



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS**

**ANANIAS COSTA OLIVEIRA**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTOS E DIRETRIZES PARA O**  
**DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO EM UMA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA AMAZÔNIA SETENTRIONAL**

**FORTALEZA - CEARÁ**

**2019**

ANANIAS COSTA OLIVEIRA

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTOS E DIRETRIZES PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO EM UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA AMAZÔNIA SETENTRIONAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de Concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

FORTALEZA - CEARÁ

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Oliveira, Ananias Costa.

Alinhamento estratégico de planejamentos e diretrizes para o desenvolvimento da gestão de pessoas: estudo em uma Universidade Federal da Amazônia setentrional [recurso eletrônico] / Ananias Costa Oliveira. - 2019.

1 CD-ROM: il.; 4 ¾ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 154 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, Fortaleza, 2019.

Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Orientação: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.

1. Alinhamento. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão de pessoas. 4. Políticas governamentais. I. Título.

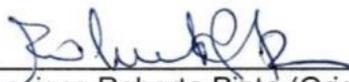
ANANIAS COSTA OLIVEIRA

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTOS E DIRETRIZES  
PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO EM  
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DA AMAZÔNIA SETENTRIONAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Aprovada em: 27/06/2019

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto (Orientador)  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



---

Prof. Dr. Cláudio Márcio Campos de Mendonça  
Universidade Federal do Amapá - UNIFAP



---

Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo  
Universidade Estadual do Ceará - UECE

Ao meu amado e único filho, Arthur Oliveira, razão que me impulsionou a vencer este desafio, e para quem envido esforços de exemplaridade, honradez, tenacidade, resiliência e fé.

## AGRADECIMENTOS

Essencialmente a Deus, razão de minha existência, pela graça e oportunidade de alcançar este objetivo, com saúde e paz de espírito.

Ao meu filho, Arthur Oliveira, pela compreensão nos momentos de ausências.

À minha esposa, Samara Oliveira, pelo companheirismo, incentivo, compreensão, e por ter abdicado de objetivos pessoais para apoiar essa causa.

Aos meus familiares, especialmente minha mãe Josefa Jesus, e meu pai, Jucelino Oliveira, pelas orações e apoio em todos os momentos.

Ao Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto, meu orientador, pela cordialidade, auxílio e presteza, e por ter acreditado em nossa capacidade e no sucesso deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Francisco Horácio da Silva Frota, membro da banca de qualificação, pelos apontamentos, críticas e sugestões.

Ao Prof. Dr. Cláudio Márcio Campos de Mendonça, membro da banca e amigo, pelo incentivo a nossa participação neste mestrado, pela confiança e pelas dicas sempre valiosas e relevantes, desde o *start* deste projeto.

Ao Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo, pela disponibilidade e a presteza em aceitar o convite para compor a banca de defesa.

Ao Prof. Dr. Alexandre Gomes Galindo, pela amizade, apoio cotidiano e pela doação de suas obras literárias para subsidiar nossos estudos.

À Prof.<sup>a</sup> doutoranda, Sheila Trícia Guedes Pastana, pelo auxílio na delimitação da temática inicial deste estudo.

Ao Senador Randolfe Rodrigues, pela destinação de emendas parlamentares para complementação do investimento na qualificação de servidores da UNIFAP.

Ao Prof. Dr. Janilson Barbosa, pela parceria e gentileza em ministrar aulas preparatórias gratuitas, para contribuir com nossa aprovação neste mestrado.

À Universidade Federal do Amapá, sob a gestão da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliane Superti, pelo investimento e apoio neste projeto de qualificação de servidores.

Ao SINSTAUFAP, na pessoa dos colegas José Pery Lobato, Arlene Xavier e Édico Renê, pela idealização e luta para realização deste mestrado.

À Divisão de Capacitação e Educação Profissional - DCEP, na pessoa da colega Elian Guimarães e Sandro Santiago, pelo apoio material e logístico.

A todos os colegas da turma 17, pela formação de grandes laços de amizade e pelo compartilhamento dos momentos de angústias, alegrias e vitórias.

“É verdadeiramente velho o homem que para de aprender, quer tenha vinte ou oitenta anos”.

(Henry Ford)

## RESUMO

As organizações enfrentam o constante desafio de consolidar modelos estratégicos para adaptação ao ambiente altamente competitivo e contingencial, influenciado por variáveis como o avanço tecnológico, o remodelamento dos processos de gestão e a inovação disruptiva de ferramentas gerenciais. No setor público, o imperativo é tornar-se eficiente e eficaz no gerenciamento de recursos e na prestação de serviços à sociedade. Esse cenário complexo exige não somente a adoção de instrumentos estratégicos, como a harmonia entre eles e o capital humano das organizações. Para contribuir com a discussão dessa conjuntura, o objetivo deste estudo incidiu em identificar o alinhamento estratégico entre as políticas governamentais para o desenvolvimento de pessoal, o plano de desenvolvimento institucional e o planejamento estratégico de gestão de pessoas da Universidade Federal do Amapá. O desenho metodológico consistiu em uma pesquisa de natureza exploratória e explicativa-descritiva, de abordagem predominantemente qualitativa, cujos dados coletados advieram de legislações governamentais, planejamentos institucionais, relatórios técnicos e de entrevistas com gestores e servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). Para discutir os dados, utilizou-se da técnica análise de conteúdo, com o auxílio do *software* ATLAS.ti 8 - *Qualitative Data Analysis* e das seguintes categorias: Políticas Governamentais, Políticas Institucionais, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Instrumentos. Os resultados identificaram alinhamento entre o PDI (2015-2019) da UNIFAP e o Planejamento Estratégico da PROGEP, especialmente no uso de métodos e ferramentas similares no processo de formulação estratégica, como Mapas Estratégicos e *Balanced Scorecards*, cujo desdobramento para a área de gestão de pessoas se deu pelo encadeamento entre os objetivos estratégicos dos instrumentos. Constatou-se também que as políticas e práticas de gestão de pessoas possuem sincronia genérica tanto com as políticas governamentais, quanto com os instrumentos de planejamento institucionais, cuja prioridade com maior evidência foi a política de treinamento e desenvolvimento, que representa as práticas de capacitação de servidores no âmbito da referida Universidade.

**Palavras-chave:** Alinhamento. Planejamento estratégico. Gestão estratégica de pessoas. Políticas governamentais.

## ABSTRACT

The institutions face the constant dare of reinforcing strategic models to adapt to the highly competitive and contingent environment, influenced by variants such as technological advances, the remodeling of management processes and the troublesome innovation of management tools. In the public field, the jussive is to become efficient and effective when it comes to manage resources and provide services to the society. This intricate scenario requires not only the adoption of strategic instruments, but also the harmony that interact with them and the human capital of institutions. To redound the discussion of this condition the objective of this study was to identify the strategic alignment between government policies for personal development, the institutional development plan and the strategic planning of human management at *Universidade Federal do Amapá* (Federal University of Amapá). The methodology's design was built in an exploratory and explicative-descriptive research, with a mostly qualitative approach, whose data were collected from governmental legislation, institutional planning, technical reports and interviews with managers and servers of the *Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP* (Pro-Rectorate of People Management) at *Universidade Federal do Amapá* (Federal University of Amapá). Aiming to talk about the data, the content analysis technique that was used with the help of the ATLAS.ti 8 - Qualitative Data Analysis software and the following categories: Government Policies, Institutional Policies, Policies and Practices of People Management, Instruments. The results identified alignment between UNIFAP's IDP (2015-2019) and PROGEP's Strategic Planning, especially in the use of similar methods and tools in the strategic formulation process, such as Strategic Maps and Balanced Scorecards, whose unfolding for the people management field was due to the chaining between the strategic objectives of the instruments. It was also verified that the in policies and practices of people management there is a general synchronicity with both government policies and with the institutional planning instruments, whose priority was the training and development policy, which represents the training practices of within the University.

**Keywords:** Alignment. Strategic planning. Strategic people management. Government policies.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 -</b>	<b>Processo de administração estratégica.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 -</b>	<b>Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3 -</b>	<b>Alinhamento no processo de planejamento.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 4 -</b>	<b>Percentual de docentes e técnicos distribuídos por titulação.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 5 -</b>	<b>Representação gráfica da PROGEP.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 6 -</b>	<b>Processo de formulação estratégica da UNIFAP.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 7 -</b>	<b>Processo de formulação da gestão estratégica de pessoas.</b>	<b>68</b>
<b>Figura 8 -</b>	<b>Encadeamento entre mapas estratégicos.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 9 -</b>	<b>Interseção entre categorias pré-estabelecidas.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 10 -</b>	<b>Tabulação cruzada de subsistemas de gestão de pessoas e documentos estratégicos (%)......</b>	<b>79</b>
<b>Figura 11 -</b>	<b>Ocorrência dos subsistemas da gestão de pessoas (%)......</b>	<b>81</b>
<b>Figura 12 -</b>	<b>Alinhamento no processo de planejamento UNIFAP/PROGEP.....</b>	<b>114</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 -</b>	<b>Cinco Ps para Estratégia.....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 2 -</b>	<b>As dez escolas do processo de formulação estratégica.....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 3 -</b>	<b>Eixos temáticos essenciais do PDI.....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 4 -</b>	<b>Principais dimensões, categorias e indicadores do PDI.....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 5 -</b>	<b>Encadeamento de objetivos, métodos e categorias.....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 6 -</b>	<b>Legenda das unidades vinculadas à PROGEP.....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 7 -</b>	<b>Caracterização dos entrevistados.....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 8 -</b>	<b>Descrição dos procedimentos para coleta de dados.....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 9 -</b>	<b>Categorias e subcategorias de análise.....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 10 -</b>	<b>Diretrizes estratégicas da gestão de pessoas da UNIFAP.</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 11 -</b>	<b>Análise SWOT da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 12 -</b>	<b>Diretrizes estratégicas da DQV/PROGEP.....</b>	<b>111</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
ARH	Administração de Recursos Humanos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONDIR	Conselho Diretor
CONSU	Conselho Superior
DRH	Departamento de Recursos Humanos
EAD	Educação à Distância
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GP	Gestão de Pessoas
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PE	Planejamento Estratégico
PMBOK	<i>Project Management Book of Knowledge</i>
PNDP	Programa de Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats</i>
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
<b>2.2.1</b>	<b>Formulação de estratégias organizacionais</b> .....	24
<b>2.2.2</b>	<b>Balanced Scorecard</b> .....	25
<b>2.2.3</b>	<b>Planejamento estratégico no setor público</b> .....	28
2.3	REFORMA ADMINISTRATIVA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	29
2.4	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	31
<b>2.4.1</b>	<b>Dimensões, categorias de análise e indicadores do PDI</b> .....	36
2.5	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	38
2.6	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	40
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	44
3.1	NATUREZA E TIPOLOGIA DO ESTUDO.....	45
3.2	UNIVERSO E DELIMITAÇÃO DO <i>LÓCUS</i> DA PESQUISA.....	46
3.3	SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	49
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	50
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	53
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	56
4.1	ALINHAMENTO DE INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS.....	56
<b>4.1.1</b>	<b>Plano de Desenvolvimento Institucional</b> .....	56
<b>4.1.2</b>	<b>Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas</b> .....	65
<b>4.1.3</b>	<b>Alinhamento de mapas estratégicos institucionais</b> .....	73
4.2	REPRESENTATIVIDADE DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS INSTRUMENTOS GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS.....	76
4.3	ANÁLISES E PERCEPÇÕES SOBRE A PROGEP E AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIFAP.....	84
<b>4.3.1</b>	<b>Recrutamento e seleção</b> .....	87
<b>4.3.2</b>	<b>Remuneração e incentivos</b> .....	89
<b>4.3.3</b>	<b>Treinamento e desenvolvimento</b> .....	91

4.3.4	<b>Dimensionamento da força de trabalho.....</b>	95
4.3.5	<b>Avaliação de desempenho.....</b>	98
4.3.6	<b>Gestão por competências.....</b>	103
4.3.7	<b>Saúde e segurança no trabalho.....</b>	105
4.3.8	<b>Qualidade de vida no trabalho.....</b>	110
4.4	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO À LUZ DO MODELO DE KAPLAN E NORTON.....	114
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	118
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	123
	<b>APÊNDICES.....</b>	133
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O (A) REITOR (A).....	134
	APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O (A) PRÓ-REITOR (A) DE GP.....	137
	APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS (AS) DIRETORES (AS) DE GP.....	139
	APÊNDICE D – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SERVIDORES.....	143
	APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	146
	<b>ANEXOS.....</b>	148
	ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA UNIFAP (CONTINUA).....	149
	ANEXO B – ORGANOGRAMA DA UNIFAP.....	151
	ANEXO C – MAPA ESTRATÉGICO DA UNIFAP.....	152
	ANEXO D – MAPA ESTRATÉGICO DA PROGEP.....	153

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário gerencial das organizações passa por contínuas modificações, principalmente nas últimas décadas com o avanço meteórico da tecnologia e a sofisticação de ferramentas administrativas, que contribuem para tornar esse ambiente cada vez mais instável, contingencial e altamente competitivo. Nesse contexto, no intento de assegurar eficiência e eficácia na oferta de serviços prestados à sociedade, as instituições públicas buscam adotar instrumentos estratégicos visando alcançar seus objetivos e metas.

*A priori*, voltada somente para disfunções burocráticas e questões administrativas, a difusão da filosofia da gestão de pessoas, comumente conhecida como administração de recursos humanos (ARH), tem sido gradual no setor público. Contudo, vem assumido papel cada vez mais relevante no processo de modernização do aparelho estatal, sustentando a implantação de políticas públicas e contribuindo para a quebra de diversos paradigmas organizacionais (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Nas universidades brasileiras, a discussão destas políticas e práticas ganhou relevância a partir da entrada em vigor da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispôs sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, seguida do Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.

Por conseguinte, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, criou o Programa de Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública fundacional. Esse contexto de legalização de políticas ensejou novos meios para que as instituições federais de ensino superior (IFES) pudessem impetrar modificações em seu sistema estrutural administrativo. Um marco desse processo consistiu na criação de pró-reitorias, exclusivamente para gerenciar os processos de gestão de pessoas no âmbito institucional, objetivando viabilizar o fortalecimento sistêmico da gestão universitária.

Contudo, além de possuir estrutura administrativa limitada, uma vez que suas tomadas de decisões devem estar à luz de normas superiores do governo federal, o gerenciamento das políticas de pessoal nas universidades brasileiras tem enfrentado fortes barreiras. Sant'ana, Carmo e Ortiz (2016) ressaltam que as instituições de ensino superior contemporâneas enfrentam sérias dificuldades

resultantes de um cenário de alta tensão de cunho político e econômico, que tem se consolidado como principal entrave para o desempenho eficaz das atividades dessas organizações.

