



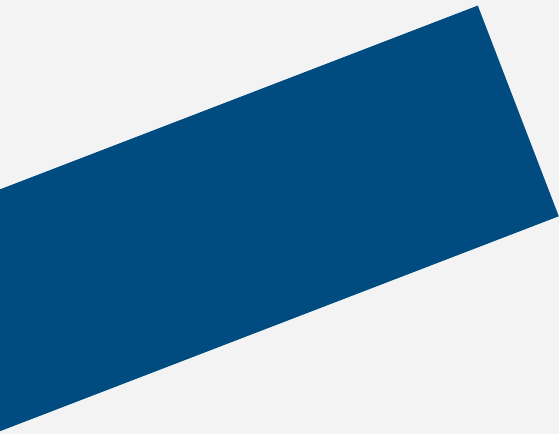
INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

Um estudo de caso



INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS: UM ESTUDO DE CASO

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) **Maurício Martins Costa** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente **Fernanda Rodrigues da Silva**, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

03

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

05

Objetivos da proposta de intervenção

06

Diagnóstico e análise

07

Proposta de intervenção

23

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

25

Referências

26

Protocolo de recebimento

27

RESUMO

O presente relatório traz os resultados obtidos por meio de um estudo de caso realizado na Universidade Federal do Tocantins com o objetivo de analisar como os indicadores de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins têm sido implementados para a melhoria das práticas de gestão da força de trabalho e como evoluíram no decorrer dos últimos anos. Foi possível identificar que o processo de mensuração das práticas de gestão de pessoas hoje é realizado em consonância com o PDI, assim como, pelo estabelecimento de alguns indicadores. Observou-se ainda algumas dificuldades para utilização desses instrumentos, que envolve desde a falta de tempo e recursos humanos a falta de desenvolvimento de cultura de avaliação. Verifica-se um foco dos gestores na mensuração dos aspectos ligados ao bem-estar e retenção dos servidores. Em relação a análise dos indicadores percebe-se que a instituição vem evoluindo positivamente na capacidade de aprimorar as práticas avaliadas pelo TCU e que há uma perspectiva de melhora no cenário, tendo em vista as diversas ações já implementadas ou planejadas. Quanto aos indicadores de absenteísmo-doença, os resultados indicaram uma evolução gradual, apresentando índices maiores entre os TAE, mulheres e entre os servidores nas faixas etárias de 30 a 49 anos, sendo as doenças relacionadas a transtornos mentais e comportamentais (CID F) as causas principais desses afastamentos. Os indicadores de rotatividade e retenção também apresentaram evolução gradual enquanto o índice de retenção entre a categoria TAE vem reduzindo no decorrer dos anos. Verifica-se ainda que o tempo médio de permanência dos servidores ficou entre 5 e 6 anos, o que indica que a rotatividade tem sido maior entre os funcionários com menos tempo de serviço. Outro ponto observado foi que as mulheres apresentaram maiores taxas de desligamentos geralmente acima dos homens, ocorrendo principalmente entre as faixas etárias de 30 a 49 anos, sendo os motivos principais mudança de cidade e mudança de carreira. Por fim, apresentou-se um plano de ação visando contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

CONTEXTO

No cenário global contemporâneo, a gestão de pessoas desponta como elemento basilar na promoção de eficácia organizacional, desempenhando um papel crucial na orientação das práticas de trabalho. No serviço público, as crescentes exigências por responsabilização e eficiência dos recursos utilizados fizeram emergir, em diversos países, um movimento de reforma denominado New Public Management (NPM), que serviu como mecanismo propulsor para uma cultura orientada para o desempenho. A partir deste movimento, vários esforços vêm sendo empreendidos para adoção de uma gestão estratégica de pessoas, que alinham os objetivos organizacionais com as necessidades das pessoas (Blom *et al.*, 2020;; Knies; Leisink, 2018).

No contexto brasileiro, a gestão de pessoas no serviço público ganha contornos específicos, moldados por desafios na transição de um modelo de gestão baseado em sistemas tradicionais mecanicistas e verticalizados que limitam a sua atuação estratégica (Gomes; Barbosa; Cassunde, 2021; Carmo *et al.*, 2018). Em um cenário dinâmico e complexo, onde as demandas sociais e as expectativas da sociedade estão em constante evolução, a necessidade de estratégias robustas de gestão torna-se imperativa. Como consequência disso, as organizações públicas têm procurado desenvolver e implantar soluções para garantir a melhoria das práticas de gestão de pessoas.

No âmbito da Universidade Federal do Tocantins (UFT), a gestão de pessoas é exercida pela Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP), que tem como objetivo desenvolver políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, por meio de ações coordenadas e estratégicas. Para isso, a unidade desenvolve um conjunto de práticas que são cruciais para o cumprimento da missão institucional (UFT, 2023). Nesse contexto, o emprego de indicadores de gestão de pessoas surge não só como uma abordagem para mensurar o desempenho, mas também, para proporcionar uma visão mais abrangente do seu funcionamento, permitindo avaliar a efetividade das políticas e práticas implementadas e uma tomada de decisão mais estratégica.

Pesquisas recentes (e.g., Pillai; Sivanthanu, 2022; Serrano; Mendes; Meneses, 2022; Moraes; Scheffer; Sagaz, 2020) apontam a importância de indicadores para além da contabilidade de recursos humanos, uma vez é necessário incorporar medidas relacionadas a políticas de retenção, capacitação, saúde e bem-estar, demonstrando o impacto das práticas de gestão de pessoas nos objetivos institucionais.

A literatura (Pereira; Pacheco; Pedro Filho, 2021; Parmenter, 2020) tem mostrado ainda que os indicadores são instrumentos de gestão importantes para monitoramento e avaliação das atividades organizacionais, pois permite acompanhar o alcance das metas, propor melhorias, corrigir problemas e identificar avanços ou necessidades de mudança. Além disso, os gestores públicos podem utilizar esses instrumentos para aprender quais mudanças e melhorias são necessárias para gerar valor e contribuir para o alcance dos resultados organizacionais, simultaneamente definidos em termos de eficácia organizacional, bem-estar individual e social (Boselie; Schott, 2021).

A capacidade de gerenciar com eficiência a força de trabalho é impactada pela qualidade dos dados disponíveis pelos gestores (Haque, 2020; Dahlbom *et al.*, 2019; Kavanagh; Johnson, 2018). Diante disso, o uso de métricas de gestão de pessoas é essencial para que as organizações possam avaliar o desempenho das suas práticas de trabalho (Anger *et al.*, 2021). Para transpor os modelos tradicionais de gestão e repensar a função da área de gestão de pessoas é preciso desenvolver mecanismos que contemplem componentes estratégicos de avaliação de resultados, sobretudo no setor público, como forma de atender as expectativas e interesses dos seus beneficiários (Coelho Junior *et al.*, 2022; Serrano; Mendes; Meneses, 2022; Bergue, 2020).

SETOR DA PROPOSTA

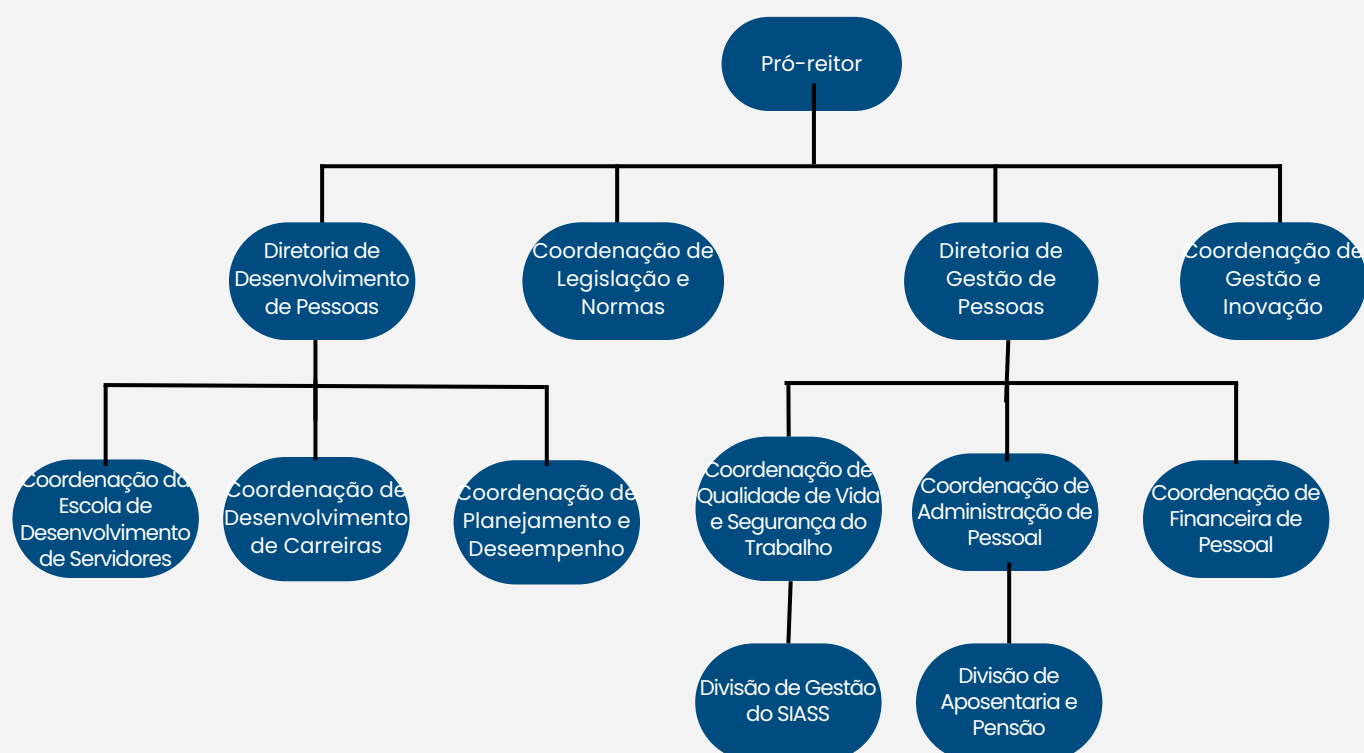
A Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP) é um órgão executivo central integrante da Administração Superior da UFT, responsável por promover as políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas. Criada pela Resolução Consuni nº 21/2015, passou a compor o nível estratégico da instituição, tendo como finalidade atuar na promoção de um ambiente de trabalho equilibrado e sustentável, por meio de práticas coordenadas e estratégicas que integrem ações de formação, desenvolvimento e valorização dos servidores (UFT, 2021, 2015a). Sua implantação veio com a extinção da então Diretoria de Desenvolvimento Humano (DDH), unidade subordinada à Pró-reitoria de Administração e Finanças (PROAD), após amplas discussões entre a gestão superior e a comunidade universitária, em razão da expansão da Universidade e da necessidade de fortalecimento e ampliação das políticas de gestão de pessoas.

