

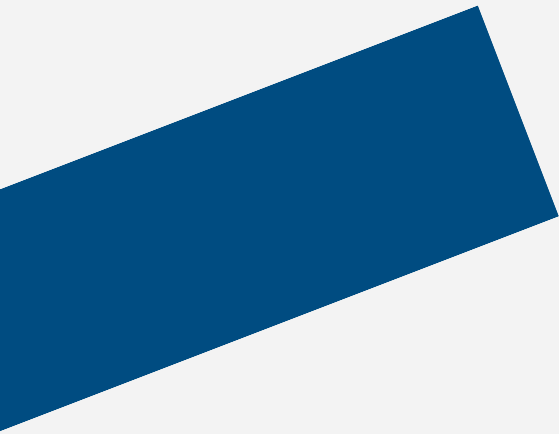


GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS



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

Relatório técnico apresentado pela mestranda Alana Alves Caminha ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto da proposta

04

Público-alvo da proposta

06

Descrição da situação-problema

07

Objetivos da proposta de intervenção

09

Diagnóstico e análise

10

Proposta de intervenção

20

Responsáveis pela proposta de intervenção e data

25

Referências

26

Protocolo de recebimento

29

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 este 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. 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 quali-quantitativa, com a execução de pesquisa documental e pesquisa de campo, a qual subdividiu-se 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.



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.

CONTEXTO

A Fundação Universidade Federal do Tocantins é uma instituição pública vinculada ao MEC, destinada à promoção do ensino, pesquisa e extensão. Foi instituída por meio da Lei 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 a de “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 a de “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. Além disso, mantém 23 polos de Educação a distância (EaD) distribuídos em todas as regiões do estado. 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 cerca de 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 responsável pelos 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 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.

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. Porém, conta ainda 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.

Como Pró-Reitoria, a unidade iniciou suas atividades apenas a partir de 2015. O projeto de implantação da PROGEDEP menciona que a Pró-Reitoria de Administração e Finanças, a quem era subordinada antes de 2015, por acumular diversas funções (finanças, obras, pessoal) não conseguiu dar a ênfase necessária às políticas de pessoal que se concentravam a nível de diretoria na então DDH.

Além disso, a instituição passou por um período de expansão rápida e significativa que demandaram 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).

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 do pessoal lotado 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).

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo das propostas de intervenção é o quadro de pessoal da Universidade Federal do Tocantins. Atualmente é formado por 895 servidores docentes e 680 técnicos-administrativos distribuídos em cinco câmpus: Arraias, Miracema, Gurupi, Palmas e Porto Nacional.

SERVIDORES DA UFT POR SEGMENTOS	
Gênero	
Feminino	50,7%
Masculino	49,93%
Pessoas com deficiência	
PcD	2,6%
Não PcD	97,4%
Etnia	
Amarela	1,8%
Branca	47,4%
Indígena	0,2%
Parda	38,5%
Preta	9,1%
Não declarada	2,8%
Situação Funcional	
Estatutários	96,9%
Substitutos e temporários	3,77%
Ativos em outros órgãos, mas com vínculo na UFT	0,14%

Fonte: UFT (2021a)



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA



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 a 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, contando para isso com a utilização de recursos financeiros escassos. Inclui-se a este 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)

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.

Para tanto, propõe-se aplicar a ferramenta Diagnóstico Organizacional (D.O), 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).

Efetivar a gestão de pessoas sob um ponto de vista estratégico constitui um desafio para as organizações públicas, as normas e orientações infra legais 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.

Marconi (2010) indica, em levantamento que realizou sobre a gestão de pessoas no Governo Federal, no período de 1995 a 2009, 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 que dimensione o pessoal, o perfil necessário e a ausência de uma estrutura de incentivos que estimule o desenvolvimento profissional.

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 (Nascimento; Simões, 2011).

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. Neste 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?

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Tendo em vista a problemática apresentada, esta proposta tem por objetivo compreender como o modelo de Gestão de Pessoas se apresenta na prática da Universidade Federal do Tocantins.

➤ 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.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Inicia-se a apresentação deste capítulo com a exposição dos dados acerca da amostra pesquisada com a aplicação de questionários com o quadro de pessoal lotado na Reitoria da UFT.