Ainda assim, a legalização de políticas de pessoal se torna imperativo para discutir temáticas relativas ao ambiente de trabalho como: qualidade de vida no trabalho (QVT), reconhecimento profissional, dimensionamento da força de trabalho, avaliação de desempenho, capacitação continuada, gestão por competências, dentre outras, bem como a implantação de ferramentas que propiciem organicidade, economicidade, mensuração e otimização dos resultados advindos dessas políticas, de modo que promova o desenvolvimento permanente tanto dos servidores quanto das instituições (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006).

Nesse sentido, as metodologias e técnicas desenvolvidas no processo de formulação do planejamento estratégico acenam com soluções promissoras para equacionar a oferta de diversas políticas e práticas de gestão no âmbito institucional público, bem como contribuir para prestação de serviços mais eficientes, eficazes e efetivos à comunidade acadêmica e à sociedade em geral. Trata-se de implantar um processo inovador que, totalmente subordinado à estratégia organizacional, visa integrar pessoas e suas competências às necessidades da instituição, conciliando os objetivos de ambas as partes (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009).

Diante da responsabilidade de produzir conhecimento e formar cidadãos qualificados e atuantes em suas finalidades, as universidades federais requerem de seus gestores mais proatividade, visão sistêmica e holística, além de aptidões para planejamento, direção e controle dos processos de gestão (MIZAEL *et al.*, 2013). Nessa linha, a partir de 2004, antes do Decreto nº 5.707/2006, as IFES já haviam adotado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de planejamento estratégico, pois também possui uma filosofia que compreende toda organização e busca concatenar objetivos, metas, prazos e alcance de resultados.

Diante desse cenário de mudanças, reestruturações administrativas e adoção de procedimentos sofisticados de gestão, foram elaborados planejamentos estratégicos nas sete microunidades chamadas pró-reitorias, da Universidade Federal do Amapá, as quais são responsáveis por garantir a oferta de ensino, pesquisa e extensão no âmbito institucional, além de tratar de questões administrativas, financeiras, orçamentárias e de relações internacionais.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Amapá, que está em vigência, foi construído no início de 2015, para o quadriênio de 2015-2019. Nesse instrumento estratégico, foram alocadas as políticas relativas ao ensino, pesquisa e extensão, tríade norteadora das instituições de ensino superior brasileiras, além de elencadas as diretrizes e ações de gestão voltadas para as áreas administrativas, financeiras e as relacionadas com o desenvolvimento, capacitação e avaliação de pessoal (UNIFAP, 2015).

A partir de sua criação, por meio da Resolução nº 01/2013–CONDIR, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) recebeu competências e desafios no gerenciamento de uma nova filosofia na oferta de políticas e práticas de gestão de pessoas, no âmbito da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). Anteriormente, no campo da gestão de pessoas, a instituição promovia basicamente atividades e burocráticas sob a égide do tradicional Departamento de Recursos Humanos (DRH).

Essa dinâmica organizacional que envolve as universidades, sobretudo as públicas brasileiras, somada a iminente necessidade de delimitar objetivos estratégicos, direcionar ações, mensurar resultados e discutir formalmente as políticas de gestão de pessoas, oportunizou a elaboração do planejamento estratégico da PROGEP, que ocorreu no início do ano de 2016, com vigência de quatro anos (2016-2019), ancorado em objetivos estratégicos do PDI.

Assim, essa complexidade que permeia as universidades públicas exige não só a criação de instrumentos estratégicos, como o encadeamento entre eles, pois são imprescindíveis para promover o processo de desdobramento das estratégias para os demais níveis, agregando valor à organização. De igual relevância é a sinergia que deve haver entre as unidades que apoiam a estratégia organizacional, pois o alinhamento entre elas é essencial para promover a correta alocação de recursos, definição de prioridades, tendo como foco principal o alcance dos objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2006).

Contudo, desde o processo de implantação dessas ferramentas estratégicas, não foram constatados estudos voltados a analisar a sincronia ou interligação coexistente entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o planejamento estratégico de gestão de pessoas, tampouco para averiguar se existe alinhamento desses instrumentos institucionais com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e o Programa de Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que referenciam e normatizam

as principais políticas do governo federal no campo da gestão de pessoas, especialmente para as instituições federais de ensino superior.

Desse modo, o alinhamento estratégico constitui-se no objeto central de discussão deste estudo, no sentido de identificar a congruência entre as políticas governamentais e os instrumentos de planejamento utilizados na Universidade Federal do Amapá, principalmente pela ausência de trabalhos nesse sentido e especialmente no que concerne às políticas e práticas de gestão de pessoas ofertadas atualmente pela universidade.

Esse contexto instigou a questão de partida desta pesquisa, a saber:

Como se estabelecem as relações de alinhamento estratégico entre as políticas governamentais voltadas para o desenvolvimento de pessoal, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o planejamento estratégico de gestão de pessoas da Universidade Federal do Amapá?

Para desvelar essa incógnita, o objetivo geral deste estudo incidiu em *identificar o alinhamento estratégico entre as políticas governamentais para o desenvolvimento de pessoal, o plano de desenvolvimento institucional e o planejamento estratégico de gestão de pessoas da Universidade Federal do Amapá.*

O desdobramento desta investigação se resumiu nos seguintes objetivos específicos:

- 1º) identificar e descrever a forma e as metodologias adotadas pela instituição para formulação das estratégias imbuídas no PDI 2015-2019 e no planejamento estratégico de gestão de pessoas;
- 2º) constatar o desdobramento das diretrizes estratégicas por meio dos objetivos elencados no mapa estratégico global do plano de desenvolvimento institucional e setorial do planejamento estratégico de gestão de pessoas;
- 3º) descrever como se dá a ocorrência de políticas e práticas de gestão de pessoas nos conteúdos do Programa de Políticas para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no PDI 2015-2019 e no Planejamento Estratégico da PROGEP;
- 4º) registrar a percepção dos gestores e servidores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas e as medidas tomadas pela organização para potencializar o desenvolvimento de pessoal.

A gestão de pessoas nas IFES é responsável por cuidar da carreira e do desenvolvimento profissional de servidores públicos e tem contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que cuida do capital humano responsável por manter as instituições em pleno funcionamento. Tem função estratégica na preparação de colaboradores comprometidos em tornar possível a missão, a visão e os valores dessas instituições.

Nesse contexto, este estudo justificou-se por consistir em uma análise sistemática sobre a importância de se buscar definir e executar ações com base em instrumentos de planejamento alinhados à estratégia institucional, fomentando a prática do conhecimento dessa temática nas IFES, podendo subsidiar o processo de formulação de estratégias e proporcionar diferencial e efetividade, especialmente, na oferta de políticas e práticas de gestão de pessoas no âmbito institucional.

Os resultados advindos desta pesquisa também apontam potenciais ações corretivas ou reforçam pontos positivos, contribuindo para que a Universidade Federal do Amapá, cada vez mais, elabore seus instrumentos de planejamento de forma sinérgica com todas as demais unidades de apoio, do nível estratégico ao operacional. Essas ações afetarão beneficentemente a execução das políticas de gestão de pessoas junto aos servidores, refletindo diretamente no desempenho institucional frente ao atendimento das demandas da sociedade amapaense.

Outra contribuição relevante deste estudo consiste na ampliação do conhecimento e no aumento de material bibliográfico e científico na seara da gestão estratégica, alinhamento organizacional e planejamento de gestão de pessoas, pois ainda é reduzido o número de trabalhos científicos que abordam essa temática voltada para o setor público, além de oportunizar novos estudos no intento de aprofundar o saber universal neste nicho de pesquisa.

Portanto, este estudo colabora para potencialização das habilidades de pesquisar na área das ciências sociais aplicadas, ampliando a visão do mundo acerca das questões políticas, gerenciais, sociais e organizacionais. Ainda mais: espera-se que seja um elemento diferencial de incentivo à produção científica, bem como do aprofundamento teórico-crítico sobre o tema imbricado no projeto, de forma a produzir conhecimento, possibilitar a obtenção de experiência no campo pessoal, acadêmico e profissional, além de gerar propostas relevantes para melhoria das atividades da Universidade Federal do Amapá.

Estruturalmente, este estudo está particionado em cinco seções. Nesta primeira, que trata da introdução, são abordados elementos relevantes para o norteamento do trabalho, resumindo-se em uma breve contextualização do tema na contemporaneidade, sucinta descrição do campo de atuação que é a Universidade Federal do Amapá, além da identificação do problema de pesquisa, questões norteadoras, justificativa, objetivo geral e específico e estrutura do estudo.

A segunda seção contempla o referencial teórico que, com base em revisão de literatura aprofundada de diversos teóricos clássicos e contemporâneos desta temática, apresenta as características essenciais do planejamento estratégico, as etapas de elaboração e as principais ferramentas de suporte, além de uma contextualização teórica e conceitual da evolução do referido instrumento no âmbito do serviço público, bem como um levantamento das políticas e práticas de gestão de pessoas no serviço público, sobretudo nas instituições de ensino superior, os subsistemas de atuação e o papel dessas políticas na referida esfera.

Na terceira seção, descreve-se o percurso metodológico da pesquisa, onde são descritos os principais aspectos metodológicos do estudo, as subdivisões das etapas de trabalho, o enquadramento entre os objetivos e o método, o processo de formulação dos instrumentos de coleta e as técnicas de tratamento dos dados, a caracterização dos sujeitos da pesquisa, identificação do lócus do estudo, bem como as abordagens quanto ao problema e ao objetivo propostos, com sustentação teórica em trabalhos de autores atuantes e experientes na referida temática.

Na quarta seção estão concatenadas as análises e discussões dos resultados da pesquisa. Os principais subtópicos de discussão delimitados estão devidamente amarrados de maneira teórica e descritiva, buscando dar conta dos objetivos propostos no estudo. São apresentados os principais resultados advindos do emparelhamento do esquema metodológico com a análise de *software*, discussões em torno das categorias de análise e dos modelos adotados para explicitar detalhadamente o objeto do estudo.

A quinta seção trata das considerações finais deste estudo, onde é demonstrada a maneira como objetivos gerais e específicos foram alcançados, retomada a discussão envolvendo a questão de partida da pesquisa, mostrando as principais respostas, possíveis limitações do percurso científico e as principais sugestões deste estudo para a Universidade Federal do Amapá e outras instituições que possuem características semelhantes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, encontra-se estruturado o arcabouço teórico deste estudo, cuja fundamentação consiste na discussão de diversos autores com *expertise* na temática envolta do objeto de pesquisa. Os principais eixos teóricos discutidos organizam-se da seguinte maneira: gestão estratégica; planejamento estratégico; reforma administrativa no serviço público; plano de desenvolvimento institucional; políticas e práticas de gestão de pessoas; alinhamento estratégico.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica pode ser considerada uma política originária do processo evolutivo das teorias organizacionais, obtendo maior relevância, tanto em âmbito científico quanto organizacional, a partir da década de 1950, e tem por finalidade sincronizar estratégias, instituições e o meio no qual estão inseridas, por esforço coletivo e sinérgico (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011). Contudo, o termo estratégia, possui definições variadas, sendo comumente utilizado de maneira diferente tanto por gestores organizacionais quanto por estudiosos, não havendo uma conceituação global e única entre eles (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Diante dessa variabilidade conceitual da palavra estratégia, Mintzberg *et al.* (2006) apresentam os “Cinco Ps para Estratégia”, visando auxiliar a compreensão do termo sob diferentes primas. Para os autores, essas definições se relacionam de distintas maneiras, seja complementar ou concorrente, não havendo prioridade entre elas, pois cada uma tem sua importância dentro da organização como um todo. O quadro 1 a seguir tipifica essas definições da palavra.

**Quadro 1 – Cinco Ps para Estratégia**

Definição	Descrição
Como <i>Plano</i>	Um tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação.
Como <i>Pretexto</i>	“Manobra” específica para superar um oponente ou concorrente.
Como <i>Padrão</i>	Um padrão em uma corrente de ação. [...] consistência no comportamento, pretendida ou não.
Como <i>Posição</i>	Um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”.
Como <i>Perspectiva</i>	Consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo.

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al.* (2006).

A partir do limiar da década de 1990, intensificou-se uma série de estudos sobre gestão estratégica e planejamento estratégico, muitos com certas contraposições teóricas entre os autores sobre a inter-relação entre as duas temáticas. O termo gestão estratégica possui amplitude mais elevada que planejamento estratégico, e caso essa diferença não seja considerada, pode-se até gerar o falso dilema da incerteza entre planejar e não planejar (COSTA, 2007).

Com a evolução das práticas organizacionais, o termo gestão estratégica ganhou ainda mais relevância no meio institucional, passando a agregar diversas ferramentas, em uma tentativa de criar vantagem competitiva e prever os comportamentos dos ambientes endógeno e exógeno e reagir, adequadamente, às suas variações. Assim, o termo gestão estratégica pode ser definido como o processo que envolve a elaboração de indicadores de desempenho e a definição de metas e ações, que conduzirão ao desenvolvimento organizacional, tendo o planejamento estratégico como seu principal instrumento (COELHO JUNIOR, 2003).

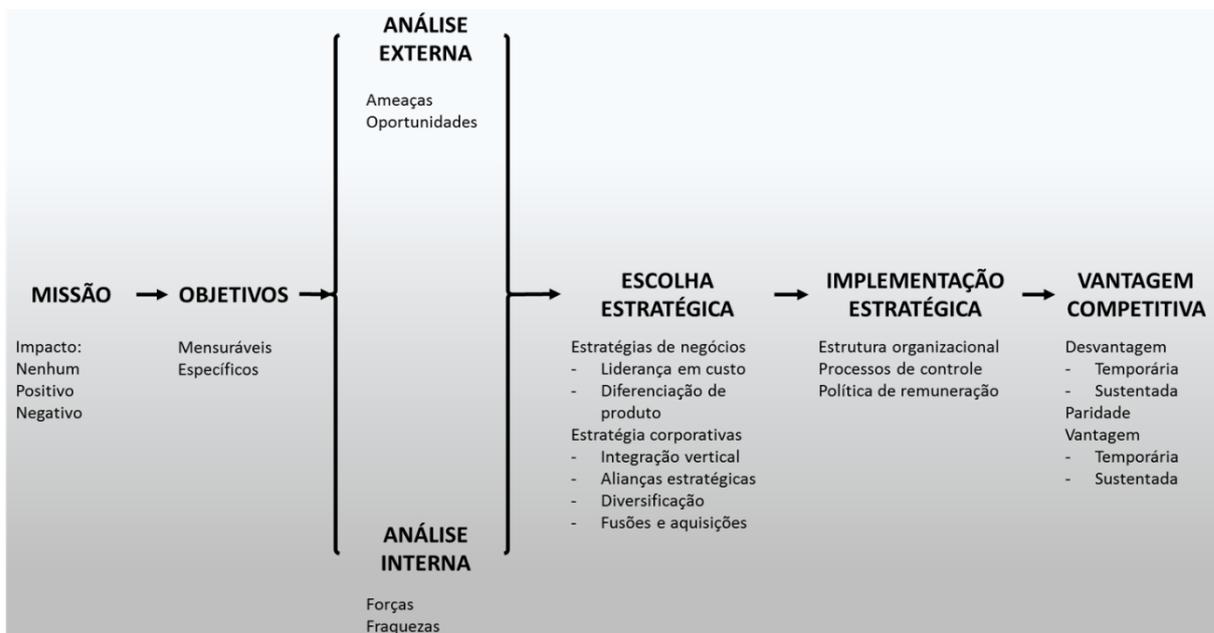
O desenvolvimento de ações que promovam diferencial competitivo é um meio de garantir a sobrevivência das organizações, defender seus espaços e permitir a disputa por patamares mais elevados na cadeia mercadológica (PONTES, 2012). Em contrapartida, esse comportamento exige maior comprometimento do capital humano e investimentos robustos nas áreas estratégicas da organização. Para isso, é necessário compreender a gestão estratégica como um método sistêmico e ininterrupto de transformação organizacional, com foco no futuro, que deve ser conduzido de forma compartilhada, tanto pela alta cúpula da organização, quanto por gestores, colaboradores e todos os demais *stakeholders* (COSTA, 2007).