No âmbito da UFT, a PROGEDEP está diretamente subordinada à Administração Superior, entretanto, como unidade seccional do SIPEC, segue as diretrizes e normas de pessoal estabelecidas pelo Ministério de Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGISP), órgão central responsável por coordenar e integrar as áreas de gestão de pessoas da administração pública federal.

Quanto ao quadro de pessoal, a PROGEDEP é responsável pelo gerenciamento de diversas categorias de servidores, que incluem ocupantes de cargos efetivos, composto por Professores do Magistério Superior e Técnicos-Administrativos em Educação (TAE), contratos temporários (Professores Substitutos e Profissionais Técnicos Especializados) e estagiários, além dos aposentados e pensionistas, cada qual, com regimes jurídicos e planos de carreiras específicos.

A sua estrutura administrativa é composta pela Pró-reitoria, por Diretorias, responsáveis por acompanhar o planejamento e monitorar a execução das atividades concernentes à área, e ainda, unidades em nível de Coordenações e Divisões, responsáveis pela execução dessas atividades, conforme organograma apresentado na Figura 01. A UFT conta ainda com unidades de apoio nos 05 (cinco) campus universitários, que realizam atividades descentralizadas de gestão de pessoas para os servidores da instituição.

Figura 1 – Organograma da PROGEDEP



PÚBLICO-ALVO

O público-alvo desse estudo compreende os gestores da área de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins, assim como as demais Instituições Federais de Ensino Superior e órgãos públicos que lidam com indicadores de gestão de pessoas.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Ao longo dos anos, alguns autores têm buscado ampliar as discussões sobre indicadores de gestão de pessoas no serviço público e privado. Alguns deles, como Serrano, Mendes e Meneses (2022), Clardy (2021), Bassi e Simonetto (2017), apresentam análises sobre a aplicabilidade dos indicadores de gestão de pessoas e concepções de modelos de indicadores. Outros autores, como Moraes, Scheffer e Sagaz (2020) Jayanthi (2020) e Bennet (2019) focam em revisões da literatura para entender como esse tema vem sendo debatido pela literatura. Entretanto, percebe-se que ainda não é perceptível como essas ferramentas são plenamente utilizadas na prática. Este uso não-prático de suas aplicações fica mais evidente quando elas não são utilizadas para embasar decisões e ações de gestão de pessoas, principalmente, no ambiente institucional das universidades federais.

Sabe-se que as pessoas são os principais responsáveis pela obtenção de resultados organizacionais (Bergue, 2020; Costa; Demo; Paschoal, 2019). Diante disso, a gestão de pessoas torna-se um componente fundamental para que as organizações consigam atingir seus objetivos, principalmente, no caso específico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que enfrentam desafios constantes para o seu desenvolvimento institucional. Por isso, torna-se relevante estudar os indicadores de gestão de pessoas, uma vez que são indispensáveis para identificar sinais de aperfeiçoamento ou ter uma visão nítida do seu papel enquanto elemento estratégico. Assim, a análise e comparação das informações provenientes destes indicadores são fundamentais para o funcionamento das organizações públicas, à medida que permite compreender melhor o contexto da área, subsidiar as decisões e contribuir para a proposição de ações resolutivas, por meio da mediação de desempenho ou através de resultados (Serrano, Mendes e Menezes, 2022; Bassi; Simonetto, 2017).

Em 2010, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) já apontava em seu relatório de avaliação da gestão de pessoas do governo federal brasileiro, a necessidade de medir a eficácia e a conformidade dos sistemas de gestão de recursos humanos, como forma de estabelecer mecanismos confiáveis de prestação de contas, transparência e feedback dos resultados. Recentemente, do mesmo modo, o Tribunal de Contas da União (2020) ressaltava a necessidade de criação e monitoramento de indicadores da força de trabalho que envolve, por exemplo, índices de absenteísmo, rotatividade, desligamentos voluntários, dentre outros, como forma de auxiliar no planejamento da força de trabalho, desenvolver as capacidades de gestão e garantir uma boa governança organizacional.

Diante disso, a UFT tem buscado implementar ferramentas para este fim, investindo em mecanismos de monitoramento das práticas de gestão de pessoas, como forma de promover soluções para a melhoria do desempenho e avaliar a sua estratégia organizacional. Esta prática implica no estabelecimento de indicadores, a fim de orientar a implementação de ações estratégicas traçadas pela instituição em busca do aperfeiçoamento do seu desempenho, que se manifestará em melhorias positivas para todos os colaboradores.

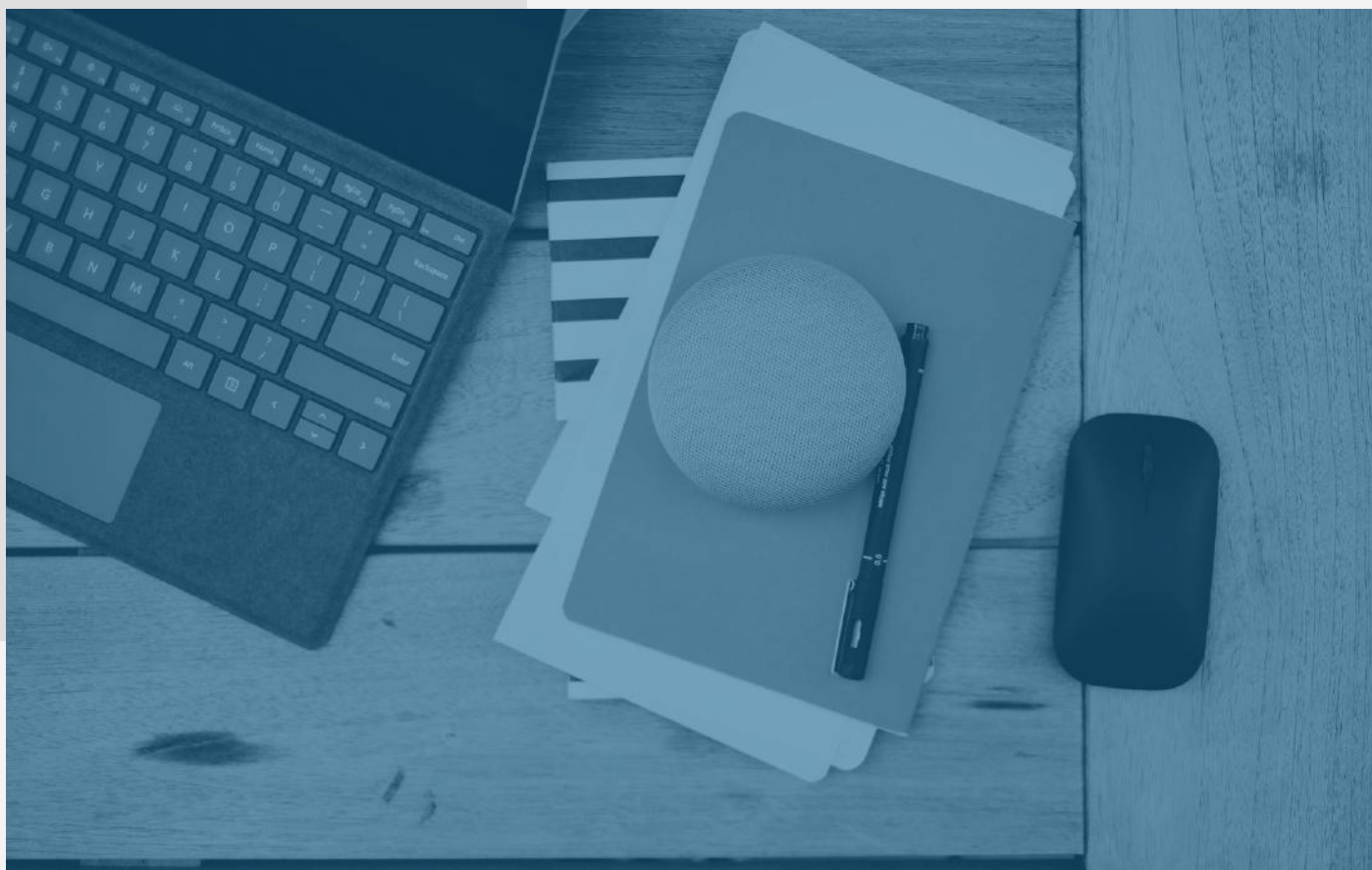
Sendo assim, entender como os indicadores são implementados e como evoluíram ao longo do tempo é crucial para identificar ações voltadas para a melhoria das práticas de gestão e promover um ambiente de trabalho mais eficiente, motivador e alinhado aos objetivos estratégicos da instituição. Nesse sentido, esta pesquisa visa contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas no serviço público, por meio da análise dos indicadores de gestão de pessoas da UFT. O fornecimento de ferramentas para avaliação e monitoramento das práticas de gestão de pessoas poderá contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e auxiliar no processo de gestão da Instituição.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Analisar como os indicadores de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins têm sido implementados e como evoluíram no decorrer dos últimos anos, a fim de propor ações de melhorias das práticas de gestão da força de trabalho da instituição.