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. Foram elaboradas 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 A).

A população foi composta por cerca de 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, mas ainda realiza 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, 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. As respostas foram registradas entre 14 de agosto a 15 de setembro de 2023.

Gênero	Feminino	52%
	Masculino	48%
	Outros	0%
Idade	40 a 50 anos	47%
	29 a 39 anos	41%
	51 a 61 anos	9%
	18 a 28 anos	3%
	62 anos ou mais	0%
Estado civil	Casado	67%
	Solteiro	18%
	Divorciado	15%
	Viúvo	0%
Tem filhos	Sim	82%
	Não	18%
Tempo de trabalho na Reitoria	08 a 11 anos	38%
	Mais de 12 anos	33%
	04 a 07 anos	20%
	Menos de 1 ano	6%
	01 a 03 anos	3%
Ocupa cargos de gestão	Não	73%
	Sim	27%
Participa do Programa de Gestão e Desempenho	Sim, parcial	45%
	Sim, integral	38%
	Não	17%

COMPONENTE DIAGNÓSTICO: DIRETRIZES

O componente 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.

A Universidade Federal do Tocantins instituída pela Lei 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. Já a Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, é a unidade que 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).

A seguir são apresentados os dados dos questionários, com as assertivas relacionadas a este componente do modelo diagnóstico:

Assertiva/escala	Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Entendo a atuação da área de gestão de pessoas como essencial para o cumprimento da missão e da visão da UFT.	5%	0%	10%	35%	49%
Visualizo ações da área de gestão de pessoas (recrutamento, seleção, capacitação, desenvolvimento) que contribuem para o cumprimento da missão e da visão da UFT	3%	7%	5%	45%	40%
Visualizo claramente como o meu trabalho contribui para o alcance da missão e da visão da UFT	0%	9%	12%	30%	48%
Vejo relevância no trabalho que executo para o alcance dos objetivos organizacionais do meu setor e, por conseguinte,	3%	4%	8%	27%	57%

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 resultados sugerem a necessidade de um olhar mais específico aos gestores, uma vez que na estratificação dos dados por perfil, identificou-se que as suas respostas destoaram em alguns aspectos das demais e este público, em particular, é um dos atores principais na condução das pessoas em direção à estratégia da organização.

COMPONENTE DIAGNÓSTICO: ESTRUTURA

O componente 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.

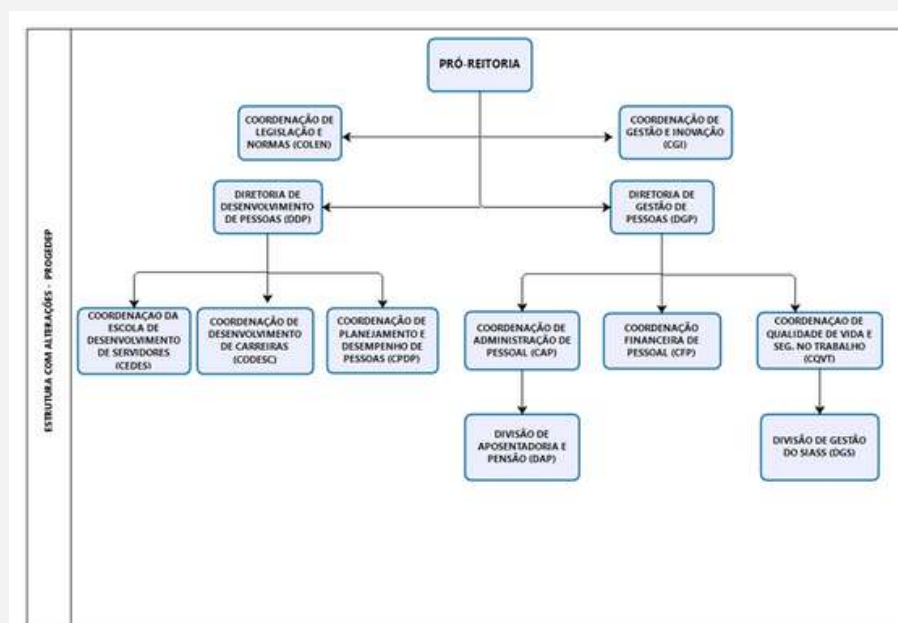
Em relação à estrutura, a Universidade está organizada nos seguintes níveis:

- Estratégico: Conselhos Superiores, Auditoria Interna, Reitoria e suas assessorias estratégicas, Pró-Reitorias, Superintendências e Prefeitura;
- Tático: Diretorias Universitárias dos Campus, 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, é 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 a seguir mostra a estrutura atual da Pró-reitoria.



