVA, A. O.; MOTA, F. P. B.; LIMA, T. B. Desafios enfrentados por instituições federais de ensino na gestão de competência. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 20, n. 1, p. 1-23, 2022.

SOUZA, I. M; KOBAYAMA, A. R. C. E. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. In: X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: Argentina, 2010.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR Function in the modern public sector. **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 1071-1088. 2008. Disponível em: <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/3349/1/Truss-K-3349.pdf>. Acesso em 20 jan. 2023.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura. 8ª ed, 2003.

ULRICH, D; YOUNGER, J; BROCKBANK, W; ULRICH, M. **RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, Resolução nº 29, de 31 de Outubro de 2018. **Dispõe sobre normas e procedimentos para o processo de organização e inovação da estrutura organizacional, visando o fortalecimento da capacidade institucional no**

âmbito da UFT. Disponível em:

<https://docs.uft.edu.br/share/s/ucnPUxSETFWTdCpzxgBEpg>. Acesso em: 26 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, **Relatório de Gestão 2021a**. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/-d5DZIDYSfim1NzQsJWYTQ>. Acesso em: 06 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, Resolução nº 38, de 23 de abril de 2021b – CONSUNI/UFT. **Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins, 2021-2025**. Disponível em: https://docs.uft.edu.br/share/s/l6G29vJbQ1ikIp_eqtOvgw. Acesso em: 26 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, Resolução nº 68, de 06 de Julho de 2022 – CONSUNI/UFT. **Dispõe sobre a Política de Governança e Gestão de Riscos da Universidade Federal do Tocantins**. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/h8D49a41Q7KFaaeqkEm0GQ>. Acesso em: 29 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, **Sobre a Universidade**. 2023a. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/sobre-a-uft>. Acesso em: 30 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, Resolução nº 94, de 05 de setembro de 2023b – CONSUNI/UFT. **Dispõe sobre a Política de Qualidade de Vida no Trabalho da Universidade Federal do Tocantins**. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/uFYIyXXLSlSh8ubm5zNrYQ>. Acesso em 04 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, **Projeto de Implantação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – PROGDEP**. Jun. 2015. Disponível em: https://docs.uft.edu.br/share/s/S56_4xnOT4ebnLlpPyeUUQ. Acesso em: 08 jun. 2023.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de Gestão de Pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, p. 489-505, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64787/modelos-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em 16 jan. 2023.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. FGV, 2005.

YIN ROBERT, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WRIGHT, P.M; MCMAHAN, G.C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**. vol. 18, n 2, p. 295-320, 1992. Disponível em: https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA12720961&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&iissn=01492063&p=AONE&sw=w&userGroupName=uft_br. Acesso em 31 maio. 2022.

ZAMBELLO, A. V. *et al.* (Org: MAZUCATO, T.) **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

APÊNDICE A: Correlação do modelo diagnóstico e técnicas empregadas para coleta dos dados

COMPONENTES	DESCRIÇÕES	QUESTÕES NORTEADORAS	ROTEIRO
Diretrizes	Demarcar em que área a organização pública atua e compreender preceitos e atribuições da GP na condução de pessoas na instituição pesquisada.	Que ente público é esse? Como foi instituída/criada essa organização? Qual serviço público é disponibilizado à população por essa organização? Quais as legislações direcionadoras? Quais são os preceitos – missão, visão e valores – dessa organização? Qual a função das pessoas na oferta dos serviços públicos? Qual o papel da GP na condução das pessoas para a oferta dos serviços?	Missão da UFT “Formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio da educação inovadora, inclusiva e de qualidade”. Visão da UFT “Consolidar-se, até 2025, como uma Universidade pública inclusiva, inovadora e de qualidade, no contexto da Amazônia Legal”. Valores vide PDI Legislações: Lei nº 10.032/2000, PDI 2021-2025, Regulamento da PROGEDEP. Questionário: 1-Entendo a atuação da área de GP como essencial para o cumprimento da missão e da visão da UFT (incluir missão e visão); 2-Visualizo ações da área de GP (recrutamento, seleção, capacitação, desenvolvimento) que contribuem para o cumprimento da missão e da visão da UFT; 3-Visualizo claramente como o meu trabalho contribui para o alcance da missão e da visão da UFT; 4-Vejo relevância no trabalho que executo para o alcance dos objetivos organizacionais do meu setor e, por conseguinte, da UFT.
Estrutura	Identificar como a GP está posicionada e organizada física e funcionalmente para a realização das atribuições estabelecidas para a área.	Como a organização pública está estruturada de acordo com as legislações? Qual é a posição da GP na hierarquia organizacional? Como a GP está setorizada? Como é a relação da GP com as unidades superiores? Como a estrutura interna da GP está ligada às suas	Pesquisa documental (PDI, Regulamento, Resoluções)