Objetivos específicos

- Investigar o processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas na UFT;
- Avaliar a evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT.
- Propor um plano de ação para melhoria das práticas de gestão, a partir da análise dos indicadores de gestão de pessoas da UFT.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Avaliação do processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas

Para realizar a análise do processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas, realizou entrevistas com os gestores da área de pessoal da UFT. Esta técnica foi utilizada a partir de um roteiro pré-elaborado onde foram apresentados questões abertas sobre a temática que se pretendia investigar. Em seguida, realizou-se o tratamento desses dados, utilizando procedimentos de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016).

Formas de mensuração e Acompanhamento

A partir das falas dos entrevistados, foi possível observar que a mensuração das práticas de gestão de pessoas é realizada principalmente por meio dos sistemas que a Universidade disponibiliza para planejamento e controle de tarefas relativas as ações previstas no PDI. Esse resultado indica que as práticas de gestão da área são integradas ao plano estratégico da instituição, o que demonstra que a unidade é vista como uma parceira estratégica, garantindo que os investimentos da área contribuam para o alcance dos resultados organizacionais, assim como defendem autores como Ripoll e Ritz (2021) Costa, Demo e Paschoal (2019).

Outra forma de mensuração apontada pelos gestores é quanto a utilização de indicadores. Os entrevistados revelaram que hoje a unidade possui indicadores oriundos do PDI e alguns exigidos pelo TCU. São indicadores ligados ao plano estratégico e tático da instituição, envolvendo a mensuração da área de desenvolvimento e qualidade de vida.

Os indicadores ligados ao plano estratégico da instituição incluem o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (IGovPessoas), que mensura a capacidade das organizações em promover um modelo de gestão estratégica de pessoas, e o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas), que avalia um conjunto de práticas consideradas relevantes para o bom desempenho da organização. Esses índices são levantados pelo TCU para avaliar a situação de governança e gestão de pessoas dos órgãos públicos da APF (UFT, 2021; Brasil, 2020).

Em relação ao plano tático, a unidade utiliza um índice que mensura os afastamentos por questões de saúde dos servidores, que se refere a um indicador de absenteísmo-doença, conforme classifica Quick e Lapertosa (1982). Outro indicador utilizado pela área de gestão de pessoas mede a quantidade de servidores que são capacitados, nas áreas de capacitação ofertadas. Apesar de não fazer mais parte do PDI, essa mensuração continua sendo realizada como forma de entender se a unidade está cumprindo o papel de formação do servidor, conforme ficou evidenciado nas entrevistas.

Observa-se que os indicadores ligados ao PDI podem ser classificados como indicadores de impacto ou efetividade, já que estão diretamente alinhados a estratégia organizacional. Quanto aos demais indicadores, podem ser caracterizados como de eficácia, porque são capazes de avaliar os resultados das práticas de gestão de pessoas (Bergue, 2020; Fink; Sturman, 2017).

Dificuldades na utilização de indicadores de gestão de pessoas

Quanto as dificuldades apontadas pelos entrevistados no processo de mensuração ou utilização de indicadores, verifica-se pelas verbalizações que, em sua maioria, estão associadas a falta de tempo ou recursos humanos e dificuldades de coleta de dados.

No que concerne a falta de tempo ou recursos humanos, percebe-se que a priorização das demandas operacionais em razão da alta carga de trabalho limita o tempo disponível para a criação ou utilização desses indicadores. Esse resultado revela uma estrutura do modo de configuração do serviço público brasileiro que contribui para que área de gestão de pessoas seja orientada apenas para execução de atividades rotineiras e burocráticas (Kreisig *et al.*, 2021; Gomes *et al.*, 2021).

Os gestores apontam também dificuldades na coleta de dados em razão de sistemas de informação inadequados que não fornecem dados confiáveis e atualizados, além da falta de integração e padronização dos sistemas, que dificulta a obtenção de uma visão holística da unidade.

A falta de conhecimento técnico é outro desafio apontado pelos entrevistados, que dificulta a capacidade de identificar indicadores mais relevantes, assim como a falta de uma cultura organizacional orientada para a avaliação dos resultados, que impede a visualização da importância dos indicadores por parte dos gestores. Anger *et al.* (2021) defendem que gestores e profissionais de RH precisam ter conhecimento e serem motivados a utilizarem métricas de gestão de pessoas, de forma a desempenhar um papel mais relevante na identificação de problemas preponderantes da área.

Verifica-se ainda que o nível de familiaridade com indicadores varia entre os gestores de nível operacional, tático e estratégico. Essa diferença de conhecimento deve-se à real necessidade de gestão para usar e analisar métricas na tomada de decisão, já que os gestores de níveis táticos e estratégicos são diretamente responsáveis pelo planejamento e avaliação das práticas de gestão de pessoas, o que acaba incorrendo na utilização de alguns indicadores.

Apesar dos desafios e dificuldades apontadas, os entrevistados percebem a importância dos indicadores como mecanismo de mensuração das práticas de gestão de pessoas, pois permitem uma tomada de decisão assertiva, a avaliação do impacto do trabalho executado e a identificação de melhorias. Verifica-se, portanto, que os desafios na utilização dos indicadores de gestão de pessoas são reais e compreensíveis, no entanto, conforme evidenciado pela visão dos gestores e corroborado por Serrano, Mendes e Meneses (2022) essas ferramentas são essenciais para que a organização consiga atingir melhores resultados.

Indicadores e mensuração das práticas de gestão de pessoas

Quando questionados sobre as práticas de gestão de pessoas que precisam ser mensurados para melhoria do desempenho da unidade, os respondentes apontaram principalmente aspectos ligados ao bem-estar dos servidores. Alguns gestores apontaram, por exemplo, que a questão de saúde tem sido um ponto crítico que precisa ser acompanhado, sobretudo os problemas relacionados aos transtornos mentais e comportamentais (CID-F), que tem afetado os índices de absenteísmo. Outros gestores também apontaram a importância da mensuração das práticas que impactam na satisfação e no clima organizacional e que podem refletir na qualidade de vida dos servidores.

O posicionamento dos entrevistados coaduna com os achados de Knies *et al.* (2022) ao demonstrar que a preocupação maior dos gestores públicos tem sido com práticas de bem-estar, o que é legítimo do ponto de vista de quem precisa devolver um ambiente de trabalho positivo para o desempenho. Além disso, trabalhadores poucos satisfeitos e desmotivados podem apresentar maior índices de absenteísmo e rotatividade (Fahim, 2018), sendo importante avaliar como outros indicadores refletem a força de trabalho da instituição.

Outro ponto levantado nas entrevistas diz respeito a prática de retenção. Os participantes revelam uma preocupação com a alta rotatividade de servidores e em como isso tem impactado a instituição. Como alternativa, alguns gestores pontuaram a importância de um instrumento que mesure a rotatividade dos servidores, como forma de auxiliar, não só no processo de planejamento da força de trabalho, como também, compreender aspectos organizacionais e comportamentais que possam contribuir para que isso ocorra.

As falas dos entrevistados convergem em um ponto crucial, a alta rotatividade dos servidores pode ser um obstáculo significativo para a gestão de pessoas, uma vez que pode impactar em diversos aspectos, como: dificuldades em manter a produtividade, perda de conhecimento e experiência, aumento da carga de trabalho para os demais servidores, desafios da retenção de talentos e desmotivação e insatisfação dos servidores.

Percebe-se a necessidade de que a instituição implemente um sistema de mensuração que inclua indicadores como taxa de rotatividade, retenção, além de identificação dos motivos de saída dos servidores da UFT. Além disso, de acordo com a percepção dos gestores, é importante que a instituição utilize indicadores que possam identificar os pontos fortes e fracos do clima organizacional, os níveis de satisfação com o ambiente e monitorar os aspectos ligados a saúde dos servidores. Ao investir nesses pontos a UFT poderá criar um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e satisfatório, contribuindo para retenção de talentos, redução da rotatividade e alcance dos objetivos da instituição.

Análise da evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT

A análise da evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT foi realizada a partir de pesquisa documental. Em relação aos indicadores de governança e gestão de pessoas da UFT, procedeu-se a busca nos relatórios individuais de autoavaliação emitidos pelo TCU, referentes aos anos de 2017, 2018 e 2021, disponibilizados no sítio eletrônico do órgão. Além disso, realizou-se pesquisa de campo a fim de acompanhar as ações desenvolvidas para aprimorar as práticas avaliadas.

A base de dados para o cálculo dos indicadores e dos dados demográficos utilizados nesta pesquisa foi construída a partir dos relatórios emitidos pelo Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), e considerando as fórmulas de cálculo proposta pela Organização Internacional de Normalização (ISO, 2018), para os índices de retenção e rotatividade, e pelos estudos desenvolvidos por Hensing *et al.* (1998), para o absenteísmo-doença.

Indicadores de Governança e Gestão de Pessoas (IGovPessoas e iGestPessoas)

A Tabela 1 demonstra o comparativo dos resultados do iGovPessoas e iGestPessoas da UFT nos anos de 2017, 2018 e 2021, considerando serem as últimas avaliações realizadas pelo TCU a fim de identificar o perfil de governança das entidades públicas federais.

Tabela 1 – Evolução do iGovPessoas e iGestPessoas da UFT

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
iGovPessoas	31,0	Inicial	45,0	Intermediário	51,5	Intermediário
iGestPessoas	21,0	Inicial	43,0	Intermediário	50,1	Intermediário

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Observa-se que a UFT apresentou uma evolução positiva de ambos os indicadores no decorrer dos anos avaliados, saindo do estágio inicial de capacidade para o estágio intermediário, o que demonstra o compromisso da instituição em aprimorar as práticas de governança e gestão de pessoas.