Barney e Hersterly (2011) são mais incisivos quanto ao termo estratégia, e afirmam que se trata da expressão da teoria própria da organização, sendo a mais acertada aquela que conduz à obtenção de vantagens competitivas, mesmo diante da dificuldade de operacionalização em um mercado movido por constantes transformações. No entanto, é imprescindível o entendimento de que a estratégia, assim como qualquer teoria, é uma sintetização que notadamente desvirtua o objeto da realidade, pois nem sempre estratégias e teorias representam o real, levando uma informação a ter diversos vieses e efeitos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), especialmente porque há erros de “leitura” dos ambientes interno e externo.

Desse modo, é perceptível que grande parte das organizações está ancorada em suas estratégias e precisa priorizar a busca por acurácia, precisão e

adaptabilidade às mudanças de cenários. Para isso, o processo de administração estratégica deve reunir métodos de análises, de forma que aumente a probabilidade de selecionar a estratégia mais vantajosa, obedecendo a certo rito sequencial (BARNEY; HERSTERLY, 2011). A figura 1 materializa graficamente a ideia dos referidos autores sobre o possível encadeamento da gestão estratégica, cujo processo de entrada inicia com a formulação da missão organizacional, e o de saída com a criação de vantagem competitiva, a partir das etapas de processamento e materialização das estratégias.

**Figura 1 – Processo de administração estratégica**



Fonte: Barney e Hersterly (2011, p. 11).

Apesar de a gestão estratégica ser notoriamente uma categoria mais ampla e agregar mais complexidades do ponto de vista teórico-conceitual, possui algumas aproximações pragmáticas com o planejamento estratégico, especialmente no que se refere à adoção de ferramentas. Sobretudo no âmbito da identidade institucional, essa justaposição oportuniza ações estratégicas como o processo de elaboração de planos de ação, gerenciamento do relacionamento entre a liderança e os colaboradores, análise ambiental, controle e avaliação, estruturação do fluxo de informação e formação de ambiente propício à inovação (MACÊDO *et al.*, 2012).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ambiente contingencial da era tecnológica e globalizada, além do acirramento da competitividade, acentuou a necessidade de as organizações projetarem estratégias visando desenvolver vantagens competitivas diante dos diversos cenários que se formam constantemente no mercado. Nesse contexto, o ato de planejar se tornou ferramenta imprescindível para promover visão holística aos gestores, subsidiando o processo de delimitação dos reais propósitos da organização, bem como a priorização de programas e projetos estratégicos, que contribuem para tornar consonante as ações e o alcance de metas, a partir da missão e dos objetivos organizacionais (MARCELINO, 2002; CAVALCANTE; ROCHA JUNIOR, 2014; SILVA; ASSIS, 2016). Cabe observar, entretanto, que o Plano Estratégico resultante do processo de planejar não pode ser rígido, já que os ambientes interno e externo sofrem variações enquanto os projetos estão sendo executados.

Terence (2002) afirma que o tema planejamento estratégico possui uma ampla variedade de estudos e sistematizações, contudo é possível averiguar considerável similaridade no que concerne às suas características essenciais. Coltro e Pazzini (2016) definem cinco particularidades principais do planejamento:

- I) está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente de tarefas;
- II) é orientado para o futuro;
- III) é sistêmico;
- IV) é um processo de construção de consensos;
- V) É uma forma de aprendizagem organizacional.

Os ritos de elaboração de estratégias, análise de cenários, execução e avaliação do planejamento estratégico estão concentrados em uma gama de estudos teóricos que dão sustentação e significância a cada uma dessas fases. Para Thompson e Strickland III (2000), o processo de formulação do planejamento se dá em cinco etapas fundamentais, as quais são:

- 1ª) definição estratégica da missão, visão e valores da organização;
- 2ª) estabelecimento dos objetivos;
- 3ª) formulação das estratégias;
- 4ª) implementação das estratégias;
- 5ª) avaliação e controle do desempenho.

Esses elementos devem reunir os aspectos e diretrizes mais relevantes da organização, pois por meio deles é que se poderá referenciar a elaboração das prioridades, formando a real imagem que a organização busca propagar no mercado e no meio social (SOUZA; MARINHO, 2014; RIBEIRO; CARMO, 2015).

### 2.2.1 Formulação de estratégias organizacionais

O ato de formular estratégias sugere a elaboração de objetivos claros e palpáveis, processo que se dá por meio da apreciação crítica na seleção de ideias, da análise concreta de cenários, de forma a conduzir à organização a alcançar suas metas (CERTO; PETER, 2010). Nesse sentido, o planejamento estratégico moderno se utiliza do auxílio de diversas ferramentas, dentre as quais se destacam: análise *SWOT* (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*), *BSC* (*Balanced scorecard*), *5w2h* e a ferramenta de gerenciamento de projetos *PMBOK - Project Management Book of Knowledge* (CUNHA *et al.*, 2011; OLIVEIRA; TODA, 2013).

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) reúnem dez escolas que embasam teoricamente o processo de formulação de estratégia, um estudo que aponta contribuições, limitações e críticas de cada uma delas. Cada escola enfatiza uma perspectiva diferenciada e relevante para o complexo organizacional. Elas surgiram em diferentes momentos no desenvolvimento da gestão estratégica, umas se consolidaram e outras foram superadas, contudo todas possuem contribuições, percepções e sutilezas teóricas relevantes de acordo com cada conjuntura.

#### Quadro 2 – As dez escolas do processo de formulação estratégica

Escola	Processo de Formulação Estratégica
Escola do <i>Design</i>	Estratégia como um processo de <i>concepção</i> .
Escola do Planejamento	Estratégia como um processo <i>formal</i> .
Escola do Posicionamento	Estratégia como um processo <i>analítico</i> .
Escola Empreendedora	Estratégia como um processo <i>visionário</i> .
Escola Cognitiva	Estratégia como um processo <i>mental</i> .
Escola de Aprendizado	Estratégia como um processo <i>emergente</i> .
Escola do Poder	Estratégia como um processo de <i>negociação</i> .
Escola Cultural	Estratégia como um processo <i>coletivo</i> .
Escola Ambiental	Estratégia como um processo <i>reativo</i> .
Escola de Configuração	Estratégia como um processo de <i>transformação</i> .

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20).

As três escolas iniciais – *Design*, Planejamento e Posicionamento – possuem natureza prescritiva, ou seja, focalizam mais os procedimentos de

formulação das estratégias, do que o entendimento de como elas realmente se formam, enquanto que as seis escolas imediatas – Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental – possuem natureza descritiva e buscam compreender aspectos mais peculiares do processo de formulação, relacionados com o entendimento de como as estratégias realmente se desenvolvem; e finalmente, a escola de Configuração, que reúne as características de todas as anteriores e agrupa variáveis relevantes da existência da organização, a saber: o processo de formação estratégica, seu conteúdo, o arcabouço organizacional e suas conjunturas (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Assim, depois de concebidas as estratégias no contexto organizacional, além de estarem integradas a um modelo teórico, as atividades cotidianas devem ser desenvolvidas de forma planejada e sistemática, pois a adoção de métodos combinada com o sustento teórico resulta em maior assertividade e eficiência na distribuição do tempo de execução das tarefas e no sucesso das estratégias planejadas. Quanto mais planejamento, menos erros e mais resultados, pois esse instrumento, somado a outras ferramentas de gestão, produz resultados expressivos e significantes para as instituições (CUNHA *et al.*, 2011).

Portanto, as organizações devem redobrar a atenção para as potenciais mudanças dos cenários no futuro, pois é onde as ações serão definitivamente efetivadas e deverão estar adequadas à realidade proposta, antevendo a minimização de riscos e impactos negativos. Para tanto, o ato de planejar deve ser uma prática contínua e multifacetada na coordenação de ações integradas e orientadas, visando tornar viáveis os objetivos atuais e futuros das organizações (FURLAN, 2014; COLTRO; PAZZINI, 2016).

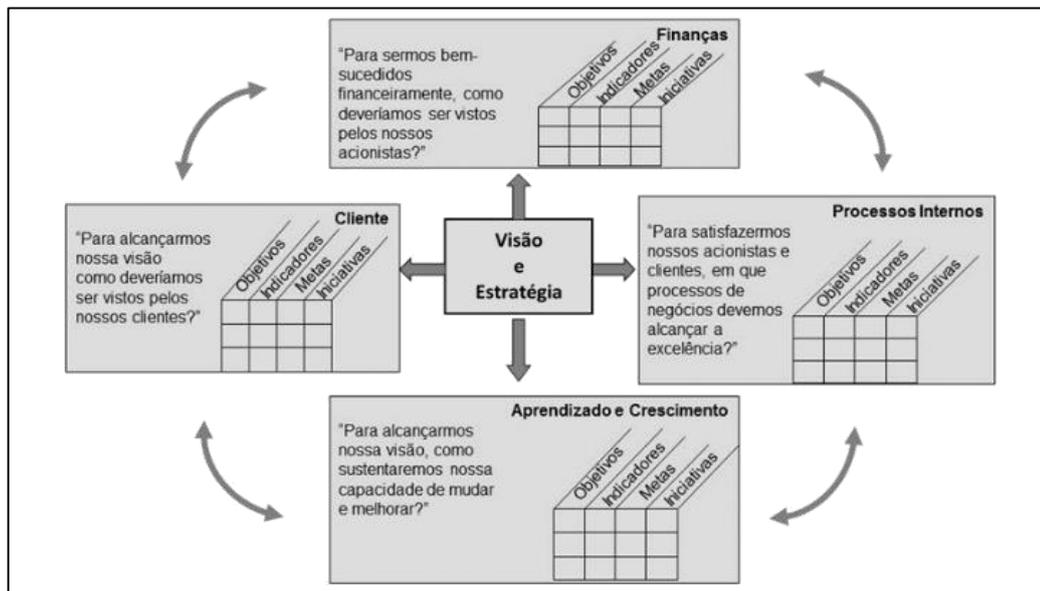
### **2.2.2 *Balanced Scorecard***

Os estudos sobre o *Balanced Scorecard* (BSC) iniciaram no ano de 1990, capitaneados por Kaplan e Norton, entre várias organizações, objetivando ampliar as alternativas para adaptação ao mercado instável, especialmente no que se refere à criação de um modelo inovador de mensuração de desempenho, que agregasse valor econômico projetado para o futuro, uma vez que as mudanças do contexto mercadológico tornavam obsoletos os indicadores de caráter tão-somente contábeis

e financeiros, cujo foco concentrava-se apenas no curto prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Inicialmente, chamada de *scorecard*, essa ferramenta foi aperfeiçoada a partir de diversos estudos aplicados em diferentes empresas, cujas discussões resultaram na moldura de uma metodologia multidimensional, que levou à ampliação da nomenclatura para *Balanced Scorecard*, por considerar justamente o equilíbrio estrutural de objetivos de curto e longo prazo, organizados sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes, de processos internos, de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). A figura 2, a seguir, demonstra a estrutura criada pelos referidos autores, para traduzir a estratégia em termos operacionais.

**Figura 2 - Estrutura do *Balanced Scorecard***



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Para Kaplan e Norton (2006, p. 07), "cada uma das quatro perspectivas é interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito". Assim, os autores descrevem essas perspectivas, a partir da proposta de valor da organização, sendo:

- 1ª) *Perspectiva financeira*: refere-se ao que esperam os acionistas acerca do desempenho financeiro da organização. Essa criação de valor consiste na capacidade da organização alocar recursos entre as unidades operacionais.
- 2ª) *Perspectiva do cliente*: refere-se ao alcance de objetivos financeiros, agregando valor aos clientes da organização. A criação de valor

acontece a partir do relacionamento positivo que a organização estabelece com seu portfólio de clientes.

3ª) *Perspectiva interna*: refere-se ao nível de excelência dos processos e como eles atendem às expectativas de acionistas e clientes. A criação de valor reside na concepção de economias de escala, ampliando a vantagem competitiva da organização.

4ª) *Perspectiva de aprendizado e crescimento*: refere-se ao alinhamento dos ativos intangíveis da organização (pessoas, sistemas, processos e cultura). A criação de valor reside no compartilhamento desses ativos, que se tornarão as principais forças estratégicas do negócio.

A consistência do método *BSC* resulta de experimentos realizados em diferentes organizações, formando um produto acurado, adaptativo às *nuances* dos contextos organizacionais. Essa abordagem metodológica do *BSC* auxilia no desdobramento e comunicação das estratégias organizacionais para os clientes e todos os demais *stakeholders*, além de modelar a estrutura organizacional para alcançar objetivos e metas de maneira eficaz e econômica, melhorando o desempenho das organizações (TAFFAREL, 2018; SILVEIRA; PETRI, 2019).

Para Kaplan e Norton (2000), as organizações devem guiar-se por cinco princípios que focalizam a atuação estratégica, os quais são: 1) traduzir a estratégia em termos operacionais; 2) alinhar a organização com a estratégia; 3) transformar a estratégia em tarefa de todos; 4) converter a estratégia em processo contínuo; 5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Desse modo, o *Balanced Scorecard* não é somente um mecanismo de mensuração, mas um sistema de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, com a disseminação dos estudos e aplicabilidades do *Balanced Scorecard* no cenário privado, diversas instituições públicas começaram a utilizar essa metodologia, realizando adaptações de maneira a atender peculiaridades prementes da esfera pública, tornando essa ferramenta suporte na implementação de estratégias e comunicação destas para os demais níveis organizacionais, mantendo sua essência quanto à avaliação de indicadores, objetivos e metas, e do desempenho institucional (BEMFICA; CALLADO, 2019; SILVEIRA; PETRI, 2019).