Identificou-se que 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 Ficher (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.

COMPONENTE DIAGNÓSTICO: AUTONOMIA

O componente 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.

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.

Observa-se ainda que a GP, no componente relacionado a 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 ao 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, que 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 dela configurar nos espaços de decisão, suas deliberações, aquelas nas quais possui discricionariedade para planejar e executar, em muitos casos são interrompidas ou nem mesmo iniciadas em virtude da influência dos atores externos e internos.



COMPONENTE DIAGNÓSTICO: GOVERNANÇA

O componente 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 as relações externas e os processos de transparência.

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 este órgão deliberativo (Resolução 29/2018).

Por sua vez, a política de governança da instituição (Resolução 68/2022) estabelece a governança de gestão de pessoas como “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).

A política estabelece ainda que a Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas 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).

Em virtude disso, buscou-se identificar por meio da pesquisa de campo 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.

Assertiva/escala	Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Tenho acesso aos canais de diálogo disponibilizados pela área de gestão de pessoas para atendimento das minhas demandas (e-mail, aplicativos de mensagens, reuniões, conversas, informativos diversos).	0%	2%	13%	30%	54%
Tenho acesso aos canais de transparência utilizados na atuação da área de gestão de pessoas, sei onde buscar as informações que preciso para a gestão da minha carreira funcional	3%	6%	13%	45%	32%
Visualizo ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o processo de desenvolvimento de líderes e processo de sucessão de líderes.	3%	14%	21%	40%	22%
Visualizo ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).	4%	9%	12%	25%	50%
Visualizo ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o processo de capacitação em governança, riscos e controle.	3%	12%	18%	42%	26%

Em relação aos dados expostos, ressalta-se que 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 este 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 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.

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 considerar-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, portanto 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 na 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.

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 perseguidos, 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.



COMPONENTE DIAGNÓSTICO: SISTEMA SOCIAL

O componente 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.

Menciona-se 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. A seguir são apresentados os resultados dos questionários.

Assertiva/escala	Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Visualizo ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o meu desenvolvimento profissional (capacitação, treinamentos, participação em eventos, programas/projetos, etc)	4%	27%	12%	38%	18%
Visualizo ações promovidas pela gestão de pessoas que contribuem para o meu desenvolvimento pessoal (ações ligadas à saúde, bem-estar, qualidade de vida, programas/projetos, etc)	8%	13%	13%	40%	26%
Tenho clareza acerca das atribuições sob minha responsabilidade e sei como executá-las.	1%	2%	10%	28%	58%
Sei onde buscar as informações necessárias para a execução das tarefas sob minha responsabilidade.	0%	4%	9%	36%	50%
Possuo autonomia para a execução das tarefas sob minha responsabilidade (liberdade para resolver e opinar sobre problemas e questões que surgem).	0%	2%	10%	32%	56%
Sinto-me valorizado pelos meus colegas e/ou chefia no exercício das minhas funções.	2%	27%	21%	29%	20%
Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.	0%	4%	9%	30%	56%
Tenho um bom relacionamento com as chefias (imediata e mediata) a quem eu me reporto.	0%	5%	8%	28%	58%
Nos últimos 6 meses, senti mais emoções positivas (alegria, realização, confiança) que emoções negativas (desânimo, ansiedade, frustração) no meu contexto de trabalho.	5%	32%	7%	30%	19%
Consigo equilibrar os meus objetivos individuais com os objetivos institucionais.	1%	30%	15%	35%	19%
Consigo administrar o meu tempo de forma a atingir as metas relacionadas ao trabalho e dedicar-me ao meu bem-estar e à família.	1%	31%	12%	33%	23%

Alguns dados destacaram-se dentre os demais. Na primeira assertiva deste 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 esta 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 isto. 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).