A avaliação de governança de pessoas ocorre ainda por meio do indicador EstrPessoas, que avalia a capacidade da organização promover a gestão estratégica de pessoas. Para isso, o TCU avalia dois itens considerados como componentes agregadores para composição desse índice: 2132 – A capacidade de estabelecer modelo de gestão de pessoas; e, 2152 – capacidade de monitorar o desempenho da gestão de pessoas.

De acordo com a Tabela 2, é possível verificar que houve um avanço significativo da UFT na capacidade de promover uma gestão estratégica de pessoas, principalmente no que tange ao monitoramento de desempenho da área, passando de 15% em 2017 para 100% em 2021. Os dados apontam que, no período de 04 (anos), a instituição saiu do estágio inexpressivo, o que significa que não adotava as práticas avaliadas pelo TCU, para o estágio aprimorado.

Tabela 2 – Evolução da Capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
EstrPessoas	8,00	Inexpressivo	27,0	Inicial	75,0	Aprimorado
2132	0,00	Inexpressivo	38,0	Inicial	50,0	Intermediário
2152	15,0	Inicial	15,0	Inicial	100	Aprimorado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Um dos motivos que podem ter auxiliaram nesse resultado foi que a UFT passou a aprimorar o processo de acompanhamento e avaliação dos resultados estratégicos com a implementação de um sistema de monitoramento das ações do PDI, que permitiu com que as unidades gestoras possam realizar um planejamento anual das ações consonância o planejamento estratégico, conforme ficou evidenciado nas entrevistas com os gestores.

Para o TCU (Brasil, 2021) definir um modelo de gestão é fator primordial para o envolvimento das funções de gestão de pessoas na consecução da estratégia organizacional. O monitoramento do alcance dos resultados e do desempenho das organizações é uma das práticas para que os órgãos públicos possam alcançar uma boa governança organizacional (Brasil, 2020). No caso da gestão de pessoas, uma cultura de avaliação e mensuração pode legitimar e favorecer a inserção estratégica da área nas estruturas organizacionais, como forma de superar os modelos tradicionais de gestão, que ainda persistem nos órgãos públicos (Coelho Junior *et al.*, 2022; Camões; Fonseca, 2012).

O iGestPessoas é composto por um conjunto de práticas consideradas relevantes para o bom desempenho da organização: Realizar planejamento de gestão de pessoas; Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores; Assegurar o provimento das vagas existentes; Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados; Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores; Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho; e, Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores. Cada uma delas possui um subconjunto de questões avaliadas pelo TCU, que formam os agrupadores para a composição do índice.

No que concerne a prática “realizar planejamento da gestão de pessoas (4110), os resultados indicam que a UFT manteve estágio aprimorado em todos os itens que compõem o indicador, atingindo 100% da capacidade nos anos de 2018 e 2021, conforme descrito na Tabela 3. Esse resultado demonstra que a instituição tem atingido maturidade na definição de objetivos, indicadores e metas para as funções da área, no estabelecimento dos planos e acompanhamento do cumprimento das políticas de gestão de pessoas.

Tabela 3 – Evolução da capacidade em realizar planejamento de gestão de pessoas

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4110	75,0	Aprimorado	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4111	78,0	Aprimorado	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4112	49,0	Intermediário	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4113	100	Aprimorado	100	Aprimorado	100	Aprimorado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: Indicador: 4110 – Realizar planejamento da gestão de pessoas • 4111 – Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas • 4112 – Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização • 4113 – A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.

Em relação a prática “definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores” (4120), verifica-se que a UFT apresentou uma evolução nos últimos levantamentos, mas manteve-se no estágio inicial, o que demonstra a necessidade de aperfeiçoamento (Tabela 4). Na última avaliação realizada em 2021, a instituição demonstrou capacidade aprimorada apenas na definição dos perfis profissionais para ocupação de colaboradores (4122), alcançando 100% em 2018, mas reduzindo para 85% em 2021. Os dados indicam ainda deficiências em aspectos fundamentais da gestão de pessoas, como na definição do quantitativo de pessoal para as unidades do órgão e no monitoramento de indicadores relevantes da força de trabalho, que não obteve evolução em relação ao panorama de 2017 e 2018.

Tabela 4 – Evolução da capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4120	6,00	Inexpressivo	31,0	Inicial	38,0	Inicial
4121	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	35,0	Inicial
4122	5,00	Inexpressivo	100	Aprimorado	85,0	Aprimorado
4123	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	15,0	Inicial
4124	15,0	Inicial	15,0	Inicial	15,0	Inicial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4120 – Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores • 4121 – Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados • 4122 – Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados • 4123 – Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho • 4124 – Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.

Através da análise do PDI, percebe-se que a instituição estabeleceu ações voltadas para a definição de atribuições, competências e procedimentos de rotina das unidades e banco de talentos, que podem auxiliar na definição dos perfis profissionais nos processos de ocupação de cargos e funções. Além disso, há uma política orientada para a alocação e movimentação, que culminou em um projeto de dimensionamento da força de trabalho que está em execução, permitindo com que a UFT tenha subsídios para definir um quantitativo ideal de servidores para as unidades organizacionais (UFT, 2022b; 2023a). Foi possível observar ainda que a instituição monitora alguns indicadores demográficos que revelam a composição da força de trabalho, mas falta instrumentos que contemple aspectos ligados a evolução do quadro de pessoal, como índices de rotatividade, retenção, previsão de aposentadorias, dentre outros.

Para o TCU (Brasil, 2021), o planejamento adequado da força de trabalho permite que as organizações tenham em seu quadro de pessoal colaboradores com perfis profissionais apropriados para atenderem aso desafios que surgirem no ambiente laboral, devendo ser a base para os processos de seleção, movimentação, treinamento e outros. Segundo Serrano et al. (2018), o planejamento da força de trabalho tem por objetivo garantir que a organização esteja preparada para suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas na quantidade e nos lugares e momentos certos, já que muitas vezes isso é feito de maneira intuitiva pelos gestores.

A Tabela 5 descreve os resultados relativo à avaliação da prática “assegurar o provimento das vagas existentes”. Nota-se que houve uma perspectiva de melhora em relação aos anos em que o levantamento foi realizado, mas que ainda assim não foi suficiente para que a instituição saísse do estágio inicial. O destaque negativo nessa prática foi o item 4131, que revela que UFT atingiu apenas 15% de capacidade no que diz respeito à escolha de gestores por meio de perfis profissionais definidos previamente.

Tabela 5 – Evolução da capacidade em assegurar o provimento das vagas existentes

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4130	5,00	Inexpressivo	18,0	Inicial	39,0	Inicial
4131	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	15,0	Inicial
4132	5,00	Inexpressivo	50,0	intermediário	50,0	intermediário
4133	8,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	50,0	intermediário
4134	15,0	Inicial	15,0	Inicial	41,0	intermediário

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4130 – Assegurar o provimento das vagas existentes • 4131 – A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados • 4132 – Os métodos e critérios das seleções externas são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática • 4133 – O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática • 4134 – A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais

Atualmente, a escolha de gestores na UFT ocorre seguindo os parâmetros do Decreto nº 10.829/2021, que estabelece um conjunto de critérios para ocupação de cargos em comissão e função de confiança, incluindo a verificação de sanções administrativas e legais. Apesar de atentar-se a esses critérios, percebe-se que a instituição ainda não utiliza ferramentas estruturadas para definir os perfis profissionais desejáveis, adotando requisitos de competências.

Verifica-se ainda que a indicação para cargos de gestão e a lotação dos servidores para as unidades organizacionais ainda não estão padronizadas de acordo com os parâmetros de gestão por competência. Dessa forma, percebe-se a necessidade de se implementar processos técnicos para seleção de gestores e alocação dos colaboradores a partir da definição dos perfis profissionais necessários para o atendimento das demandas organizacionais. Com isso, a universidade poderá diminuir o risco de que os servidores sejam lotados em unidades que não estejam de acordo com as suas habilidades ou que as funções de liderança sejam ocupadas sem a o devido preparo.

As práticas de gestão de pessoas relativas a recrutamento e seleção no setor público devem ser pautadas na definição de um sistema que pressupõe a descrição clara dos perfis profissionais baseado nas competências necessárias, além da utilização de estratégias de alocação e movimentação de pessoal compatível com os perfis e quantitativos que a organização necessita. Entretanto, o foco tem sido no cargo e não nas pessoas e em suas competências, o que acaba limitando a atuação dos funcionários e a introdução de uma gestão estratégica (Carmo *et al.*, 2018; Schikmann, 2010). Bergue (2020) argumenta que o processo de alocação de pessoas é sustentáculo para a mobilização de competências, já que um profissional altamente qualificado não desenvolverá seu potencial de forma plena se estiver vinculado a atividades que não se enquadram em suas competências.

A prática “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados” foi a que apresentou resultados mais insatisfatórios, já que não houve evolução significativa entre os anos avaliados, mantendo-se no estágio de classificação inexpressivo, conforme aponta a Tabela 6. Os dados revelam a baixa capacidade em desenvolver ações que permitam identificar posições críticas e garantir a sua sucessão, o que pode gerar impactos no bom desempenho da organização.

Verifica-se que ainda não foi implementado uma política de sucessão, apesar de que há um planejamento formal para a sua execução até 2025. Essa ação é importante para a UFT consiga avançar no fortalecimento da capacidade de garantir sucessores qualificados, sendo este um componente crítico apontado nos levantamentos realizados pelo TCU nos últimos anos.

Tabela 6 – Evolução da capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4140	0,00	Inexpressivo	2,00	Inexpressivo	2,00	Inexpressivo
4141	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo
4142	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo
4143	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo
4144	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4140 – Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados • 4141 – Há uma política, ou programa, de sucessão • 4142 – As ocupações críticas da organização estão identificadas • 4143 – Há plano de sucessão para as ocupações críticas • 4144 – A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas

No que diz respeito a prática “Desenvolver as competências dos colaboradores e gestores”, verifica que a UFT conseguiu avançar do nível inicial para o aprimorado em 2018, mas houve um recuo para o nível intermediário na avaliação de 2021, atingindo 65% da capacidade (Tabela 7). Cabe destacar os resultados do item (4151) que não ultrapassaram o estágio inicial nas avaliações realizadas, o que demonstra a baixa atuação na identificação das lacunas de competência dos colaboradores e gestores, sendo este o principal gargalo para que a organização consiga resultados mais expressivos.