### 2.2.3 Planejamento estratégico no setor público

O contexto de mudança estrutural na maneira de gerenciar a administração pública, a necessidade de consolidar instrumentos efetivos de avaliação de desempenho e o imperativo de adotar um modelo de gestão baseado em competências nas instituições, são fatores que exigem percepções diferenciadas sobre a necessidade de elaboração do planejamento estratégico (PAULI; BIULCHI, 2012). Especialmente na esfera pública, a necessidade de priorizar ações que visem à melhoria dos serviços prestados à sociedade, tem ganhado destaque na literatura sobre temáticas envolvendo a discussão do planejamento estratégico (SILVA; GONÇALVES, 2011).

A aplicabilidade do planejamento estratégico tem se demonstrado viável para aperfeiçoar a gestão das organizações, independentemente de seus tamanhos ou ramos de atuação. Para tanto, não basta pensar em planejar, as instituições devem seguir corretamente as estratégias traçadas, acompanhando todas as etapas de execução, para medir e comparar os resultados alcançados em relação ao que foi previamente planejado (ALVES *et al.*, 2013).

O planejamento estratégico acrescenta caráter diferencial ao ciclo de formulação e implantação de estratégias. Ao ser elaborado no setor público, exige que sejam consideradas todas as peculiaridades imbricadas nessa esfera. Contudo, os aspectos inovadores provenientes desse processo ainda são tratados como assuntos emergentes, tanto no que tange às ações que são empregadas nos órgãos públicos, quanto ao debate teórico de conceituação e caracterização (SANTOS; SANO, 2016).

Dentre as principais peculiaridades que permeiam a esfera pública, destaca-se o ambiente cheio de complexidades, as influências de viés político, a gestão com autonomia reduzida e a baixa oferta de políticas de pessoal (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; SILVA, 2016). Esse contexto torna o planejamento estratégico ainda mais imprescindível para otimizar o andamento da atividade estatal, pois quando elaborado com suas estratégias voltadas às singularidades das instituições, tende a produzir resultados bastantes expressivos (BRANCO, 2014).

Além das singularidades institucionais e ambientais do serviço público, quando em execução, o planejamento estratégico poderá enfrentar impasses como falta de capacitação de servidores, lacunas de conhecimento, ausência de domínio dos objetivos organizacionais, falhas no direcionamento e execução das tarefas e

ruídos no processo de comunicação (SILVA; ASSIS, 2016). Assim, no momento de colocar em prática as estratégias traçadas, essas problemáticas podem conduzir a erros graves no gerenciamento dos recursos organizacionais, concentrando forças em ações que não alcançarão os resultados previstos em longo prazo (SILVEIRA; LEITE; SIQUEIRA, 2013).

É notório que executar boas políticas de gestão pública não consiste simplesmente em criar meios para aferir o desempenho institucional. Os procedimentos de gestão são diversos, a iniciar pelo planejamento estratégico das ações estatais por intermédio de projetos e programas, em práticas como a manutenção de gestão flexível, estabelecimento de indicadores adequados e elaboração de avaliação de desempenho que possibilite não somente a mensuração objetiva de metas traçadas, como também forneça subsídios para aperfeiçoamento dos objetivos futuros por meio de ferramentas de *feedback* (CORRÊA, 2007).

### 2.3 REFORMA ADMINISTRATIVA NO SERVIÇO PÚBLICO

No bojo da evolução da administração pública, a busca pela eficiência esteve no centro de todos os modelos de gestão adotados no Brasil, desde o patrimonialismo, perpassando pelo modelo *weberiano* ou burocrático, até o modelo gerencial. Esses arquétipos de gestão seguem uma cadeia sucessória ao longo do tempo, entretanto não é possível considerar que algum deles tenha sido completamente suprimido, sendo totalmente viável que existam resquícios de um modelo já superado no que está em vigência (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

O marco de discussão deste recorte teórico é o modelo gerencial e sua influência para administração pública, especialmente quanto ao aspecto de adoção de ferramentas de planejamento no âmbito de instituições públicas. Cabe enfatizar, que o *start* da reforma gerencial na administração pública brasileira foi marcado pela elaboração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), no ano de 1995, que foi posteriormente endossado pela Emenda Constitucional 19/1998, que ficou conhecida como “reforma administrativa” (BRESSER-PEREIRA, 2000).

No contexto evolutivo, o patrimonialismo clientelista e corporativista deu lugar à burocracia com seus mecanismos de legalização, controles rigorosos e procedimentais, entretanto esta também já não tinha mais espaço na administração

pública, por sua ineficiência diante do contexto mais democrático que se consolidava, e especialmente diante da crise instaurada nos anos 1980, que Bresser-Pereira (1998, p. 07) caracterizou como: “uma crise fiscal, uma crise do modo de intervenção do Estado, uma crise da forma burocrática pela qual o Estado era administrado e uma crise política”.

Ainda segundo o autor, o modelo de administração gerencial parte do entendimento cultural e político de que tanto as práticas patrimonialistas quanto burocráticas já estão superadas, e que existe agora a necessidade de apostar em ferramentas estratégicas e administrativas focadas na delegação de autoridade e no controle de resultados. Portanto, os objetivos da reforma gerencial brasileira de 1995, no curto prazo, visava mediar o ajuste fiscal, especialmente no âmbito dos estados e municípios, nos quais era evidente o excesso do quadro de pessoal, enquanto que, no médio prazo, a finalidade era impetrar eficiência e modernização na administração pública, atendendo o cliente-cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Nesse contexto, a formulação do PDRAE ficou sob o encargo do antigo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), capitaneado pelo então ministro Luís Carlos Bresser-Pereira. Assim, sob uma ótica positiva, a reforma gerencial ganhou contornos relevantes, criando mecanismos para aperfeiçoamento dos serviços e aferição do desempenho da chamada nova administração pública, sob o forte discurso de eficiência e eficácia no processo de gestão (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; SILVEIRA, 2015).

O PDRAE, nesses aspectos, consolidou-se em um paradigma de caráter político, que influenciou demasiadamente no redimensionamento da forma de atuação das políticas sociais brasileiras. Essa ação interventora do Estado, especialmente a partir dos anos 1995, tinha como principal fulcro direcionar os interesses públicos e suas demandas aos contornos das mudanças advindas do caráter modernizador da economia, das novas tecnologias e dos modelos competitivos (BASTOS, 2012).

A redefinição do modelo de gestão na esfera governamental afetou todas as grandes frentes de atuação da administração pública brasileira, especialmente as de caráter social como: educação, saúde, cultura e seguridade social. Na educação superior a ênfase do PDRAE incidiu, especialmente, sobre as questões de descentralização dos serviços, dos financiamentos e sobre a criação de mecanismos de avaliação do desempenho das instituições educacionais e científicas brasileiras (BASTOS, 2012; SILVEIRA, 2015). Assim, essas ações fizeram com que o Estado

diminuísse sua responsabilidade no processo de oferta desses serviços, especialmente saúde e educação, atuando mais fortemente nas frentes de regulação, controle e fiscalização (BRASIL, 1995).

## 2.4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

As universidades federais brasileiras estão imersas em um ambiente extremamente complexo, pois gerenciam diversos processos organizacionais concentrados especialmente em três frentes estratégicas: ensino, pesquisa e extensão (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012). Essas políticas devem ser executadas em conformidade com requisitos da legislação específica dessas instituições e cumprir exigências do Ministério da Educação (MEC), o que demanda ações estratégicas de planejamento, remodelamento de processos produtivos, práticas inovadoras, visão sistêmica e avaliação contínua dos processos institucionais (GUEDES; SCHERER, 2015; MIZAEL *et al.*, 2013).

A criação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) foi marcada pela edição do Decreto-Lei nº 200, de 1964, que visou atribuir maior eficiência à atividade estatal, descentralizando funções concorrentes com a iniciativa privada, como foi o caso do ensino e das atividades administrativas, exigindo posturas estratégicas da administração indireta, práticas inovadoras com foco no cidadão e inserção da cultura do planejamento (MIZAEL *et al.*, 2013; BRESSER-PEREIRA, 1998).

Nesse contexto, o plano de desenvolvimento institucional (PDI) passou a ser utilizado pelas IFES como instrumento estratégico a partir do ano de 2004, com a edição da Lei nº 10.861/2004, que criou também o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. No mesmo ano, por meio do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIENS/MEC, o MEC elaborou um documento chamado “Diretrizes para Elaboração”, onde concatenou as primeiras orientações gerais de elaboração do instrumento do PDI e sua conceituação.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (MEC, 2004).

Seguidamente, foi editado o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispôs sobre “o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino”, (BRASIL, 2006, p. 02), no qual o PDI se tornou requisito obrigatório para o ato de credenciamento das IFES junto ao MEC.

Assim, o processo de formulação do PDI passou a exigir elementos claros, coesos e objetivos, de maneira que permitisse a interligação entre todos os eixos previamente traçados, tornando-se um instrumento viável estrategicamente para as instituições (MEC, 2004). Desse modo, as instituições federais de ensino tiveram que contemplar em seus instrumentos estratégicos, todas as questões relevantes de suas áreas de atuação, tanto do ambiente administrativo quanto do acadêmico, de forma harmônica.

Com base no Decreto nº 5.773/2006, o SAPIENS/MEC atualizou o documento de orientação para elaboração do PDI, em 2007, transformando em “Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional”, no qual ampliou os procedimentos obrigatórios e delimitou os principais eixos temáticos que o instrumento deveria conter, conforme quadro abaixo.

### Quadro 3 - Eixos temáticos essenciais do PDI

(continua)

<b>I. PERFIL INSTITUCIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Breve Histórico da IES;</li> <li>● Missão;</li> <li>● Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma);</li> <li>● Área (s) de atuação acadêmica.</li> </ul>
<b>II. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL – PPI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inserção regional;</li> <li>● Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição;</li> <li>● Organização didático-pedagógica da instituição:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:                 <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares;</li> <li>2) Oportunidades diferenciadas de integralização curricular;</li> <li>3) Atividades práticas e estágio;</li> <li>4) Desenvolvimento de materiais pedagógicos;</li> <li>5) Incorporação de avanços tecnológicos.</li> </ol> </li> </ul> </li> <li>● Políticas de Ensino;</li> </ul>

### Quadro 3 - Eixos temáticos essenciais do PDI

(continuação)

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas de Extensão;</li> <li>● Políticas de Pesquisa (para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas);</li> <li>● Políticas de Gestão;</li> <li>● Responsabilidade Social da IES (ênfase na contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).</li> </ul>
<p><b>III. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS (PRESENCIAL E A DISTÂNCIA)</b></p>
<p><b>Oferta de Cursos</b></p> <p>As Instituições deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);</li> <li>● Sequenciais (formação específica, complementação de estudos);</li> <li>● Programas Especiais de Formação Pedagógica;</li> <li>● Pós-Graduação (lato sensu);</li> <li>● Pós-Graduação (stricto sensu);</li> <li>● Polos de EAD (atender Portaria Normativa nº 2 de 10 de janeiro de 2007);</li> <li>● Campi e cursos fora de sede.</li> </ul>
<p><b>IV. PERFIL DO CORPO DOCENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Composição (titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica no magistério superior e experiência profissional não acadêmica);</li> <li>● Plano de Carreira;</li> <li>● Critérios de seleção e contratação;</li> <li>● Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro;</li> <li>● Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI.</li> </ul>
<p><b>V. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico.</li> <li>● Órgãos Colegiados: competências e composição.</li> <li>● Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.</li> </ul>
<p><b>VI. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).</li> <li>● Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psicopedagógico).</li> <li>● Organização estudantil (espaço para participação e convivência estudantil).</li> <li>● Acompanhamento dos egressos.</li> </ul>
<p><b>VII. INFRAESTRUTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Infraestrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros);</li> <li>● Biblioteca: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quantificar acervo por área de conhecimento (livros e periódicos, assinatura de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários, enciclopédias, vídeos, DVD, CD Rom's e assinaturas eletrônicas);</li> <li>○ Espaço físico para estudos;</li> <li>○ Horário de funcionamento;</li> <li>○ Pessoal técnico-administrativo;</li> <li>○ Serviços oferecidos;</li> <li>○ Formas de atualização e cronograma de expansão do acervo.</li> </ul> </li> <li>● Laboratórios: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos;</li> <li>○ Recursos de informática disponíveis;</li> <li>○ Relação equipamento/aluno;</li> <li>○ Descrição de inovações tecnológicas significativas.</li> </ul> </li> </ul>

### Quadro 3 - Eixos temáticos essenciais do PDI

(conclusão)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos tecnológicos e de áudio visual.</li> <li>• Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais (Decreto nº 5.296/04 e Decreto nº 5.773/06).</li> <li>• Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.</li> </ul>
<b>VIII. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos de autoavaliação institucional em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES).</li> </ul>
<b>IX. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estratégia de gestão econômico-financeira;</li> <li>○ Planos de investimentos;</li> <li>○ Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).</li> </ul> </li> </ul>
<b>X. ANEXOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Educação (2007). Elaborado pelo autor.

No final do ano de 2017, o Decreto nº 5.773/2006 foi revogado pelo Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que por sua vez expandiu os requisitos indispensáveis do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades. Desse modo, conforme redação do artigo 21 do referido Decreto, o PDI deverá conter os seguintes requisitos mínimos:

- I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II - projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação à distância;
- IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação à distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;
- V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;
- VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação à distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;

- VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;
- VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;
- IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:
- a) com relação à biblioteca:
    1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;
    2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e
    3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e
  - b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;
- X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
- XI - oferta de educação à distância, especificadas:
- a) sua abrangência geográfica;
  - b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI;
  - c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação à distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;
  - d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e
  - e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo.
- Parágrafo único. O PDI contemplará as formas previstas para o atendimento ao descrito nos art. 16 e art. 17, no tocante às políticas ou aos programas de extensão, de iniciação científica, tecnológica e de docência institucionalizados, conforme a organização acadêmica pleiteada pela instituição.

Para o MEC, O PDI está intrinsecamente ligado às ações estratégicas e aos resultados da avaliação da instituição, na forma de processo avaliativo interno e externo. Os resultados da avaliação devem servir de parâmetros para corrigir possíveis deficiências no ambiente organizacional, bem como permitir também que seja possível a comparabilidade entre os objetivos traçados inicialmente e os resultados alçados no futuro.

Atualmente, os resultados do PDI são expressos nos Relatórios de Gestão, onde são demonstrados indicadores associados às áreas de atuação da IFES, que evidenciam o desempenho obtido em determinado interstício temporal.

### 2.4.1 Dimensões, categorias de análise e indicadores do PDI

Com base nos marcos legais relativos ao PDI, Lei nº 10.861/2004 e Decreto nº 5.773/2006, O SAPIENS/MEC elaborou um terceiro documento chamado “Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI”, o qual instituiu as principais dimensões, categorias de análise e indicadores. As dimensões concatenam informações das IFES em três grandes esferas: organização institucional e pedagógica, corpo docente e instalações.