		atribuições? A divisão física e a funcional são equivalentes?	
Autonomia	Explorar a capacidade setorial de tomar decisões e de conduzir as suas atribuições com base nos aportes formais e informais que são disponibilizados pelo ambiente público a que pertence.	Como são tomadas as decisões na organização? Qual a participação da GP nos espaços de tomada de decisão? Qual a autonomia da GP para tomar decisões estratégicas ligadas à área? Quem participa das decisões estratégicas de GP? Como a GP conduz as decisões táticas e operacionais? A GP tem capacidade de decidir sobre políticas? E sobre as práticas de GP? A GP consegue encaminhar as suas decisões? Quais mecanismos formais ou informais impedem ou colaboram com a tomada de decisão da área?	Pesquisa documental (PDI, Regulamento, Resoluções); Entrevista
Governança	Averiguar as características de gestão e de poder político na GP, identificando como esses são exercidos e quais mecanismos são utilizados para a sua condução; Identificar as estratégias que a GP utiliza para a promoção da governança de pessoas.	Como a GP conduz as atividades administrativas? Como os gestores da GP dialogam com os outros servidores? Qual a participação dos servidores da GP na tomada de decisão? Como outras unidades interferem na área? Como a GP intervêm nas outras unidades? Quais mecanismos gerenciais são utilizados na GP? Quais mecanismos de transparência são utilizados pela área? Quais ações a GP desenvolve para apoiar o processo de governança na instituição (diretrizes: liderança, gestão por competências, PDP, capacitação)?	Pesquisa documental (PDI, Regulamento, Resoluções); Entrevista; Questionário: 5-Tenho acesso aos canais de diálogo disponibilizados pela área de GP para atendimento das minhas demandas (e-mail, aplicativos de mensagens, reuniões, conversas, informativos diversos); 6-Tenho acesso aos canais de transparência utilizados na atuação da área de GP (onde buscar as informações que preciso para a gestão da minha carreira funcional.); 7- Visualizo ações promovidas pela GP que contribuem para o processo desenvolvimento de líderes e processo de sucessão de líderes; 8- Visualizo ações promovidas pela GP que contribuem para o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP);

			9- Visualizo ações promovidas pela GP que contribuem para o processo de capacitação em governança, riscos e controle.
Sistema Social	Identificar políticas e práticas de GP como estratégias da área e verificar a condução de atitudes e comportamentos sociais, como motivação, expectativas e conflitos.	Quais principais políticas são conduzidas pela GP nessa organização pública? As políticas de GP condizem com as atribuições legais instituídas para a organização e para a área? As políticas de GP são suportadas por quais práticas de GP? As políticas e práticas de GP estão promovendo o fator humano para os objetivos organizacionais e para a oferta de serviços públicos? O sistema social da organização promove a realização dos objetivos organizacionais e a oferta eficiente de serviços públicos?	Pesquisa documental (PDI, Regulamento, Resoluções); Entrevista; Questionário: 10-Visualizo ações promovidas pela GP que contribuem para o meu desenvolvimento profissional (capacitação, treinamentos, participação em eventos, programas/projetos, etc.); 11-Visualizo ações promovidas pela GP que contribuem para o meu desenvolvimento pessoal (ações ligadas à saúde, bem-estar, programas/projetos, etc.); 12-Tenho clareza acerca das atribuições sob minha responsabilidade e sei como executá-las; 13- Sei onde buscar as informações necessárias para a execução das tarefas sob minha responsabilidade; 14- Possuo autonomia para a execução das tarefas sob minha responsabilidade (liberdade para resolver e opinar sobre problemas e questões que surgem); 15- Sinto-me valorizado/reconhecido pelos meus colegas e chefia no exercício das minhas funções; 16- Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho; 17- Tenho um bom relacionamento com as chefias (imediata e mediata) a quem eu me reporto; 18- Nos últimos 6 meses, senti mais emoções positivas (alegria, realização, confiança) que negativas (desânimo, ansiedade, frustração) no meu contexto de trabalho; 19- Consigo equilibrar os meus objetivos individuais com os objetivos institucionais;