Tabela 7 – Evolução da capacidade em realizar desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4150	15,0	inicial	72,0	Aprimorado	65,0	intermediário
4151	15,0	inicial	15,0	inicial	15,0	inicial
4152	15,0	inicial	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4153	15,0	inicial	100	Aprimorado	79,0	Aprimorado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4150 – Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores • 4151 – As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas • 4152 – Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais • 4153 – organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras

Em relação a esse componente, verifica-se que atualmente há a oferta de ações de treinamento para o exercício das atividades executadas pelos gestores e colaboradores da instituição, através de ações educacionais, mas que ainda não há a identificação das lacunas de competências. Cabe ressaltar que a unidade está em fase de implementação da gestão por competência, o que irá permitir com que essa prática seja aprimorada.

O diagnóstico de competências é um dos pilares da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD), responsável por introduzir o modelo de gestão por competência na administração pública federal, e que define esta ação como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias para o exercício de cargo ou função pública (Montezano; Petry, 2020; Brasil, 2019). Para Finamor e Oliveira (2022), as competências são a estrutura necessária para que a força de trabalho possa concretizar os planos estratégicos da organização. Dessa forma, a incapacidade em identificar as competências-chave ou viabilizar meios para desenvolvê-los pode comprometer o processo de gestão estratégica.

A Tabela 8 descreve os resultados da prática “Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”. Observa-se que a UFT, no decorrer das avaliações, conseguiu avançar para o nível intermediário, mas atingiu o estágio máximo de capacidade em apenas dois itens avaliados pelo TCU em 2021 (4163/4165). Ressalta-se os resultados inexpressivos obtidos pela instituição no que se refere a avaliação do ambiente de trabalho (4161) e na existência de programa de reconhecimento de colaboradores e equipe (4164) em ambos os anos em que o levantamento foi realizado.

Tabela 8 – Evolução da capacidade em desenvolver e manter o ambiente de trabalho positivo para o desempenho

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4160	8,00	Inexpressivo	61,0	intermediário	51,0	intermediário
4161	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo
4162	50,0	intermediário	73,0	Aprimorado	66,0	intermediário
4163	0,00	Inexpressivo	84,0	Aprimorado	100	Aprimorado
4164	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo
4165	0,00	Inexpressivo	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4166	0,00	Inexpressivo	100	Aprimorado	27,0	Inicial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4160 – Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho • 4161 – O ambiente de trabalho organizacional é avaliado • 4162 – A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho • 4163 – Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho • 4164 – Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes • 4165 – Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização • 4166 – Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização

Foi possível observar que a UFT estabeleceu um conjunto de ações para aprimoramento dessa prática, como a realização de uma pesquisa de clima organizacional, a implementação de uma Política de Qualidade de Vida e a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que possibilitou a flexibilização do cumprimento da jornada de trabalho dos servidores, permitindo a realização do teletrabalho (UFT, 2022b; 2023a). Pontua-se ainda o estabelecimento de um Programa de Reconhecimento e Valorização dos servidores, com o objetivo de reconhecer publicamente os profissionais que se destacaram na aplicação das suas competências laborais ou que ofereceram contribuições importantes para a universidade.

Quanto ao levantamento dos motivos de movimentações interna, observou-se que nos formulários de solicitação de remoção há um campo específico para que o servidor indique a sua motivação de saída da unidade de lotação, assim como os formulários de desligamentos voluntários (exoneração, vacância), o que não exclui a necessidade de que a instituição adote outras formas estruturadas de identificação. Para o TCU (2021), a detecção das razões para esse tipo de movimentação é importante para melhorar aspectos da gestão, uma vez que podem apontar diversas falhas de cunho processual ou das condições de trabalho que são propícios a desmotivação.

Por fim, os resultados da prática “Gerir o desempenho dos colaboradores e gestores” apontam que a UFT conseguiu atingir o estágio intermediário, alcançando 53% da capacidade em 2021, mesmo com o acréscimo de mais dois componentes de avaliação (Tabela 9). Apesar da evolução, os dados indicam a necessidade de aprimoramento em alguns itens que compõem essa prática, como a avaliação de desempenho a partir do alcance de metas, discussão do desempenho entre avaliadores e avaliado e identificação das necessidades individuais de capacitação.

Tabela 9 – Evolução da capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e gestores

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4170	50,0	intermediário	15,0	Inicial	53,0	intermediário
4171	50,0	intermediário	15,0	Inicial	100	Aprimorado
4172	0,00	Inexpressivo	15,0	Inicial	50,0	intermediário
4173	-	Não avaliado	-	Não avaliado	100	Aprimorado
4174	-	Não avaliado	-	Não avaliado	0,00	Inexpressivo
4175	100	Aprimorado	15,0	Inicial	15,0	inicial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4170 – Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores • 4171 – A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais • 4172 – A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas • 4173 – Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho • 4174 – Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado • 4175 – Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados

Verifica-se que a instituição realiza a avaliação individual dos servidores anualmente, seguindo os normativos legais. No entanto, essa avaliação ainda não ocorre por meio de metas previstas, apesar de que há a proposição de ações no PDI para que essa metodologia seja alterada, de forma a atender as exigências do TCU (UFT, 2021).

Foi possível observar ainda que a instituição não adota procedimentos que promova a discussão do desempenho entre avaliadores e avaliados, o que denota a necessidade de fortalecimento dessa prática. Autores como Reynaud e Todescat (2017) e Odelius (2010) pontuam a necessidade de dar feedback dos resultados aos colaboradores como forma de desenvolver o desempenho, melhorar o relacionamento entre superiores e subordinados e reduzir o senso de injustiça.

Outro ponto a se destacar em relação a esta prática foi que as necessidades individuais de capacitação ainda não são identificadas e documentadas durante o processo de avaliação de desempenho, embora esta ação também esteja prevista para ser executada no PDI na instituição.

Indicadores de absenteísmo-doença da UFT

A fim de identificar como se configura essa forma de absenteísmo entre a força de trabalho do UFT, realizou-se um levantamento do quadro evolutivo desses índices nos últimos 05 (cinco anos). Além disso, procedeu-se com a estratificação desses dados, considerando categorias como sexo e faixa etária, a fim de compreender a representação dos afastamentos por motivos de saúde entre os servidores da instituição.

A Tabela 10 fornece uma visão dos dados coletados, mostrando a evolução dos indicadores de absenteísmo-doença da UFT no período de 2019 a 2023. Percebe-se que entre a categoria docente os índices apresentaram oscilações nos últimos anos, atingindo o nível mais alto em 2019 (5,62), enquanto na de TAE também houve uma evolução gradual, alcançando 10,1 em 2022 e 6,48 em 2023. Entretanto, cabe destacar que, apesar de representar o grupo com menor número de funcionários da instituição, verifica-se que os índices foram maiores entre os técnicos em todos os anos que compuserem o cálculo, corroborando com os achados de outros estudos (Mendonça *et al.*, 2022; Ormond *et al.*; 2021).

Outro ponto a ser observado foi que houve uma queda significativa desses índices em 2020, ano em que o absenteísmo foi menor em ambas as categorias. Esse resultado pode estar relacionado ao impacto decorrente da pandemia de Covid-19, onde foram adotadas medidas de distanciamento social, a fim de diminuir a circulação do vírus. Nos relatórios de gestão dos períodos supracitados, a instituição destaca que essas medidas restritivas resultaram nas suspensões parciais das perícias médicas, refletindo na redução das concessões das licenças por motivo de saúde (UFT, 2021).

Tabela 10 – Quadro evolutivo dos indicadores de absenteísmo-doença da UFT por categoria

Ano	Nº servidores	Nº de dias afastamento	Nº servidores afastados	Frequência de afastamento	Duração Média	Índice de absenteísmo
DOCENTE						
2019	817	4591	96	11,7%	30,6 dias	5,62
2020	806	2484	57	7,1%	33,5 dias	3,08
2021	804	3242	66	8,2%	36,4 dias	4,03
2022	815	4100	91	11,2%	30,2 dias	5,03
2023	810	3950	62	7,6%	44,4 dias	4,87
TAE						
2019	683	6785	170	24,9%	28,5 dias	9,93
2020	674	3982	154	22,8%	16,9 dias	5,91
2021	675	4932	124	18,4%	24,9 dias	7,31
2022	658	6619	232	35,3%	16,3 dias	10,1
2023	661	4280	117	17,7%	18,1 dias	6,48

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Verifica-se ainda os TAE apresentaram maior frequência de afastamentos nos anos avaliados, chegando a 35,3% em 2022, período em que houve o maior número de servidores afastados. Apesar disso, foi possível observar que a duração dos afastamentos é maior entre os docentes, alcançando média acima de 30 dias entre 2019 e 2022, e de 44 dias em 2024, o que indica que, mesmo com menor número de servidores afastados e menor índice de absenteísmo, esses servidores passam mais tempo ausente das suas atividades laborais em decorrência de alguma enfermidade.

Quando realizado a estratificação dos dados pelo sexo dos servidores, nota-se que os as mulheres apresentaram maiores índices de licenças médicas, chegando a representar mais de 60% do total de afastamentos registrados nos anos de 2022 e 2023 (Tabela 11). No caso das servidoras TAE, o percentual ficou acima de 50% em todos os anos levantados, atingindo 67,2% em 2023, o que representou 2.877 dias de ausências. Em relação as docentes, percebe-se que houve um aumento significativo nos últimos dois anos, chegando a totalizar 2.965 dias em 2023, ou seja, 75,1% dos episódios que ocorreram nessa categoria.