Partido do aspecto geral para o específico, as categorias de análise representam a disseminação das dimensões em três proporções, conforme sua relevância para o processo de avaliação institucional, enquanto que os indicadores são o desdobramento dessas proporções, e estão alocados segundo critérios de distanciamento ou aproximações (SAPIENS/MEC).

#### Quadro 4 – Principais dimensões, categorias e indicadores do PDI

(continua)

DIMENSÕES	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES
<b>Organização Institucional</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Missão institucional</i></li> <li>• <i>Ações institucionais propostas</i></li> <li>• <i>Gestão acadêmico-administrativa</i></li> </ul>
	Projeto pedagógico dos cursos (*) e a articulação das atividades acadêmicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Existência e implementação de projetos pedagógicos;</i></li> <li>• <i>Processo de elaboração dos projetos pedagógicos e a articulação das atividades acadêmicas;</i></li> <li>• <i>Acompanhamento e avaliação dos projetos pedagógicos e das atividades acadêmicas.</i></li> </ul>
	Avaliação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Autoavaliação da IES</i></li> <li>• <i>Avaliações já realizadas pelo MEC</i></li> <li>• <i>Avaliações realizadas por outros agentes externos.</i></li> </ul>
<b>Organização Didático-Pedagógica</b>	Administração acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coordenação do curso</i></li> <li>• <i>Organização acadêmico-administrativa</i></li> <li>• <i>Atenção aos discentes</i></li> </ul>
	Projeto pedagógico do curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Concepção do curso</i></li> <li>• <i>Currículo</i></li> <li>• <i>Sistema de avaliação</i></li> </ul>
	Atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Participação dos discentes nas atividades acadêmicas.</i></li> <li>• <i>Estágio supervisionado e outras atividades integradas ao ensino teórico.</i></li> <li>• <i>Trabalho de conclusão de curso.</i></li> <li>• <i>Atividades de prática profissional.</i></li> <li>• <i>Formas de participação do corpo discente na avaliação dos cursos.</i></li> </ul>

#### Quadro 4 – Principais dimensões, categorias e indicadores do PDI

(conclusão)

<b>Corpo Docente</b>	Formação acadêmica e profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Titulação</i></li> <li>• <i>Experiência profissional no magistério superior.</i></li> <li>• <i>Experiência profissional na área de formação.</i></li> <li>• <i>Desempenho na função docente.</i></li> <li>• <i>Adequação da formação</i></li> </ul>
	Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Regime de trabalho.</i></li> <li>• <i>Plano de carreira.</i></li> <li>• <i>Estímulos (ou incentivos) profissionais.</i></li> <li>• <i>Dedicação aos cursos.</i></li> <li>• <i>Relação aluno/docente.</i></li> <li>• <i>Relação disciplinas / docente</i></li> </ul>
	Atuação ou desempenho acadêmico e profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Publicações.</i></li> <li>• <i>Produções intelectuais, técnicas, culturais e artísticas.</i></li> <li>• <i>Atividades relacionadas ao ensino de graduação.</i></li> <li>• <i>Atuação nas demais atividades acadêmicas.</i></li> </ul>
<b>Instalações</b>	Instalações gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Espaço físico.</i></li> <li>• <i>Equipamentos.</i></li> <li>• <i>Serviços.</i></li> </ul>
	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Espaço físico.</i></li> <li>• <i>Acervo.</i></li> <li>• <i>Serviços.</i></li> </ul>
	Instalações e laboratórios específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Espaço físico.</i></li> <li>• <i>Equipamentos.</i></li> <li>• <i>Serviços.</i></li> </ul>

Fonte: Adaptado de Formulário SAPIENS/MEC. Elaborado pelo autor.

Na dimensão “Organização Institucional e Pedagógica”, as três esferas de análise focalizam os eixos mais estratégicos da instituição, abrangendo a missão, as ações que serão desenvolvidas e o gerenciamento no âmbito administrativo e acadêmico. Os projetos pedagógicos na avaliação dos cursos estão voltados a analisar a qualidade do ensino, enquanto que o projeto de avaliação institucional está direcionado para as ações de formulação, acompanhamento e controle de objetivos estratégicos e metas elencados no PDI, além da gestão acadêmica e administrativa (SAPIENS/MEC).

Na dimensão “Corpo Docente”, as três esferas de análise buscam avaliar a atuação, o perfil e o desempenho dos docentes na universidade, estruturas e formas de trabalho, além de ações de capacitação ofertadas pela instituição e o impacto disso no ensino, pesquisa e extensão. Por fim, na dimensão “Instalações”, as três esferas de análises estão voltadas para a infraestrutura da universidade, desde as instalações

gerais disponíveis para a biblioteca e para os cursos, assim como os equipamentos de suporte das atividades administrativas e acadêmicas (SAPIENS/MEC).

Assim, o PDI configura-se como um instrumento orientador de todas as atividades desenvolvidas pelas instituições de ensino superior (IES) e deve promover sinergia entre os aspectos acadêmico e administrativo, em todas as suas dimensões, mobilizando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis para alcançar um patamar de eficiência e eficácia no alcance dos objetivos, metas e indicadores previamente determinados (VIVIAN, 2018). Portanto, o PDI é o instrumento de estratégico das universidades, e os eixos estruturais do desse documento podem ser adequados às singularidades dos ambientes acadêmico e administrativo de cada instituição.

## 2.5 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Apesar da necessidade de estarem integradas, na gestão estratégica de pessoas, políticas e práticas são termos com significados distintos. As políticas são fundamentos que norteiam o comportamento organizacional e ajustam a relação dos colaboradores com a organização, enquanto que as práticas consistem nas ferramentas, processos, metodologias e técnicas utilizadas para potencializar a implantação das ações planejadas e balizar o relacionamento da organização com seu ambiente exógeno (DUTRA, 2002; FORONI, 2014).

Os processos de gestão de pessoas estão concentrados em diversos subsistemas, apresentam múltiplos agrupamentos e nomenclaturas diferenciadas, de acordo com a abordagem do autor. Para sustentação teórica e discussão deste estudo, com base em diferentes autores, foram delimitadas as seguintes políticas e práticas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, remuneração e incentivos, treinamento e desenvolvimento, dimensionamento da força de trabalho, avaliação de desempenho, gestão por competências, saúde e segurança no trabalho e qualidade de vida no trabalho (HÖPNER, 2008; SOUZA; MARQUES; JORGE, 2014; ALMEIDA, 2016; LIMA; BARRETO, 2016; GIL, 2016; GARLET; BEURON; SCHERER, 2017; KLEIN *et al.*, 2017; MARTINS *et al.*, 2017; PAIVA *et al.*, 2017).

A gestão pública enfrenta o frequente desafio de se tornar mais eficiente, atualizar-se e agregar valor ao servidor público, interagindo diretamente com as mudanças situacionais, normas e processos. Nesse contexto, a gestão de pessoas

também vive um intenso processo de mudanças, uma vez que os procedimentos tradicionalistas apresentam dificuldades para se sustentar no ambiente mutável que circunda as organizações públicas (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; TEIXEIRA, 2013).

A gestão estratégica de pessoas tem papel relevante no alcance dos objetivos organizacionais, pois é responsável por promover um ambiente com sinergia, fomentar o trabalho em equipe, bem como incentivar a criatividade e o desenvolvimento de visão inovadora nos colaboradores. No entanto, as instituições públicas brasileiras começaram a abordar essa temática com bastante atraso, na contramão da urgência de se tratar sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas nesse âmbito (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; AMORIM; SILVA, 2012; MOURA; SOUZA, 2016).

Fatores como o meio institucional, usos e costumes, estruturas e até mesmo a escassez de material bibliográfico sobre essa temática podem influenciar de forma limitadora no processo de tomadas de decisão dos órgãos de gestão de pessoas das instituições públicas, bem como nos seus alinhamentos à estratégia organizacional. Como alternativa, o planejamento estratégico é de suma importância para delinear ações de recursos humanos como: dimensionamento do contingente de pessoal, mapeamento de perfis profissionais e elaboração de políticas de incentivo que estimulem o desenvolvimento dos servidores e da instituição (MARCONI, 2010; FONSECA *et al.*, 2013).

Para que os processos de gestão de pessoas tenham pleno êxito no âmbito organizacional público, é necessário construir um instrumento de planejamento que integre ações estratégicas baseadas nas políticas e práticas de recursos humanos, considerando as especificidades desse setor. Para isso, o órgão responsável pelo gerenciamento dessas políticas necessita de maior participação e representatividade efetiva nas decisões estratégicas das instituições, não podendo ser visto de maneira fragmentada das demais áreas da administração pública, dada sua relevância para o processo de execução dessas estratégias (HÖPNER, 2008; FERREIRA *et al.*, 2010; GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

O modelo de planejamento implantado na PROGEP possui algumas especificidades, pois em nível institucional é considerado tático, sendo adstrito ao PDI e comporta ações de médio prazo. Contudo, quando se trata da macrounidade Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, assume característica de planejamento estratégico,

pois tem visão conceitual das políticas de gestão de pessoas e se desdobra em planos de ação, que são executados por departamentos e divisões internas. Portanto, o planejamento de gestão de pessoas é parte integrante do planejamento estratégico global da instituição, cuja finalidade está direcionada para atender uma área de caráter peculiar, fato que o caracteriza, dentro da composição sistêmica da organização, como planejamento de nível tático (PINTO, 2006).

## 2.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, bem como do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas, podem apoiar-se em ferramentas como *Balanced Scorecard* e Mapas Estratégicos. Kaplan e Norton (2006), autores dessas ferramentas, afirmam que elas oferecem aos gestores as metodologias necessárias para delinear as estratégias nos diversos níveis organizacionais e permitem que eles se comuniquem entre si. Desse modo, a base teórica e norteadora para compreensão do processo de alinhamento estratégico, é a obra desses autores denominada *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*.

Sobre essa temática, Barros (2007) afirma que o nível de alinhamento, principalmente de sistemas como estratégias organizacionais, objetivos globais e outros fatores que compõem o complexo organizacional, contribui diretamente para alcançar *status* de eficácia no processo de implementação das estratégias organizacionais. Nesse sentido, precisa-se também ter o envolvimento do capital humano da organização, para que a estratégia seja compreendida na sua etapa de execução.

O referido autor elaborou um *ranking* de concisão entre os sistemas mais relevantes da organização, que conduzem ao alcance de resultados, levando em consideração um painel comparativo entre a percepção dos gestores (intuição) e a significância de coeficientes advindos de experimentos estatísticos de regressão logística. No quadro a seguir é notório que, nem sempre, as relações dos sistemas organizacionais estabelecidas a partir da percepção de gestores converge com uma análise que se utiliza de abordagem a partir de critérios mais objetivos, do ponto de vista técnico, conforme tabela 1.

**Tabela 1 - *Ranking* de alinhamentos mais relevantes**

Alinhamento de Sistemas	1- Regressão Logística	2 – Intuitivo
<b>Estratégia x Estrutura organizacional</b>	1º	14º
<b>Estratégia x Ação</b>	2º	5º
<b>Estratégias x Recursos para implementar</b>	3º	8º
<b>Estratégia x Detalhamento de ações</b>	4º	15º
<b>Sistemas informatizados x Outros sistemas</b>	5º	16º
<b>Estratégia x Controle para implementar</b>	6º	11º
<b>Objetivos globais x Objetivos setoriais</b>	7º	2º
<b>Comando e coordenações x Comando liderados</b>	8º	6º
<b>Objetivos/metas x Compreensão empregados</b>	9º	3º
<b>Estratégia x Mudanças internas</b>	10º	10º
<b>Objetivos organizacionais x Objetivos individuais</b>	11º	13º
<b>Planejamento longo x Curto prazo</b>	12º	12º
<b>Estratégia x Cultura</b>	13º	9º
<b>Estratégia x Informações externas</b>	14º	7º
<b>Alta cúpula x Estratégia</b>	15º	1º
<b>Estratégia x Habilidades e competências</b>	16º	4º

Fonte: Adaptado de Barros (2007).

A partir da análise em questão, constata-se que, apesar do *gap* encontrado no referido *ranking*, o alinhamento de algumas combinações estratégicas se sobressai a outros, exigindo perspicácia dos gestores para captar o arranjo mais adequado à organização e mais favorável ao alcance de seus objetivos planejados (BARROS, 2007). Assim, quanto mais alinhada estiver, ou seja, quando as estratégias estiverem claramente definidas, os recursos corretamente gerenciados e todos seguindo na mesma direção, mais próxima estará a organização de implantar com sucesso suas estratégias (FORONI, 2014).

Barney e Hersterly (2011) relacionam as estratégias no nível corporativo como os esforços organizacionais para obtenção de vantagens competitivas em diferentes mercados ou nichos ao mesmo tempo, sendo que as estratégias mais comuns atuam de forma integrada e vertical. Sobre as estratégias no nível de negócio, os autores afirmam que são atuações das organizações visando à obtenção de vantagens competitivas em um único nicho mercadológico, tendo como principais vertentes a diferenciação na oferta de seus produtos e a liderança no *ranking* de custos.