			20- Consigo administrar o meu tempo de forma a atingir as metas relacionadas ao trabalho e dedicar-me ao meu bem-estar e à família.
--	--	--	---

APÊNDICE B: Instrumento de coleta de dados - Questionário

1- Sexo:

☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro

2- Idade:

☐ 18 a 28 anos ☐ 29 a 39 anos☐ 40 a 50 anos ☐ 51 a 61 anos☐ 62 anos ou mais

3- Estado Civil

☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a)/União Estável ☐ Divorciado(a) ☐ Viúvo(a)

4- Tem filhos?

☐ Sim ☐ Não

5- Há quanto tempo trabalha na Reitoria da UFT?

☐ Menos de 1 ano ☐ 01 a 03 anos☐ 04 a 07 anos ☐ 08 a 11 anos ☐ Mais de 12 anos

6- Ocupa cargo ou função comissionada?

☐ Sim ☐ Não

7- Participa do Programa de Gestão e Desempenho? Se sim, em qual modalidade?

☐ Não participo ☐ Sim, presencial ☐ Sim, teletrabalho parcial ☐ Sim, teletrabalho integral.

A seguir, assinale a opção que mais se adequa ao seu nível de concordância com as afirmações abaixo, sendo "1" Discordo totalmente, "2" Discordo um pouco, "3" Não discordo nem concordo, "4" Concordo um pouco e "5" Concordo totalmente.

Nº	Assertiva	1	2	3	4	5
01	Entendo a atuação da área de GP como essencial para o cumprimento da missão e da visão da UFT (incluir missão e visão).					
02	Visualizo ações da área de GP (recrutamento, seleção, capacitação, desenvolvimento) que contribuem para o cumprimento da missão e da visão da UFT.					
03	Visualizo claramente como o meu trabalho contribui para o alcance da missão e da visão da UFT.					
04	Vejo relevância no trabalho que executo para o alcance dos objetivos organizacionais do meu setor e, por conseguinte, da UFT.					
05	Tenho acesso aos canais de diálogo disponibilizados pela área de GP para atendimento das minhas demandas (e-mail,					

	aplicativos de mensagens, reuniões, conversas, informativos diversos).					
06	Tenho acesso aos canais de transparência utilizados na atuação da área de GP (onde buscar as informações que preciso para a gestão da minha carreira funcional.).					
07	Visualizo ações promovidas pela GP que contribuem para o processo de desenvolvimento de líderes e processo de sucessão de líderes.					
08	Visualizo ações promovidas pela GP que contribuem para o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).					
09	Visualizo ações promovidas pela GP que contribuem para o processo de capacitação em governança, riscos e controle.					
10	Visualizo ações promovidas pela GP que contribuem para o meu desenvolvimento profissional (capacitação, treinamentos, participação em eventos, programas/projetos, etc.).					
11	Visualizo ações promovidas pela GP que contribuem para o meu desenvolvimento pessoal (ações ligadas à saúde, bem-estar, programas/projetos, etc.).					
12	Tenho clareza acerca das atribuições sob minha responsabilidade e sei como executá-las.					
13	Sei onde buscar as informações necessárias para a execução das tarefas sob minha responsabilidade.					
14	Possuo autonomia para a execução das tarefas sob minha responsabilidade (liberdade para resolver e opinar sobre problemas e questões que surgem).					
15	Sinto-me valorizado pelos meus colegas e/ou chefia no exercício das minhas funções.					
16	Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.					
17	Tenho um bom relacionamento com as chefias (imediata e mediata) a quem eu me reporto.					
18	Nos últimos 6 meses, senti mais emoções positivas (alegria, realização, confiança) que emoções negativas (desânimo, ansiedade, frustração) no meu contexto de trabalho.					
19	Consigo equilibrar os meus objetivos individuais com os objetivos institucionais.					
20	Consigo administrar o meu tempo de forma a atingir as metas relacionadas ao trabalho e dedicar-me ao meu bem-estar e à família.					