Tabela 11 – Percentual de afastamentos por categoria e sexo

GENERO	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
DOCENTE					
Feminino	61,3	65,1	53,5	63,3	75,1
Masculino	38,7	34,9	46,5	36,7	24,9
TAE					
Feminino	70,6	62,5	57,8	66,1	67,2
Masculino	29,4	37,5	42,2	33,9	32,7

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Outros estudos também apontaram a predominância de absenteísmo-doença em mulheres no serviço público (Santi; Barbieri; Cheade, 2018) e nas instituições federais de ensino (Gonçales; Zanatti, 2023; Mendonça *et al.*, 2022). Essa prevalência pode ser determinada pela combinação de diversos fatores de cunho biológico, cultural ou psicossocial, além do desenvolvimento de múltiplos papéis na sociedade e outros problemas específicos desse gênero que podem levar ao adoecimento (Lima *et al.*, 2023).

No que se refere a faixa etária, os dados registraram um maior percentual de afastamentos entre os servidores docentes com 40 a 49 anos (Tabela 12). Esse resultado já era esperado considerando que o quadro de pessoal da UFT é composto principalmente por professores que se encontram nessa faixa de idade. No entanto, os dados apresentados exigem um alerta já que as licenças médicas nessa faixa etária têm aumentado nos últimos anos, assim como entre os servidores de 60 a 70 anos, que passou de 5,76% em 2019 para 17,93% em 2023. Em relação aos TAE, os afastamentos por motivo de saúde aconteceram com maior incidência entre a faixa etária de 30 a 39 anos, seguido pela faixa de 40 a 49 anos, o que indica que esses servidores estão mais expostos a fatores de riscos nos ambientes de trabalho.

Tabela 12 – Percentual de afastamentos por categoria e faixa etária

GENERO	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
DOCENTE					
19 a 29 anos	2,2	6,9	0,4	0,3	0,1
30 a 39 anos	37,5	18,2	19,2	32,3	16,5
40 a 49 anos	26,6	43,2	26,0	30,1	41,9
50 a 59 anos	27,9	29,9	45,5	25,0	23,5
60 a 70 anos	5,8	1,8	8,9	12,3	18,0
TAE					
19 a 29 anos	10,1	10,5	7,7	2,6	2,0
30 a 39 anos	49,3	30,9	43,1	45,8	49,7
40 a 49 anos	26,2	47,1	42,6	38,8	27,0
50 a 59 anos	11,9	11,3	6,0	10,4	19,0
60 a 70 anos	2,4	0,2	0,5	2,4	2,4

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

O maior percentual de absenteísmo nessas faixas etárias sugere que as ausências por motivo de saúde são mais frequentes entre as pessoas com idade mais avançadas. De acordo com a literatura, isso pode ser reflexo do agravamento do estado de saúde em decorrência de fatores sociais ou fisiológicos (Santi; Barbieri; Cheade, 2018).

A fim de identificar os motivos que levaram aos afastamentos no período analisado, realizou-se o levantamento das principais enfermidades apresentadas pelos servidores do UFT de acordo com Código Internacional de Doenças (CID-10). Os dados apontaram que as doenças relacionadas ao grupo de CID F, que corresponde à transtornos mentais e comportamentais como depressão, ansiedade, pânico, estresse, dentre outros, foram as causas principais de absenteísmo-doença na instituição, representando cerca 26,46% dos afastamentos (Tabela 12). Além disso, percebe-se que os servidores que se ausentaram por esse tipo de doença chegaram a totalizar 14.751 dias de afastamento, o que indica que os profissionais passaram mais tempo fora no trabalho em razão de distúrbios emocionais ou depressivos.

Tabela 13 – Percentual de afastamentos em razão de doença por grupo de CID

CID	Nº de Afastamentos	%	Nº de dias	Total servidores
CID F	302	26,5	14751	302
CID B	200	12,7	1870	191
CID J	161	10,2	1148	148
CID M	158	10,0	4324	119
CID Z	157	9,9	1614	123
CID K	66	4,2	1280	62
CID S	61	3,9	2026	42
CID H	54	3,4	615	47
CID C	52	3,3	2172	33
OUTROS	253	16,0	3699	213
TOTAL	1580	100	33499	1280

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Legenda: CID F: Grupo de transtornos mentais e comportamentais; CID B: Grupo de doenças infecciosas por vírus; CID J: Grupo das doenças respiratórias; CID M: Doenças do sistema osteomuscular; CID Z: Realização de exames e ou consultas médicas; CID K: Doenças do aparelho digestivo; CID S: Grupo de lesões e traumatismos; CID H: Doenças do olho; CID C: Grupo das neoplasias.

Existem diversos fatores relacionados ao ambiente de trabalho que podem resultar no aumento desses índices, como excesso de trabalho, problemas relacionados a gestão, questões políticas, estruturas físicas inadequadas, relações interpessoais, clima organizacional, localidade (Mendonça *et al.*, 2022; Ferreira, 2021). Esses problemas podem gerar consequências tanto para os trabalhadores quanto para a organização, pois impactam na continuidade do trabalho, necessitando de ações efetivas que atue nos fatores determinantes para o adoecimento mental dos servidores. No caso dos professores, pressões psicológicas relacionadas ao ensino, como estresse, ansiedade e exaustão emocional também podem ser causas significativas de adoecimento e absenteísmo (Lima *et al.*, 2023).

Foi possível verificar ainda uma frequência significativa de doenças infecciosas por vírus (CID B) e doenças respiratórias (CID J), que representaram 12,66% e 10,19% dos do total de afastamento respectivamente, que pode ser explicado, em parte, pelo aumento de casos de Covid-19 nos últimos anos. Entretanto, estudos como o realizado por Porto *et al.* (2021), também apontam que esses problemas podem ser agravados por exposições a ambientes desfavoráveis, como espaços de trabalho mal ventilados, impactando diretamente no desempenho dos funcionários.

A pesquisa evidenciou ainda que doenças osteomusculares (CID M), atingiram cerca de 119 servidores, representando 10% dos afastamentos por motivo de saúde. Esse dado aponta para a necessidade de cuidado preventivo da saúde física dos servidores, já que essas doenças também podem estar relacionadas a distúrbios relacionados ao trabalho, principalmente na área da educação, onde os profissionais apresentam maior vulnerabilidade em razão das condições de saúde precárias de decorrências das atividades laborais (Gonçalves; Zanatti, 2023).

Observa-se ainda uma maior prevalência de doenças de origens diversas que juntas correspondem a 16,01% das ocorrências. Em geral são patologias cardiovasculares, dermatológicas, gastrointestinais, do trato urinário ou relacionadas ao aparelho reprodutor masculino e feminino.

Campos, Vêras e Araújo (2020) apontam que vários aspectos relacionados aos processos de trabalho dos serviços públicos podem ser potenciadores de adoecimento e impactar na saúde dos trabalhadores. Para Lima *et al.* (2023), os servidores universitários enfrentam constantes desafios, pois lidam com carga de trabalho intensa e demandas emocionais significativas o que acaba aumentando a prevalência de afastamentos por motivos de saúde, sendo necessário a adoção de estratégias no intuito de minimizar os fatores que contribuem para o adoecimento.

Indicadores de retenção e rotatividade dos servidores da UFT

O índice de rotatividade expressa o número de desligamentos em determinado período em comparação com o efetivo total, enquanto o índice de retenção mede o percentual de funcionários que continuaram na organização entre um intervalo de tempo, a fim de determinar se a política de permanência está sendo efetiva (ISO, 2018; Fahim, 2018). Procurou-se ainda analisar algumas variáveis demográficas e funcionais, como gênero, idade e tempo de serviço, a fim de compreender como essas características da força de trabalho se relacionam com a evolução dos índices de rotatividade da UFT, assim como, os motivos apontados pelos servidores como determinantes para se desligarem da instituição.

A Tabela 14 descreve a evolução dos índices de rotatividade e retenção dos servidores UFT, divididos entre as categorias de docentes e TAE, no período de 2019 a 2023. Percebe-se uma evolução gradual em ambas as categorias, apesar que não houve uma variação significativa de rotatividade entre os docentes, atingindo o nível máximo em 2023 (3,46), enquanto entre os TAE os índices tenham elevado nos dois últimos anos, saindo de 4,10% em 2022 para 4,84% em 2023. Quanto ao índice de retenção, verifica-se que entre os docentes o percentual apresentou oscilações nos períodos avaliados, permanecendo na faixa de 96,1% e 98,1%, enquanto entre categoria TAE esses níveis vêm reduzindo no decorrer dos anos, caindo de 97,6% em 2019 para a 94,7% em 2023.

Tabela 14 – Quadro evolutivo dos indicadores de rotatividade e retenção por categoria

Indicadores por categoria	2019	2020	2021	2022	2023
DOCENTE					
Nº de servidores	817	806	804	815	810
Nº de desligamentos	23	27	22	21	28
Média de permanência	9,4 anos	5,8 anos	5,7 anos	5,3 anos	7,2 anos
Índice de Rotatividade (%)	2,81	3,35	2,74	2,58	3,46
Índice de Retenção (%)	96,6	98,1	97,5	96,1	97,1
TAE					
Nº de servidores	683	674	675	658	661
Nº de desligamentos	24	29	25	27	32
Média de permanência	3,4 anos	6,5 anos	7,3 anos	5 anos	6,7 anos
Índice de Rotatividade (%)	3,51	4,30	3,70	4,10	4,84
Índice de Retenção (%)	97,6	97,1	96,1	95,8	94,7

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Foi possível observar ainda que os níveis de rotatividade entre a categoria de técnico-administrativos foram maiores em todos os anos avaliados em comparação com os índices docentes. Essa diferença entre as categorias pode ser explicada, em parte, pela especificidade dos cargos e da política salarial, uma vez que as distorções existentes entre os planos de carreira dos servidores fazem com que estes profissionais busquem novas oportunidades (Diógenes *et al.*, 2016).