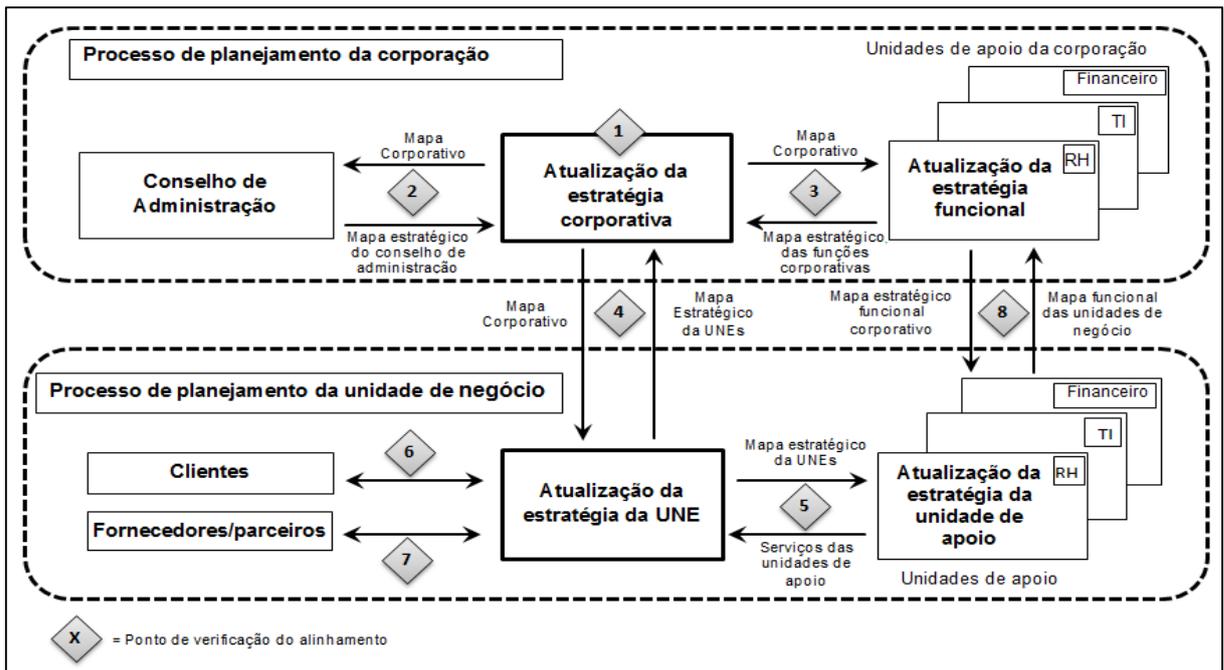
Para promover a compreensão do conceito de alinhamento, especialmente para cotejar os resultados deste estudo, utilizaremos a abordagem teórica de Kaplan e Norton (2006), que partem do pressuposto de que a estratégia é o núcleo do modelo de gestão. Desse modo, os referidos autores consideram que o alinhamento

estratégico organizacional se materializa quando são observados quatro aspectos principais, sendo:

- 1º) *Consistência estratégica*: da expressão inglesa *strategic fit*, conceituada inicialmente por Porter (1996), a consistência estratégica é identificada quando o grupo de norteadores do desempenho interno é consistente e encontra-se alinhado aos resultados que a organização deseja alcançar junto aos clientes, bem como ao desempenho financeiro almejado, apoiando-se nos mecanismos fornecidos pelo Mapa Estratégico organizacional.
- 2º) *Alinhamento organizacional*: apoia-se na sinergia entre os diversos componentes organizacionais. A estratégia organizacional é descrita especialmente nos Mapas Estratégicos e nos *Balanced Scorecards*, que permitem o desdobramento e a comunicação entre os diversos níveis organizacionais.
- 3º) *Alinhamento do capital humano*: apesar de ser geralmente elaborada na cúpula da organização, a estratégia deve ser entendida pelos colaboradores, do contrário, estará fadada ao fracasso. O alinhamento do capital humano é obtido no momento em que os objetivos individuais estiverem alinhados com os organizacionais.
- 4º) *Alinhamento dos sistemas de planejamento e controle*: o planejamento e os procedimentos de controle organizacional são mecanismos que direcionam a alocação de recursos, o controle das ações, objetivos e metas, e fazem a adaptação das estratégias às necessidades da organização. O alinhamento dos sistemas de planejamento e controle ocorre quando o sistema de gestão, voltado para planejamento, operações e controle, está sincronizado com a estratégia organizacional.

No modelo teórico proposto por Kaplan e Norton (2006), demonstrado na figura 3, identifica-se a construção de alinhamento a partir do processo de planejamento corporativo, planejamento das unidades de negócio e verificação do sincronismo alocado em pontos estratégicos do fluxo de informações entre as estratégias. Segundo os autores, o processo de elaboração dos planejamentos começa quando a organização elabora suas estratégias e propostas de valor, de forma a propiciar alinhamento entre os demais níveis e setores organizacionais.

**Figura 3 – Alinhamento no processo de planejamento**



Fonte: Adaptado do modelo teórico de Kaplan e Norton (2006, p. 14).

Para Kaplan e Norton (2006), posteriormente à elaboração da estratégia corporativa, as unidades de negócio e de apoio devem elaborar seus planejamentos alinhados com o *scorecard* organizacional, de forma a manter o equilíbrio estratégico e executar suas metas com maior eficiência. Nesse sentido, os autores afirmam que os mapas estratégicos e os *balanced scorecards* dessas unidades vão demonstrar tanto os pontos positivos locais, no âmbito das unidades operacionais internas, quanto do todo, por meio da cooperação organizacional.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Inicialmente destaca-se que este estudo, visando garantias de segurança e respaldo legal, foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa - CEP, da Universidade Federal do Amapá, via Plataforma Brasil, nos moldes da Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, vinculado ao Ministério da Saúde, a qual é a legislação que trata das diretrizes e normas regulamentadoras quanto ao “respeito pela dignidade humana e pela especial proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos” (BRASIL, 2012, p. 01).

Na oportunidade foram anexados à referida plataforma os seguintes documentos: Informações Básicas, Projeto Detalhado, Folha de Rosto, Termo de Assentimento /Justificativa de Ausência – TCLE. Após ser analisado, o projeto foi aprovado via Parecer Consubstanciado do CEP, constante no ANEXO A, registrado sob o número 3.180.664, e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética – CAAE número 07361019.1.0000.0003.

O parecer favorável do CEP/UNIFAP deu subsídio para a continuação e conclusão desta pesquisa. Especialmente nesta seção, foi assegurada a aplicabilidade do esquema metodológico necessário para dar conta dos objetivos traçados, bem como dos métodos e categorizações, conforme demonstrado no quadro 5 a seguir.

**Quadro 5 – Encadeamento de objetivos, métodos e categorias**

(continua)

Objetivos	Métodos		Enquadramento
	De coleta	De análise	
1º) Identificar e descrever a forma e as metodologias adotadas pela instituição para formulação das estratégias imbuídas no PDI 2015-2019 e no planejamento estratégico de gestão de pessoas.	Pesquisa Documental; Entrevistas.	Análise de Conteúdo; Construtos estratégicos do <i>Software</i> ATLAS.ti 8.	Instrumentos Estratégicos; Estratégias Institucionais.
2º) constatar o desdobramento das diretrizes estratégicas por meio dos objetivos elencados no mapa estratégico global do plano de desenvolvimento institucional e setorial do planejamento estratégico de gestão de pessoas;	Pesquisa Documental.	Análise de Conteúdo. Construto de mapas estratégicos; <i>Software</i> ATLAS.ti 8.	Instrumentos Estratégicos; Estratégias Organizacionais

### Quadro 5 – Encadeamento de objetivos, métodos e categorias

(conclusão)

3º) descrever como se dá a ocorrência de políticas e práticas de gestão de pessoas nos conteúdos do Programa de Políticas para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no PDI 2015-2019 e do Planejamento Estratégico da PROGEP;	Pesquisa Documental;	Análise de Conteúdo; categorização; Tabulação cruzada do <i>Software</i> ATLAS.ti 8.	Instrumentos Estratégicos; Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Políticas governamentais.
4º) registrar a percepção dos gestores e servidores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas e as medidas tomadas pela organização para potencializar o desenvolvimento de pessoal.	Entrevistas	Análise de Conteúdo; <i>Software</i> ATLAS.ti 8.	Estratégias Institucionais; Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, nesta seção será apresentada de maneira analítica toda trajetória metodológica e suas técnicas aplicadas. A organização está sequencialmente em subtítulos descrevendo a natureza e tipologia do estudo, universo da pesquisa e delimitação do *lócus*, instrumentos de coleta de dados e procedimentos de análise dos dados. Constam também a caracterização dos sujeitos da pesquisa e a demonstração do delineamento basilar utilizado, para que fossem alcançados os resultados propostos pelos objetivos.

#### 3.1 NATUREZA E TIPOLOGIA DO ESTUDO

Em trabalhos científicos, os aspectos metodológicos visam proporcionar sustentação, relevância e entendimento à pesquisa, bem como correlacionar os métodos ao objeto de estudo (SHIGAKI; PATRUS, 2016). Quanto aos objetivos, este estudo se classifica como exploratório e explicativo-descritivo. No aprofundamento da realidade investigada, o viés exploratório visa ampliar e aproximar a percepção sobre um fenômeno, por meio de revisão literária e discussão com outros estudiosos, enquanto que a pesquisa explicativa concentra-se em constatar os potenciais elementos que concorrem para a ocorrência de determinado fato (GIL, 2008). Já a pesquisa descritiva tem por fulcro descobrir situações, descrever eventos ou

transcrever opiniões que ocorrem em determinada população ou subgrupos (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Quanto ao método de abordagem ao problema, esta pesquisa caracteriza-se como predominantemente qualitativa. A abordagem qualitativa é recomendada para trabalhos voltados a estudar a forma como as pessoas ou grupos percebem sua realidade e formulam seus conceitos, ou deixam transparecer, por meio da subjetividade, artefatos sociais desconhecidos (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008; CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

### 3.2 UNIVERSO E DELIMITAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido na Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), localizada ao norte do Brasil, no Estado do Amapá. A estrutura inicial da referida Instituição foi implantada em 1970, cujas atividades eram desenvolvidas pelo Núcleo Avançado de Ensino (NEM), ligado à Universidade Federal do Pará (UFPA), que ofertava cerca de 500 vagas direcionadas, *à priori*, para atender a área do magistério, um modelo de licenciatura curta, fundando o ensino superior no território do Amapá.

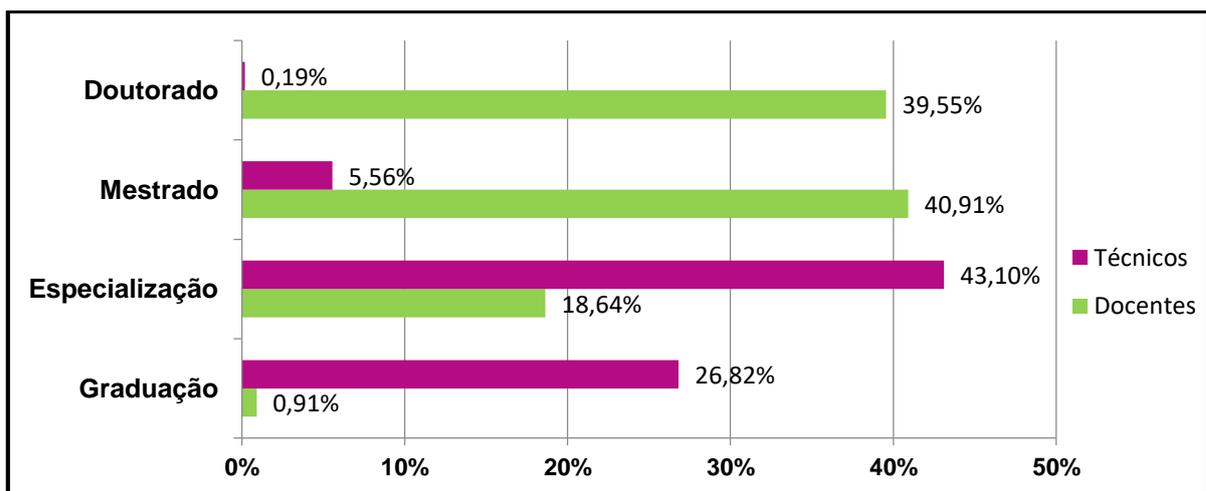
A edição da Lei nº 7.530/1986, sancionada pelo então presidente José Sarney, autorizou o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Amapá, cuja regulamentação aconteceu com a edição do Decreto nº 98.977/1990. Assim, o estatuto da referida Universidade foi aprovado pela Portaria nº 868/1990, do Ministério da Educação (MEC), de acordo com o Parecer nº 649/1990, da Secretaria de Educação Superior (SESU), tornando a UNIFAP em Instituição de Ensino Superior (IES), custeada pela União (UNIFAP, 2015). O atual estatuto foi aprovado pela Portaria nº 1053/1999 - MEC, e publicado no Diário Oficial da União em 14 de julho de 1999.

Em 1991, com a nomeação de um reitor *pró tempore*, a UNIFAP realizou o primeiro processo seletivo para ingresso nos cursos de Direito, Secretariado Executivo, Geografia, História, Matemática, Letras, Educação Artística e Enfermagem (UNIFAP, 2015). O NEM/UFPA teve suas atividades encerradas em 1992, e suas estruturas foram reaproveitadas, passando a integrar a Universidade Federal do Amapá. Com base no artigo 207, da Constituição Federal de 1988, como Universidade Federal, a UNIFAP possui autonomia didático-científica, administrativa financeira e

patrimonial, e segue ao tripé indissociável de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

Atualmente, a UNIFAP comporta uma estrutura física distribuída em quatro *campi*, os quais são: Marco Zero, Mazagão, Santana e Binacional. Compõe-se também de três polos de apoio aos cursos de Educação à Distância (EAD), nos municípios de Macapá, Santana e Vitória do Jarí (UNIFAP, 2019). O quadro efetivo é composto por 1237 servidores ativos, desse total, 714 são docentes e 523 são técnicos administrativos (UNIFAP, 2019). Esses dados são baseados em relatórios disponíveis no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), acessado no dia 16.03.2019, os quais subsidiaram o gráfico descritivo da figura 4 a seguir.

**Figura 4 – Percentual de docentes e técnicos distribuídos por titulação**



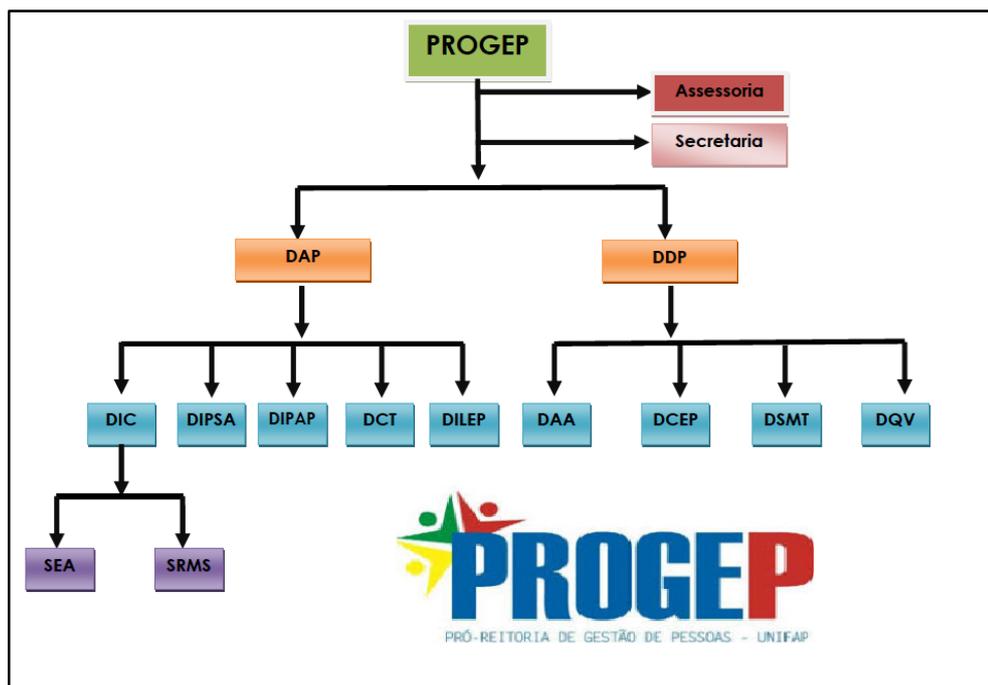
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para subsidiar o entendimento da alocação dos instrumentos de planejamento aos níveis organizacionais, consta nos anexos o organograma da UNIFAP (ANEXO B), onde se identificam os níveis estratégico, tático e operacional da referida Instituição, bem como a localização da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na árvore hierárquica. Ressalta-se que, nos últimos anos, a instituição operou em meio a cortes e redução de recursos principalmente na área da pesquisa e atividades básicas de manutenção, como os serviços de limpeza e vigilância de seus *campi*. Esse contexto foi estopim para a discussão acerca da implantação de planejamentos estratégicos nas diversas frentes de atuação da universidade, vinculados diretamente às estratégias do PDI, apoiados na missão, na visão e nos valores institucionais.