Por meio da 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 Escola de Desenvolvimento dos Servidores, 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 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 sentem abrangidos em ações que favoreçam o seu desenvolvimento profissional.

Como a questão orçamentária depende de fatores alheios ao ambiente da instituição, o foco deve ser em tratar os 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 estes 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.

Outro dado que se destacou foi a respeito da autonomia na execução das tarefas, o qual se trata de um aspecto primordial para o favorecimento do engajamento no trabalho.

Segundo as respostas obtidas, 56% dos servidores declararam concordar totalmente e 32% concordar parcialmente que possuem 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.



Outro resultado que cabe considerações é em 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 *et al.*, 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 a 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, porém no setor público e a nível institucional percebe-se que essa discussão, quando existe, ainda acontece de forma incipiente.

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 30% 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.



Tendo em vista os dados apresentados, percebe-se uma necessidade de atenção sobre a saúde mental dos servidores, em especial, das mulheres. Esta também é apontada como uma das prioridades da gestão de pessoas no relatório de tendências 2023 da GPTW (2023), que aponta a necessidade das empresas estarem atentas à saúde mental das pessoas que nelas trabalham.

Diante do exposto, percebe-se que as políticas de GP condizem com as atribuições legais instituídas para a organização e para a área, contando ela 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. 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.

Destaca-se 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.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

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 apresenta 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, elaborado num período de três meses, a partir da análise dos resultados. Cabe destacar que, a 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” a 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 a seguir.

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**PROPOSTA**

Desenvolver as habilidades, conhecimentos e atitudes dos servidores para atuação motivada e eficiente visando o alcance dos objetivos organizacionais

AÇÕES

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.

COMPONENTE DIAGNÓSTICO: GOVERNANÇA e SISTEMA SOCIAL**PROPOSTA**

Gerenciar componentes da cultura organizacional visando desenvolver a cultura da inovação, da aprendizagem colaborativa e do bem-estar nos ambientes de trabalho

AÇÕES

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.

COMPONENTE DIAGNÓSTICO: SISTEMA SOCIAL**PROPOSTA**

Promover a gestão da diversidade e inclusão nos espaços de trabalho

AÇÕES

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 minorizados nas políticas de gestão de pessoas propostas na instituição (capacitação, ocupação de cargos gerenciais, seleção de instrutores internos, etc.)

COMPONENTE DIAGNÓSTICO: SISTEMA SOCIAL**PROPOSTA**

Desenvolver a liderança humanizada visando a construção de relações baseadas em confiança, respeito e empatia pelo time

AÇÕES

Promoção da capacitação orientada ao desenvolvimento de competências de liderança para 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.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Alana Alves Caminha

Administradora na Universidade Federal do Tocantins, trabalha na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas desde 2018. Atualmente ocupa o cargo de coordenadora de planejamento e desempenho de pessoas.

Cleiton Silva Ferreira Milagres

Professor adjunto III no curso de Administração e professor permanente do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional (PGDR/UFT) e colaborador no Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP)

Palmas, 09 de abril de 2024



REFERÊNCIAS

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.

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.

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.

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.

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.

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: 16 jan. 2024.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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/-d5DZIDYSfimINzQsJWYTQ>. 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/l6G29vJbQliklp_eqtOvgw. Acesso em: 26 jun. 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/uFYIyXXLSIS8ubm5zNrYQ>. Acesso em 04 out. 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.

Apêndice A – 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.
- 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.
- 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 de 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.

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.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
Universidade Federal do Tocantins

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado Gestão de Pessoas no Setor Público: Um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins, derivado da dissertação de mestrado, de autoria de Alana Alves Caminha.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada [Universidade Federal do Tocantins](#).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um [relatório técnico conclusivo](#) e seu propósito é apresentar um plano de ação para as problemáticas encontradas.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@uft.edu.br.

Palmas, TO 09 de abril de 2024

Registro de recebimento

.....
Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
Universidade Federal do Tocantins

Discente: Alana Alves Caminha

Orientador: Cleiton Silva Ferreira Milagres

Universidade Federal do Tocantins

09 de abril de 2024