Verifica-se ainda que a tempo médio de permanência desses servidores na instituição ficou entre 5 e 6 anos no período de 2019 a 2023, o que indica que a rotatividade tem sido maior entre os funcionários com menos tempo de serviço. Quando analisado essa variável por categoria, nota-se que a duração média de vínculo dos técnicos administrativos subiu de 3,4 anos em 2019 para 6,7 anos em 2023, enquanto entre os docentes esse índice tenha reduzido gradualmente.

No que se refere a análise do número de desligamentos voluntários por gênero, percebe-se que as taxas apresentaram oscilações ao longo do período em ambas as categorias, conforme descrito na Tabela 15. As servidoras docentes tiveram maior número de desligamentos voluntários geralmente acima dos homens, com exceção de 2021 e 2023, enquanto a taxa mais alta foi observada em 2019 (65,2%). No caso das servidoras TAE, os desligamentos voluntários foram maiores entre 2020 e 2022, ano em que atingiram o maior percentual, ou seja, 62,9% dos pedidos.

Tabela 15 – Percentual de desligamentos voluntários por categoria e gênero

Ano	Nº de desligamentos	Feminino (%)	Masculino (%)
DOCENTE			
2019	23	65,2	34,8
2020	27	59,3	40,7
2021	22	45,5	54,5
2022	21	57,1	42,9
2023	25	48,0	52,0
TAE			
2019	24	37,5	62,5
2020	29	55,2	44,8
2021	25	52,0	48,0
2022	27	62,9	37,1
2023	32	43,7	56,3

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Em relação a faixa etária, foi possível observar que os desligamentos voluntários entre os docentes ocorreram principalmente entre os servidores com idade entre 40 e 49 anos, embora também tenha apresentado uma inconstância nos dados nos períodos avaliados. Entre os TAE, percebe-se que as ocorrências são maiores entre os servidores de 30 a 39 anos (Tabela 16).

Tabela 16 – Percentual de desligamentos voluntários por categoria e faixa etária

Ano	2019	2020	2021	2022	2023
DOCENTE					
19 a 29 anos	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00
30 a 39 anos	26,1	40,0	10,5	21,7	33,3
40 a 49 anos	30,4	20,0	52,6	43,5	40,0
50 a 59 anos	39,1	32,0	21,1	26,1	20,0
60 a 70 anos	4,35	4,00	15,8	8,70	6,70
TAE					
19 a 29 anos	17,1	18,2	15,6	16,7	12,7
30 a 39 anos	48,6	57,6	53,1	55,6	52,7
40 a 49 anos	17,1	15,2	18,8	22,2	27,3
50 a 59 anos	14,3	6,10	9,40	5,50	7,30
60 a 70 anos	2,90	3,03	3,12	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Entre os motivos citados pelos servidores nos pedidos de desligamentos protocolados junto a área de gestão de pessoas, verifica-se que mudança de cidade foi a principal justificativa apresentada pelos docentes, representado 66,2% dos casos, seguido de mudança de carreira (19,5%) (Tabela 17). Foi citado ainda motivações de cunho pessoal e de saúde, embora com menor incidência.

A redução do tempo de permanência na instituição, aliado ao fato de que os principais motivadores estão relacionados a necessidade de mudança da região, pode indicar que esses profissionais apresentam algumas insatisfações com as condições de trabalho ou dificuldades de se adaptar à cidade onde exercem as suas atribuições, já que muitos desses servidores são oriundos de outros estados. Estudos como os de Cavalcante Junior e Amorim (2022) e Siqueira e Alves (2016) também apontaram que grande parte das movimentações e rotatividade entre os professores das IFES ocorrem devido ao desejo de voltar as suas regiões de origem, onde geralmente esses profissionais mantêm núcleo familiar.

Tabela 17 – Principais motivos de desligamentos voluntários apontados pelos servidores

Ano	Docentes		TAE	
	Nº de desligamentos	%	Nº de desligamentos	%
Mudança de cidade	51	66,2	40	47,1
Mudança de carreira	15	19,5	38	44,7
Motivos de saúde	4	5,20	0	0,00
Motivos pessoais	4	5,20	1	1,18
Outros	3	3,90	6	7,05
TOTAL	77	100	85	100

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No que se refere aos TAE, percebe-se que não houve uma diferença significativa entre os desligamentos voluntários em decorrência de mudança de cidade (47,1%) ou de carreira (44,7%). Esse resultado demonstra que, além de outros fatores conjunturais, esses servidores também estão preocupados em buscar novas oportunidades de crescimento profissional em outros órgãos com melhores planos de carreira e políticas de valorização mais bem estruturadas, assim como aponta Diógenes et al. (2016). Além disso, Pinho et al. (2022), em seus estudos sobre determinantes da intenção de rotatividade em uma IFE, identificaram que quanto maior a satisfação do servidor com seu salário e promoções, menor a intenção de sair, assim como a satisfação com o ambiente de trabalho.

Entretanto, é preciso ponderar que as universidades, assim como os demais órgãos públicos da administração pública federal, têm poder de ação limitado no que concerne a política salarial e reestruturações das carreiras, o que acaba inviabilizando a concessão de recompensas dessa natureza. Diante disso, uma opção é que as unidades de gestão de pessoas adotem estratégias de retenção que estejam focadas em fatores organizacionais, criando condições melhores de trabalho, dando oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, melhorando o clima organizacional e incentivando o reconhecimento dos servidores, como forma de reduzir os índices de rotatividade (Guerra; Mattos; Corrêa, 2020; TCU, 2020; Pereira; Almeida, 2017).

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como proposta de intervenção, a partir dos resultados obtidos pela pesquisa, foi elaborado um plano de ação com recomendações de melhoria das práticas de gestão de pessoas para cada componente avaliado, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 01 – Plano de ação

Componente	O que deve ser feito	Porque	Por quem	Público-alvo
Processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas	Alocar recursos humanos ou estabelecer unidade responsável pelo sistema de mensuração das práticas de gestão de pessoas da UFT.	Excesso de demandas operacionais limita a capacidade dos gestores em realizar o monitoramento de desempenho da unidade.	UFT/PROGEDEP	Gestão de pessoas
	Promover cursos e treinamentos sobre avaliação e mensuração de desempenho a partir de indicadores de gestão de pessoas.	Necessidade de fortalecer a capacidade de mensuração e desenvolver a cultura de avaliação.	EDS/PROGEDEP	Gestores
	Investir em modernização e integração dos sistemas de informação para garantir maior facilidade de coleta de dados.	Dificuldade de coleta de dados em razão de sistemas inadequados dificulta o processo de mensuração e a utilização de indicadores de gestão de pessoas.	UFT/PROGEDEP	Gestão de pessoas
	Implementar sistema de mensuração que inclua indicadores como taxa de rotatividade, retenção e indicadores ligados ao clima organizacional e satisfação	Necessidade de monitorar aspectos ligados ao bem-estar dos servidores e fortalecer práticas de planejamento da força de trabalho.	PROGEDEP/UFT	Gestão de pessoas
Indicadores de governança e gestão de pessoas	Realizar monitoramento de indicadores da força de trabalho que contemple aspectos relativos a movimentação, desligamentos, previsão de aposentadorias, dentre outros.	Aprimorar a capacidade de definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	PROGEDEP/UFT	Gestão de pessoas
	Implementar processos técnicos para seleção de gestores e alocação dos colaboradores a partir da definição dos perfis profissionais necessários para o atendimento das demandas organizacionais, adotando requisitos de competências	Aprimorar a capacidade de assegurar o provimento das vagas existentes	DGP/PROGEDEP	Gestores e servidores
	Implementar política/plano de sucessão de líderes e identificar as ocupações críticas	Aprimorar a capacidade de assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	DDP/PROGEDEP	Gestores
	Implementar procedimentos para promover a discussão de desempenho entre avaliadores e avaliados, por meio de treinamentos e cursos e ferramentas estruturadas que permita o feedback dos resultados	Aprimorar a capacidade de gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	DDP/PROGEDEP	Gestores e servidores

Componente	O que deve ser feito	Porque	Por quem	Público-alvo
Indicadores de absenteísmo-doença	Planejar ações de saúde e qualidade de vida considerando grupos considerados vulneráveis.	Alta incidência de absenteísmo entre mulheres e servidores com idade entre 30 e 50 anos.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Elaborar perfil epidemiológico, a fim de identificar e classificar as ocorrências de afastamentos conforme variáveis demográficas.	Auxiliar no planejamento de ações de saúde.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Investir em programas de saúde física e mental, através de acompanhamento psicológico, atividades físicas, exames periódicos e palestras sobre saúde ocupacional, como forma reduzir os índices de absenteísmo.	Alta incidência de transtornos mentais e comportamentais.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Realizar a avaliação periódica do clima organizacional a fim de identificar possíveis causas ambientais e organizacionais que possam estar influenciando no aumento dos índices de absenteísmo-doença.	Alta incidência de transtornos mentais e comportamentais.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Realizar estudo ergonômico do ambiente físico e dos processos de trabalho como forma de prevenir sobrecargas e esforços repetitivos que podem levar a lesões dos servidores.	Alta incidência de lesões osteomusculares.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Subsidiar pesquisas que permita identificar os aspectos do ambiente de trabalho que impactam na saúde dos servidores.	Levantar dados para auxiliar no planejamento de ações de saúde e qualidade de vida	PROGEDEP/UFT	Docentes e Técnicos
Indicadores de rotatividade e retenção	Promover ações direcionadas ao acolhimento e integração de novos servidores como forma de facilitar a adaptação ao ambiente de trabalho	Alta incidência de rotatividade entre servidores com menos tempo de serviço	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Adotar políticas de permanência que envolva oportunidades de treinamento e desenvolvimento, melhoria das condições de trabalho e programas de reconhecimento dos servidores.	Fortalecer estratégias de retenção como forma de diminuir os índices de rotatividade	PROGEDEP/UFT	Técnicos
	Realizar pesquisas para identificar as percepções dos servidores sobre a instituição e as condições de trabalho, a fim de identificar outras causas subjacentes que possam levar a intenção de saída da UFT	Auxiliar no planejamento de ações de retenção dos servidores	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Maurício Martins Costa

Administrador

Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFT

E-mail: mauriciocosta@uft.edu.br

Fernanda Rodrigues da Silva

Administradora

Profa. Dra. do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFT

E-mail: nanda_adm@uft.edu.br

Palmas, xx de 2024.