O *locus* deste estudo foi a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, criada por intermédio da Resolução nº 01/2013 - CONDIR, do Conselho Diretor da Universidade Federal do Amapá, que fixou dentre outras as seguintes competências: “planejar, coordenar, orientar, promover a execução, acompanhar políticas de Gestão de Pessoas; [...] promover as ações estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Plano de Gestão.” (UNIFAP, 2013, p. 05).

A Pró-Reitoria possui atualmente 43 servidores, sendo somente técnicos administrativos de níveis médio e superior. A distribuição da força de trabalho do referido órgão concentra-se em dois departamentos: Administração de Pessoal - DAP e Desenvolvimento de Pessoas - DDP (UNIFAP, 2019). A figura 5 apresenta o organograma da referida macrounidade.

**Figura 5 – Representação gráfica da PROGEP**



Fonte: PROGEP (UNIFAP, 2019).

Cada unidade administrativa vinculada aos departamentos fica responsável por gerenciar um tipo de política/prática de gestão de pessoas. Os nomes dessas unidades já expressam essa distribuição de competências, que possui certa sintonia com os processos de gestão de pessoas constantes na teoria levantada neste estudo (HÖPNER, 2008; SOUZA; MARQUES; JORGE, 2014; ALMEIDA, 2016; LIMA; BARRETO, 2016; GIL, 2016; GARLET; BEURON; SCHERER, 2017; KLEIN *et al.*,

2017; MARTINS *et al.*, 2017; PAIVA *et al.*, 2017). Segue a descrição das legendas de cada unidade.

**Quadro 6 – Legenda das unidades vinculadas à PROGEP**

<b>DAP: Departamento de Administração de Pessoal</b>	<b>DDP: Departamento de Desenvolvimento de Pessoas</b>
DIC: Divisão de Cadastro. SEA: Setor de Arquivo. SRMS: Setor de Registro e Movimentação de Servidores. DIPSA: Divisão de Pagamento de Servidores Ativos. DIPAP: Divisão de Pagamento de Aposentados e Pensionistas. DCT: Divisão de Cálculo Trabalhista. DILEP: Divisão de Legislação de Pessoal.	DAA: Divisão de Acompanhamento e Avaliação DCEP: Divisão de Capacitação e Educação Profissional DSMT: Divisão de Saúde e Medicina do Trabalho DQV: Divisão de Qualidade de Vida

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os gestores dos departamentos são diretores e nas divisões e setores são chefes de unidade, os quais só podem ser exclusivamente servidores do quadro efetivo da universidade, conforme preconiza a Lei 8.112/90, para as funções de confiança no serviço público federal.

### 3.3 SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes foram selecionados estrategicamente, com base na relevância do seu papel no âmbito institucional, os quais são: a reitora da universidade, o pró-reitor de gestão de pessoas, dois diretores departamentais de RH e quatro servidores da categoria dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Amapá.

Com base nos requisitos éticos decorrentes do acordo firmado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), APÊNDICE E, os nomes dos entrevistados foram codificados em “GR” para identificar os gestores e TAD para identificar os técnicos administrativos. O uso codificações diferenciadas entre os cargos visa facilitar a análise de pontos dicotômicos evidenciados a partir das discussões capitaneadas nas categorias de análise e nos demais subtópicos que apresentam os resultados. O quadro 7 detalha a caracterização dos sujeitos.

**Quadro 7 – Caracterização dos entrevistados**

<b>Sujeito</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Perfil da Função</b>
GR01	F	Reitora	Pós-doutorado	Gestão Superior
GR02	M	Pró-reitor	Graduação	Gestão de Pessoas
GR03	F	Diretora de RH	Especialização	Administração de Pessoal
GR04	F	Diretora de RH	Especialização	Desenvolvimento de Pessoas
TAD01	F	Técnica	Especialização	Administrativa
TAD02	M	Técnico	Graduação	Administrativa
TAD03	M	Técnico	Graduação	Administrativa
TAD04	M	Técnico	Ensino Médio	Administrativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escolha dos gestores entrevistados foi baseada no critério de participação efetiva no processo de elaboração tanto do PDI (2015-2019) quanto do planejamento estratégico da PROGEP. No que se refere aos servidores, levou-se em consideração a seleção de pessoas que participaram do processo de elaboração dos instrumentos, como também de pessoas que não participaram.

Visando ampliar o leque de possibilidades das análises acerca das percepções dos servidores, foram selecionados dois indivíduos que trabalham ou trabalharam no setor de gestão de pessoas e dois indivíduos que desempenham suas funções trabalhistas em departamentos distantes geograficamente, esses também deveriam receber igualmente as ofertas das políticas e práticas de gestão de pessoas afetadas pelos planejamentos.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo obedeceu às seguintes etapas: a) levantamento teórico-empírico e pesquisa documental; b) aplicação de entrevistas aos gestores e servidores da instituição; c) tratamento dos dados coletados; d) triangulação dos apontamentos resultantes da pesquisa documental e das entrevistas; e) análise e discussão dos resultados.

O quadro 8 a seguir demonstra as metodologias, as fontes, os objetivos para cada método de tratamento e os resultados esperados. Esse delineamento foi fundamental para nortear todas as etapas de coleta de dados.

### Quadro 8 – Descrição dos procedimentos para coleta de dados

(continua)

Metodologia	Fonte	Objetivo	Resultados Esperados
<i>Pesquisa documental</i>	Lei nº 11.091/2005 Decreto nº 5.707/2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar as políticas e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal.</li> <li>▪ Verificar as políticas de incentivo, progressões e de desenvolvimento na carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas, diretrizes, finalidades, instrumentos.</li> </ul>
	PDI 2015-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar a estratégia e os objetivos institucionais.</li> <li>▪ Averiguar o processo de construção da ferramenta estratégica.</li> <li>▪ Identificar o desdobramento de objetivos estratégicos para as políticas de gestão de pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Missão, visão e valores institucionais;</li> <li>▪ Mapa estratégico institucional;</li> <li>▪ Políticas e práticas voltadas para o capital humano institucional;</li> <li>▪ Padrão metodológico e ferramentas de suporte;</li> <li>▪ Indicadores e resultados.</li> </ul>
	Planejamento estratégico de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisar os objetivos estratégicos de gestão de pessoas.</li> <li>▪ Identificar os subsistemas de RH presentes na ferramenta estratégica.</li> <li>▪ Registrar as técnicas de mensuração de resultados, controle e avaliação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Missão, visão e valores de gestão de pessoas;</li> <li>▪ Mapa estratégico de RH;</li> <li>▪ Políticas e práticas de gestão de pessoas;</li> <li>▪ Padrão metodológico e ferramentas de suporte;</li> <li>▪ Indicadores e resultados;</li> </ul>
<i>Entrevista semiestruturada</i>	Reitor (a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complementar a análise documental sobre a estratégia e os objetivos institucionais;</li> <li>▪ Identificar a percepção da gestão institucional sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas;</li> <li>▪ Detectar possíveis as ações para o desenvolvimento do capital humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégias e objetivos estratégicos;</li> <li>▪ Políticas e práticas de gestão de pessoas;</li> <li>▪ Apoio institucional.</li> </ul>
	Pró-Reitor (a) de gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detectar a estratégia e objetivos do órgão de RH;</li> <li>▪ Identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas;</li> <li>▪ Verificar o acompanhamento das ações planejadas;</li> <li>▪ Identificar as formas de controle e avaliação dos resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégias e objetivos de RH;</li> <li>▪ Subprocessos de gestão de pessoas;</li> <li>▪ Indicadores e resultados;</li> <li>▪ Ferramentas de acompanhamento.</li> </ul>
	Diretores de RH (as)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar as políticas executadas por cada setor de RH;</li> <li>▪ Acompanhamento e avaliação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas e práticas de RH;</li> <li>▪ Planos de ação.</li> </ul>

### Quadro 8 – Descrição dos procedimentos para coleta de dados

(conclusão)

<i>Entrevista semiestruturada</i>	Servidores técnicos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar a percepção sobre a oferta das políticas e práticas de gestão de pessoas;</li> <li>▪ Verificar pontos de mudanças nos serviços de RH, a partir da elaboração dos instrumentos estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas e práticas de RH;</li> <li>▪ Efetividade dos instrumentos;</li> <li>▪ Cenário antes e após a elaboração dos instrumentos.</li> </ul>
<i>Análise dos resultados</i>	Todas as fontes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar o grau de alinhamento entre a estratégia institucional e as políticas e práticas de RH;</li> <li>▪ Compreender os pontos de convergência/divergência estratégicos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alinhamentos, fluxogramas estratégicos, convergências/divergências;</li> <li>▪ Cenários e fluxos estratégicos.</li> </ul>
<i>Triangulação</i>	Todas as fontes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevar a confiabilidade dos resultados;</li> <li>▪ Parametrizar os achados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refinamento, acurácia e precisão.</li> <li>▪ Confiabilidade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O instrumento de coleta de dados consistiu em roteiro de entrevista semiestruturado, utilizando dimensões pré-estabelecidas para dar conta dos objetivos finalísticos da pesquisa, sendo elas: estratégia organizacional, estratégia de gestão de pessoas, estrutura de RH, liderança, políticas e práticas de gestão de pessoas. As definições do modelo semiestruturado de entrevista têm ênfase nos aspectos considerados previamente essenciais para responder às propostas do estudo, todavia esse formato poderia ser alterado, ter a ordem invertida, ou ampliadas suas indagações, de acordo com o perfil do sujeito e o contexto construído a partir das falas (SANTOS, 2018).

Utilizou-se uma proposta de coleta baseada nos estudos de Alves e Silva (1992), cuja estrutura indagatória foi adaptada da pesquisa de Foroni (2014), conforme apêndices A, B, C, D. A entrevista é a técnica mais indicada em análises de percepção de colaboradores sobre processos e políticas organizacionais, pois proporciona ao pesquisador reunir um número elevado de dados e informações que atribuirão relevância ao trabalho científico (BRITTO JUNIOR; FERES JUNIOR, 2011; FARIA, 2015).

Inicialmente, foi proferida a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante no APÊNDICE E, bem como informada a aprovação desta pesquisa pelo Conselho de Ética em Pesquisa (CEP/UNIFAP), sendo

assegurados o caráter confidencial e a proteção de dados dos participantes. Mesmo diante da liberdade de interrupção a qualquer momento, não houve desistência de nenhum entrevistado. A duração das entrevistas variou entre vinte seis minutos a uma hora e quatorze minutos.

Todas as entrevistas aplicadas com os servidores sem função gerencial foram audiogravadas presencialmente. Em razão da ausência da universidade e também do Estado no período da coleta de informações, algumas entrevistas com os gestores foram realizadas com o auxílio do recurso de vídeo-chamada da ferramenta *Skype*. As entrevistas foram transcritas por meio do aplicativo de *web* denominado *oTranscribe*, utilizado para auxiliar transcrições de entrevistas audiogravadas.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é uma fase que requer cautela e precaução, uma vez que é um estágio delicado e, ao mesmo tempo, relevante para o seguimento do trabalho científico (CAMPOS, 2004). Os dados coletados foram submetidos à Análise de Conteúdo (AC), com aplicação da técnica de Análise Categorical, difundida nos estudos de Bardin (1977). A análise categorial configura-se na melhor escolha de método quando se trata de interpretar elementos como valores, percepções, comportamentos e atitudes, por intermédio de dados qualitativos (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Para auxiliar a etapa de análise e atribuir validade ao método de tratamento, os conteúdos das entrevistas, juntamente com os documentos previamente selecionados, foram submetidos à análise pelo *software* ATLAS.ti 8 - *Qualitative Data Analysis*. O uso deste *software* é recomendado para aplicação em pesquisas qualitativas, pois é uma ferramenta que propicia ao pesquisador concatenar, ordenar e tratar volumes elevados de dados qualitativos, e permite a codificação e a sintetização categórica, além de subsidiar conclusões e inferências acerca do produto extraído (SANTOS, 2018).

A triangulação metodológica foi realizada principalmente a partir de tabulação cruzada do *software* ATLAS.ti. 8, que permitiu a conversão dos elementos qualitativos em predominantemente quantitativos, fenômeno chamado por Creswell e Clark (2011) de abordagem multimétodo. Segundo os autores, esse método abandona os antagonismos conflituosos entre o positivismo e o preditivismo, tornando-se um

modelo mais completo de estudo, possibilitando diversas interpretações de uma mesma realidade ou evento, em qualquer momento da pesquisa – coleta ou análise dos dados.

A abordagem multimétodo é muito relevante para responder pontos cruciais do estudo e, especialmente, para promover a validação dos dados, uma vez que permite demonstração por meio de percentuais. Para tanto, necessita estar associada a um enquadramento teórico-conceitual sólido e ajustada aos objetivos e aos problemas da pesquisa (OLIVEIRA, 2015).

Por meio do recurso *Networks* (rede), do *software* ATLAS.ti. 8, foram elaborados os fluxos de formulação estratégica, com base nas análises, tanto do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), quanto do Planejamento estratégico da PROGEP, além da construção do mapa demonstrativo dos pontos de encadeamento entre esses instrumentos.

Inicialmente, o processo de definição das categorias de análise baseou-se nas discussões literárias do referencial teórico deste estudo. Durante o percurso da pesquisa, essas categorias foram ampliadas e ajustadas, a partir das informações advindas da pesquisa documental e da análise em profundidade dos dados obtidos nas entrevistas. Segundo Bardin (1977), a etapa pré-análise se divide em dois momentos:

- a) leitura flutuante: consiste no primeiro contato com os documentos, para obtenção das primeiras percepções, podendo ser mais precisa à medida que houver um aprofundamento nas teorias e aplicação das técnicas sobre as fontes;
- b) escolha dos documentos: universo de documentos de análise, que ocorre à *priori* ou à *posteriori* ao estabelecimento dos objetivos.