APÊNDICE C: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Título do Projeto de pesquisa: Diagnóstico Organizacional em Gestão de Pessoas: um estudo na Universidade Federal do Tocantins (UFT)

Pesquisadores Responsáveis: Alana Alves Caminha e Prof. Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres.

Você está sendo convidado (a) para participar do Projeto de pesquisa intitulado “Diagnóstico Organizacional em Gestão de Pessoas: um estudo na Universidade Federal do Tocantins (UFT)” de responsabilidade da pesquisadora Alana Alves Caminha, sob a orientação do Prof. Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres. Pedimos que leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, orientamos que marque a opção ao final desta página, para que você receba uma via deste documento, permanecendo a segunda via com os pesquisadores. Saiba que você tem total direito de não querer participar e não sofrerá qualquer penalidade ou modificação na forma em que você é atendido (a) pela pesquisadora.

1. O trabalho tem por objetivo aplicar um diagnóstico organizacional no modelo de Gestão de Pessoas praticado na UFT.
2. A pesquisa contribuirá para identificar os pontos fortes e fracos de atuação da área de gestão de pessoas, assim você poderá avaliar, elogiar e/ou sugerir oportunidades de melhorias.
3. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder o questionário composto por (20) vinte questões, durante, aproximadamente, (05) cinco minutos.
4. Caso você seja um membro do Comitê de Governança e Riscos, a sua participação consistirá em responder a entrevista, que durará aproximadamente (20) vinte minutos. O local de aplicação será em uma sala da UFT, com iluminação natural e isolada acusticamente, a qual terá o participante e o pesquisador.
5. A participação nesta pesquisa poderá expor os participantes a riscos como desconforto, constrangimento, exposição, inibição, medo, vergonha, receio de revelar informações, sentimento de invasão de privacidade ou recordações negativas. Para minimizar os riscos ao responder o questionário, garantimos o total sigilo e anonimato das respostas registradas e a sua utilização para fins estritamente acadêmicos e científicos. Caso você seja entrevistado, poderá requerer a sua realização em outro ambiente e ainda, poderá solicitar a transcrição das suas respostas para fins de revisão e aprovação.

6. Você não terá nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderá retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

7. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação. No entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.

8. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, os voluntários poderão pleitear indenização por danos materiais, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

9. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com os pesquisadores Alana Alves Caminha (alanaalves@uft.edu.br), 63-999553900 e Prof. Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres (cleiton.milagres@uft.edu.br). Desde já agradecemos a sua participação.

Declaro que concordo em participar voluntariamente desta pesquisa. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido preenchido por mim e pela pesquisadora, que me deu a oportunidade de ler e esclarecer todas as minhas dúvidas.

Pesquisadora: _____

Participante: _____

O Comitê de Ética em Pesquisas Seres Humanos (CEP) é um colegiado multi e transdisciplinar, independente, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos (Resolução CNS 466, de 12 de outubro de 2012). O projeto desta pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFT. Em caso de dúvidas sobre os aspectos éticos, entre em contato com o referido Comitê, por meio do endereço: 109 Norte Av. NS-15, ALCNO-14. Plano Diretor Norte, Prédio da Reitoria - 2º Piso, Sala 16, CEP: 77001-090, Palmas - TO. E-mail: cep_uft@uft.edu.br. Telefone e WhatsApp: (63) 3229-4023. Horários de atendimento: segunda e terça-feira das 14h às 17h, quarta e quinta-feira das 9h às 12h.