REFERÊNCIAS

- ANGER, O.; TESSEMA, M.; CRAFT, J.; TSEGA, S. A framework for assessing the effectiveness of HR metrics and analytics: the case of an american healthcare institution. *Global Journal of Human Resource Management*, v. 9, n. 1, p. 1-19, 2021.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BASSI, E. R.; SIMONETTO, E. O. *Concepção de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia*. Práticas de Administração Pública, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 109-127, 2017.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- BERGUE, S. T. *Gestão estratégica de pessoas no Setor Público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BLOM, R.; KRUYEN, P. M.; VAN DER HEIJDEN, B. I.; VAN THIEL, S. One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, v. 40, n. 1, p. 3-35, 2020.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados do TCU*. 3. ed. Brasília, 2020.
- CAVALCANTE JUNIOR, F. C.; AMORIM, T. N. G. F. A rotatividade docente em uma instituição federal de ensino: realidade preocupante. *Revista Visão*, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2022.
- CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R. *Gestão Estratégica de Pessoas: reflexões sobre a realidade da Administração Pública Brasileira*. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, v. 11, n. 2, p. 21-36, 2012.
- CAMPOS, T. C.; VÉRAS, R. M.; ARAÚJO, T. M. Trabalho docente em universidades públicas brasileiras e adoecimento mental: uma revisão bibliográfica. *Rev. Docência Ens. Sup.*, v. 10, 2020.
- CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. *Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal*. Rev. Serv. Público, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018.
- CLARDY, A. What Does HR Manage? *Workforce Measurement and Control*. Merits v. 1, p. 16-33, 2021.
- COELHO JUNIOR, F. A.; PEREIRA, D. A. O.; MOTA, J. C.; SILVA, A. L. P.; PRAÇA, V. A. C. P.; ARAÚJO, I. G. Conseguir ser estratégica, ou não ser: Atuação e identidade da área de gestão de pessoas sob a ótica de servidores públicos federais. In: Encontro da ANPAD, 46., 2022. Anais..., online, 2022.
- COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 21, n. 1, p. 70-85, 2019.
- DAHLBOM, P.; SIKANEN, N.; SAJASALO, P.; JARVENPÄÄ, M. Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, v. 15, n. 1, p. 120-138, 2019.
- DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Rev. Serv. Público*, Brasília, DF, v. 67, n. 2, p. 147-172, abr./jun. 2016.
- FAHIM, M. G. A. Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, v. 3, n. 2, p. 20-39, 2018.
- FERREIRA, P. G. Absenteísmo-doença: perfis de adoecimento dos servidores públicos federais de uma universidade federal do estado do Pará. *Trabalho (En)Cena*, v. 6, p. 1-19, 2021).
- FINAMOR, A. L. N.; OLIVEIRA, A. H. R. *Gestão Estratégica de Pessoas*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2022.
- FLORES, L. I.; VILELA, L. O.; BORELLI, L. M.; JÚNIOR, E. G.; CAMARGO, M. L. O absenteísmo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador. *R. Laborativa*, v. 5, n. 2, p. 47-65, out./2016.
- GONÇALES, D. A.; ZANATTI, C. L. M. Avaliando o absenteísmo por doença nas instituições federais de ensino: análise dos dados de afastamento de servidores por licença médica nas universidades federais de Pelotas e Rio Grande. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 33, p. 1-22, 2023.
- GOMES, A. K. P.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDE, F. R. *Gestão de Pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: Um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano*. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 26, n. 83, p. 1-21, 2021.
- GUERRA, M. H. T. S.; MATTOS, C. A. C.; CORREA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará. *Recapce*, v. 10, n. 3, p. 486-503, 2020.
- HAQUE, A. Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter? *International Journal of Organizational Analysis*, v. 29, n. 3, p. 656-681, 2021.
- HENSING, G.; ALEXANDERSON, K.; ALLEBECK, P.; BJURULF, P. How to measure sickness absence? Literature review and suggestion of five basic measures. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, v. 26, n. 2, p. 133-44, 1998.
- KAVANAGH, M. J.; JOHNSON, R. D. *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- KNIES, E.; LEISINK, P. People Management in the Public Sector. In: Brewster, C., Cerdin, J. L. (eds) *HRM in Mission Driven Organizations*. Palgrave Macmillan, Cham, 2018.
- KNIES, E.; BORST, R. T.; LEISINK, P.; FARNDAL, E. The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, v. 3, p. 799-825, 2022.
- KREISIG, J. T.; BRAGA, E. S.; SILVA, F. L. M.; PEREIRA, B. A. D. *Gestão por competências: Uma análise do estado da arte da produção científica sobre as práticas da administração pública no Brasil*. Repad, v. 5, n. 3, p. 70-85, 2021.
- LIMA, L. A. O.; ARAÚJO, R. H. P.; BOTELHO, L.; SANTOS, D. S.; BRESCIANI, L. O. R. Trabalho docente e os fatores associados ao absenteísmo-doença entre professores de instituições públicas. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, v.16, n.11, p. 28420-28439, 2023.
- MENDONÇA, H. G.; OLIVEIRA, T. L.; COUTINHO, A. G. O.; ESCOBAR, F. L.; ABREU, K. J. V. D.; MIRANDA, L. P.; OLIVEIRA, P. S. D.; OLIVEIRA, A. F. Absenteísmo-doença em instituição pública federal de ensino. *Rev. Bras. Med. Trab.*, v. 20, n. 4, p. 582-590, 2022.
- ORMOND, N.; SANTOS, R. M.; FERREIRA, E. W. T.; MELLO, G. J.; SANTOS, V. S. Absenteísmo-doença: levantamento de estudos sobre perfil de adoecimento em um programa de mestrado profissional-PROFEPT. *Enciclopedia biosfera*, v. 18, n. 38, 2021.
- MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 19, n. 3, p. 47-66, 2020.
- MORAES, J. P.; SCHEFFER, A. B. B.; SAGAZ, S. M. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: uma análise da produção científica brasileira em revistas. *Organizações em contexto*, v. 16, n. 32, p. 337-363, 2020.
- OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Planejamento e gestão da força de trabalho, em *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE*: Brasil: Governo Federal, OECD Publishing, Paris, 2010.
- PARMENTER, D. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning kpis. 4. Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2020.
- PEREIRA, R. R.; PACHECO, I. B. G.; PEDRO FILHO, F. S. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 9, p. 88049-88067, 2021.
- PILLAI, R.; SIVATHANU, B. Measure what matters: descriptive and predictive metrics of HRM-pathway toward organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 71, n. 7, p. 3009-3029, 2022.
- QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, v.10, n.40, p. 62-67, 1982.
- REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *REGE - Revista de Gestão*, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017.
- RIPOLL, G.; RITZ, A. Public Service Motivation and Resource Management. In: *Research Handbook on HRM in the Public Sector*. Edward Elgar, pp. 245-259, 2021.
- ROLOFF, D. I. T.; BONOW, C. A.; XAVIER, D. M.; SILVA, M. R. S. D.; OLIVEIRA, A. M. N. D.; CEZAR-VAZ, M. R. Absenteísmo e fatores associados: estudo com trabalhadores de uma indústria calçadista. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 42, 2021.
- SANTI, D. B.; BARBIERI, A. R.; CHEADE, M.F.M. Absenteísmo-doença no serviço público brasileiro. *Rev. Bras. Med. Trab.*, v. 16, n.1, p. 71-81, 2018.
- SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. Dimensionamento na administração pública federal: avanços e resultados alcançados. Brasília: Universidade de Brasília, 2022.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS – UFT. Conselho Universitário. Resolução nº 21, de 10 de dezembro de 2015. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/irVs2XIGRlmmvqs-nHQe3g>> Acesso em: 26 dez. 2023.
- _____. Conselho Universitário. Resolução nº 38, de 23 abril de 2021. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins, 2021-2025. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/l6G29vJb Qlikp-eqtOvgw>> Acesso em: 26 dez. 2023.
- _____. Conselho Universitário. Resolução nº 67, de 06 de julho de 2022. Dispõe sobre as alterações do Regulamento Geral da Universidade Federal do Tocantins. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/IHWdW thzTpO2wrZOTTWZrw>> Acesso em: 29 dez. 2023.
- _____. Relatório de Gestão – UFT 2021. 2022b. 235 fls. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/OhhMlyTJQAYVI-9yOYfntg>>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- _____. Relatório de Gestão – UFT 2022. 2023a. 218 fls. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/2sk2-WsPsuS6uGa4DflkQ>>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- _____. Relatório de Gestão – UFT 2023. 2024. 182 fls. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/4Sf4Y qAUTayFhI8XzD0sw>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Órgão de destino

Instituição de destino

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “título do PTT”, derivado da dissertação de mestrado “título da dissertação”, de autoria de “nome do(a) mestrando(a)”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada “nome da instituição”.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “mencionar uma das 12 possibilidades admitidas pela Capes para a área 27” e seu propósito é “registrar o objetivo da proposta de intervenção”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “registrar o e-mail institucional da Coordenação”.

Cidade, UF

de

de 20

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, colete-a sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Maurício Martins Costa, Administrador,
Mestrando do Mestrado Profissional em
Administração Pública – PROFIAP/UFT

Orientadora: Fernanda Rodrigues da Silva,
Administradora, Profa. Dra. do Mestrado Profissional
em Administração Pública – PROFIAP/UFT

Universidade Federal do Tocantins

xx de xx de 2024