APÊNDICE D: Roteiro para entrevista

Apresentação

Meu nome é Alana Alves Caminha, sou pesquisadora do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública, do Mestrado Profissional em Administração Pública. Estou estudando a Gestão de Pessoas no Setor Público, sob a orientação do Prof. Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres, e esta entrevista é parte do Diagnóstico Organizacional da Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Tocantins; o qual visa levantar informações sobre a situação atual da área, a fim de subsidiá-la com informações úteis a qualificação dos processos de gestão da unidade.

Solicito a sua permissão para que a conversa seja gravada para facilitar o processo de análise, ao tempo em que esclareço que os seus comentários são confidenciais e serão utilizados apenas para os fins de pesquisa. {a partir da resposta do participante, em caso positivo, seguir a entrevista}.

Para o fim deste estudo, o Diagnóstico Organizacional é entendido como um método que visa permitir a análise da organização acerca de sua situação atual, identifique áreas problemáticas e a partir destas informações, proceda ao planejamento de ações futuras de intervenção para melhorias nestas áreas (MOREIRA, 2010).

Ademais é oportuno esclarecer, que as informações no contexto diagnóstico orbitam, principalmente, em torno dos **problemas organizacionais**, que, por sua vez, são compreendidos como **lacunas entre a condição atual e a ideal da instituição, incluindo também as diferenças entre a situação existente e a que se deve atingir para novas propostas ou padrões de desempenho** (HARRISON, 1994).

Assim, com as informações iniciais postas, gostaria de apresentar algumas questões:

EIXO 1: Mecanismos de gestão adotados pela área (sistemas, autonomia e estratégias)

Q1. Na sua visão, como acontece a gestão da unidade de GP da Reitoria e como é a sua relação com as demais áreas da Universidade?

Tópicos guia: Interdependência: gestão interna (subsistemas);

Interação: gestão com as demais unidades do órgão.

Q2. Na sua visão, qual a autonomia da GP para tomar decisões estratégicas ligadas à área?

Tópicos guia: tomada de decisão na área, capacidade de decisão, participantes, fatores influenciadores.

EIXO 2: Processos de Governança (relacionamento com o ambiente externo e práticas de promoção da governança de pessoas)

Q3. Como os gestores da GP dialogam com os outros servidores e qual a participação dos servidores da GP na tomada de decisão?

Tópicos guia: tomada de decisão interna, condução das atividades administrativas.

Q4. Quais ações a GP desenvolve para apoiar o processo de governança na instituição?

Tópicos guia: liderança, gestão por competências, PDP, capacitação.

EIXO 3: Processos para o desenvolvimento e envolvimento de pessoas (pessoas e sistema social)

Q5. Na sua opinião, as políticas e práticas de GP estão promovendo os servidores para os objetivos organizacionais e para a oferta de serviços públicos?

Tópicos guia: - políticas e práticas estratégicas da área,
- condução de atitudes e comportamentos sociais, como motivação, expectativas e conflitos.

EIXO 4: Problemas evidenciados no setor (falar o que é problema novamente – apresentar o conceito por escrito)

Q6. Na sua opinião, quais são os principais problemas para o aprimoramento da gestão de pessoas da UFT?

Tópico: questões relacionadas a problemas, conforme o conceito adotado nessa pesquisa.

Recurso: apresentação do conceito, conforme abordagem da pesquisa.

Q7. Na sua opinião, quais são as perspectivas para a gestão de pessoas da UFT?

Tópico: expectativas e estratégias a serem adotadas – visão de futuro.

Q8: Existe alguma outra consideração que gostaria de fazer?

Fonte: Adaptado de Miranda (2018).