O quadro 9 apresenta sinteticamente as categorias selecionadas e suas subcategorias de análise, identificadas a partir da literatura consultada em confronto com os dados das entrevistas. Frisa-se que é comum o surgimento de novas categorias a partir das respostas obtidas na pesquisa de campo, sendo essa uma das riquezas características da pesquisa qualitativa e certamente o aspecto que lhe confere maior relevância.

**Quadro 9 – Categorias e subcategorias de análise**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Base teórica</b>
<b>Políticas governamentais</b>	Desenvolvimento de competências Capacitação continuada Avaliação de resultados	Bresser-Pereira (1998); Brasil (2005); Brasil (2006); Mizael <i>et al.</i> (2013); Vivian (2018) Guedes e Scherer (2015);
	Diretrizes estratégicas Políticas institucionais Objetivos estratégicos Metas Ações Resultados Indicadores	Wright, Kroll e Parnell (2000); Brasil (2006); Silva e Gonçalves (2011); Pauli e Biulchi (2012); Alves <i>et al.</i> (2013); Santos e Sano (2016).
<b>Políticas institucionais</b>	Diretrizes estratégicas Objetivos estratégicos Ingresso de Servidores Capacitação Avaliação de Desempenho Qualidade de Vida no trabalho Saúde e segurança no trabalho Dimensionamento	Höpner (2008); Souza, Marques e Jorge (2014); Almeida (2016); Gil (2016); Lima e Barreto (2016); Garlet, Beuron e Scherer (2017); Klein <i>et al.</i> (2017); Martins <i>et al.</i> (2017); Paiva <i>et al.</i> (2017).
	Plano de Desenvolvimento Institucional Planejamento estratégico de Gestão de Pessoas	Thompson e Strickland III (2000); Terence (2002); Brasil (2004); Ribeiro e Carmo (2015); Coltro e Pazzini (2016); Brasil (2017);
<b>Políticas e práticas de gestão de Pessoas</b>		
<b>Instrumentos</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A representação gráfica de fluxos estratégicos da universidade resultou da necessidade de responder aos objetivos específicos deste estudo, especialmente o que consiste em constatar o desdobramento das diretrizes estratégicas por meio dos objetivos elencados no mapa estratégico global do PDI (2015-2019), e setorial, do planejamento estratégico da PROGEP. Para isso, foi adotado o modelo de alinhamento no processo de planejamento proposto por Kaplan e Norton (2006), que trata de procedimento voltado a demonstrar a sequência do alinhamento, a partir do fenômeno da definição da estratégia e da proposta de valor em nível institucional, bem como seus possíveis desdobramentos para os demais níveis da organização.

Para Kaplan e Norton (2006), o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* da instituição definem e elucidam sobre as prioridades organizacionais, repassando a estratégia com maior clareza para os demais níveis e atribuindo maior equilíbrio para a organização, de forma sistêmica. Assim, o desenho final do fluxo estratégico demonstrou pontos de equilíbrio organizacional, especialmente no que se refere às estratégias voltadas para as políticas e práticas de gestão de pessoas no âmbito da UNIFAP, além de ilustrar como se estabelecem as relações de alinhamento horizontal e vertical dentro do clico estratégico da Instituição.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, abordaremos os apontamentos e discussões resultantes do processamento dos dados coletados na pesquisa documental e nas transcrições das entrevistas, seguindo a raia do esquema metodológico, *à priori* delineado. Buscou-se discutir dimensões que guardam ligação estrita com o fio condutor da pesquisa, sincronizando objeto de estudo, objetivos, metodologia e suporte teórico.

### 4.1 ALINHAMENTO DE INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS

Para analisar em profundidade o processo de construção, adoção de metodologias e formulação de estratégias dos instrumentos de planejamento da UNIFAP, que compreende o primeiro objetivo específico deste estudo, optou-se por paralelizar recortes de conteúdos documentais com trechos dos depoimentos de servidores e gestores envolvidos nas tarefas desta empreitada.

Discorrer sobre os procedimentos de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2015-2019) da Universidade Federal do Amapá, e do Planejamento Estratégico da PROGEP, configurou-se como ponto de partida para formar a compreensão da lógica de sustentação deste estudo, ciente de que uma das maiores complexidades da administração pública é o gerenciamento das políticas de gestão de pessoas, pois impacta diretamente nas estratégias organizacionais, ao mesmo tempo em que sofre influências desse processo estratégico (ARANHA; SALLES, 2015).

#### 4.1.1 Plano de Desenvolvimento Institucional

Diante das peculiaridades e desafios que permeiam documentos estratégicos, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Amapá foi formulado no intento de nortear as ações futuras da Instituição, suas metas e objetivos, de maneira que representasse todas as complexidades que envolvem as políticas do tripé ensino, pesquisa e extensão, além dos aspectos administrativos, financeiros, sociais e de desenvolvimento.

Assim como em outras Universidades Federais, (PONTES, 2018), o PDI é considerado o documento formal de planejamento estratégico da Universidade

Federal do Amapá e foi elaborado com projeção para o quinquênio 2015 – 2019. O documento vigente, em sua parte inicial, faz um resgate histórico da universidade, descreve seu perfil diante do contexto peculiar no qual a instituição está inserida, as áreas de atuação e a extensão regional, no âmbito do Estado do Amapá.

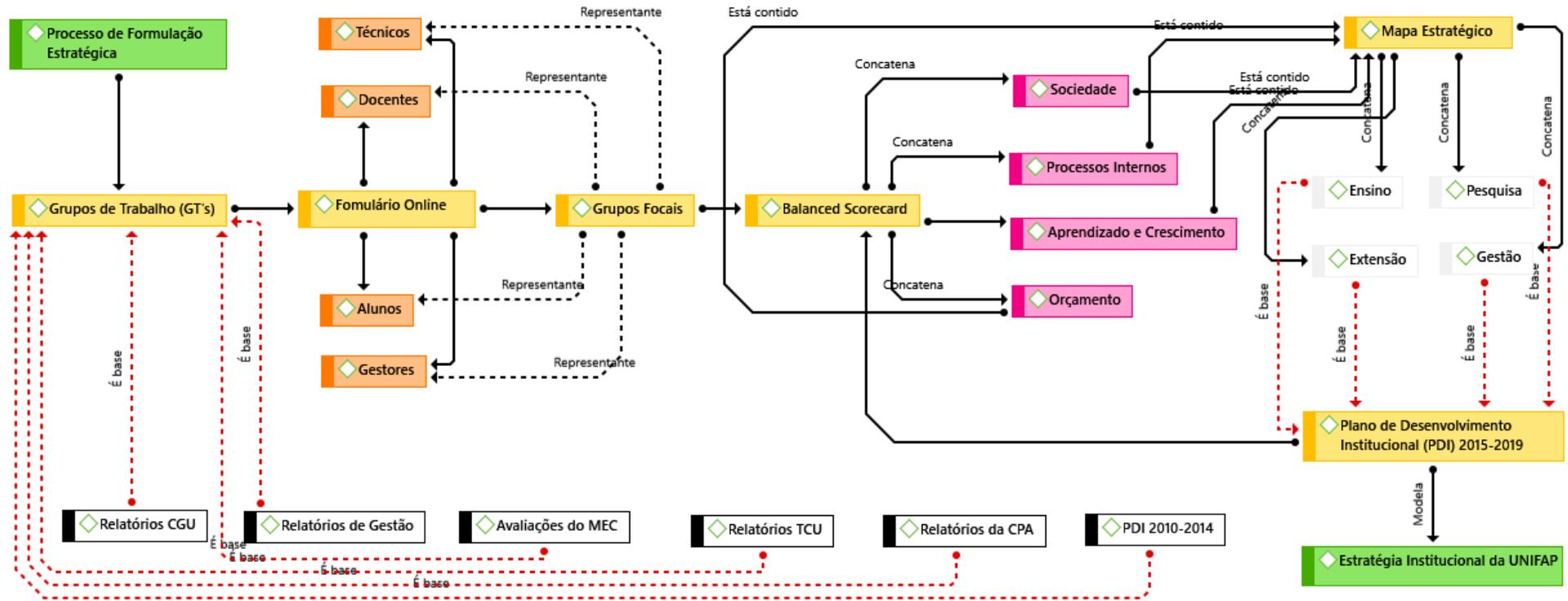
Em seguida, é apresentado o eixo que descreve o planejamento estratégico da universidade, um dos pontos mais relevantes para esta análise. Nas demais dimensões, o documento elenca: o projeto pedagógico institucional, o cronograma de implantação, desenvolvimento da instituição e dos cursos, perfil dos servidores, organização administrativa, políticas de atendimento ao discente, infraestrutura, avaliação do desenvolvimento institucional e os aspectos financeiros e orçamentários. Assim os eixos temáticos do PDI (2015-2019), estruturalmente, atendem aos requisitos mínimos recomendados pelo Decreto nº 9.235/2017.

Para compreensão do processo de elaboração da estratégia institucional, utilizou-se de leitura analítica no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2015-2019), especialmente na dimensão Planejamento Estratégico. Como resultado inicial, identificou-se que a metodologia utilizada para concatenar a declaração da missão, visão, valores, metas e objetivos, no âmbito da alta complexidade e da diversidade que compõem o cenário universitário, foi o *Balanced Scorecard (BSC)*, método desenvolvido por Kaplan e Norton, já referenciados no suporte teórico deste estudo.

Nesse sentido, as diretrizes estratégicas da universidade – missão, visão e valores – juntamente com os eixos estratégicos que envolvem as políticas de ensino, pesquisa e extensão, além dos demais projetos e atividades administrativas e gerenciais, foram diluídas dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* – sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento e orçamento – formando o Mapa Estratégico da Universidade (ANEXO C), com 21 objetivos estratégicos.

Definidos os procedimentos metodológicos, iniciaram-se os trabalhos para a materialização das principais estratégias no instrumento de planejamento para nortear a Universidade nos cinco anos seguintes, a partir de 2015. Por meio da funcionalidade *Network* (rede) do *software* ATLAS.ti 8, elaborou-se o fluxo do processo de formação estratégica organizacional da UNIFAP, conforme ilustrado na figura 6, a seguir.

Figura 6 - Processo de formulação estratégica da UNIFAP



Fonte: Elaborado pelo autor.

A formulação das estratégias da UNIFAP, a partir do PDI (2015-2019), conforme demonstrado no fluxo da figura 6, iniciou com a formação de grupos de trabalho (GT's) que ficaram responsáveis por estruturar um documento, com base em relatórios de órgãos de controle, avaliações do Ministério da Educação (MEC) e relatórios internos da universidade dos últimos oito anos e resgatando ainda informações do PDI 2010-2014.

Nas análises do perímetro inicial do PDI (2015-2019) já é possível identificar a consciência da relevância quanto à lógica de envolver os atores que formam a chamada comunidade acadêmica – alunos, técnicos administrativos e docentes – desde as etapas iniciais de discussão.

Desde o início do processo, **havia a clareza que o plano de desenvolvimento da UNIFAP fosse construído coletivamente**, abrindo espaços para o debate e a participação democrática dos agentes sociais envolvidos: **era necessário ouvir a voz da comunidade acadêmica e da sociedade para recolher críticas** da realidade atual da Universidade e sugestões de melhorias para a Instituição. (UNIFAP, 2015, p. 15).

No depoimento do gestor “GR01”, é possível constatar convergência da alta cúpula com a preocupação de não se elaborar um instrumento estratégico de forma isolada, mesmo que o processo fosse conduzido por uma consultoria externa, uma vez que toda a estratégia institucional deveria se amoldar aos anseios advindos das categorias que compunham a comunidade acadêmica.

**GR01 - O PDI é um documento que precisa ser organizado tendo a participação da comunidade acadêmica**, [...] porque ele tem que expressar o sentimento dessa comunidade e como ela se projeta ao longo de seu desenvolvimento. Esse sentimento é importante, porque é **a partir dele que a gente pode elaborar as estratégias, para alcançar os objetivos e as metas**, eles são construídos a partir dessa projeção que a comunidade faz a respeito de si própria.

Na etapa seguinte, um formulário *online* foi disponibilizado para promover a participação da comunidade acadêmica – docentes, técnicos, alunos e gestores. Seguidamente, foram formados grupos focais com representantes dessas categorias, que concatenaram dados e informações, materializando as estratégias organizacionais e formando o mapa estratégico, que modelou toda a estratégia institucional da UNIFAP. Na percepção do gestor “GR01”, além do preenchimento do formulário *online*, a comunidade participou também, de forma efetiva, por meio de

várias outras estratégias na etapa de coleta de informações, resultando na captação dos anseios desses agentes.

**GR01** - [...] a organização do PDI se deu com um grupo de trabalho que ia até a comunidade acadêmica com **reuniões, com entrevistas, assembleias, para entender como a comunidade se via nessa projeção de cinco anos.** [...] embora já tivesse uma rotina definida, a comunidade ainda sentia a necessidade de que nós tivéssemos mais claro como cada processo acontecia dentro de cada uma das Pró-Reitorias, e como essa comunidade poderia acessar esses recursos por meio dos processos que cada uma dessas unidades fazia.

No entanto, há um descompasso no que se refere à participação da comunidade acadêmica no processo de formulação das estratégias institucionais do PDI (2015-2019), que merece ser discutido. Ao se analisar a forma e o momento da participação da comunidade no processo de elaboração do PDI (2015-2019), tendo por base a citação supramencionada e a complementação dos fragmentos retirados do depoimento do gestor “GR01”, deduz-se que as estratégias institucionais seriam delimitadas com base nos resultados advindos dos debates e discussões feitos em conjunto com a comunidade acadêmica, ou seja, que a participação desses agentes se daria de maneira direta e desde as etapas iniciais, e a partir dos apontamentos e contribuições seriam formuladas as estratégias e objetivos.

Conforme se percebe no fluxo formado com base no conteúdo do PDI (2015-2019) e nas narrativas dos gestores, e ainda nos textos que explicitam a metodologia adotada para elaboração da referida ferramenta, torna-se notório que no processo inicial de formação dos grupos de trabalho (GT's), não ficaram evidentes as características dos componentes desses grupos, tampouco se os critérios de escolha foram delimitados de forma técnica, ou seja, não se pode afirmar que houve realmente a participação da comunidade acadêmica nesse momento do estudo.

A análise do procedimento demonstra e elucida que essa participação direta da comunidade ocorreu em uma fase *à posteriori*, e apenas por meio do preenchimento de um formulário *online*. Essa evidência se diferencia dos estudos realizados na Universidade Federal do Paraná, por exemplo, que no processo de chamamento para elaboração do PDI, realizou ações multidimensionais, não somente por meio digital, como é o caso da UNIFAP, mas também com ações presenciais (GUEDES; SCHERER, 2015).

Na etapa seguinte, na formação dos grupos focais, ainda conforme o procedimento, os componentes desses grupos se resumiram em representantes das categorias que constituem a comunidade acadêmica, cuja escolha dos professores e técnicos se deu diretamente pela reitora, à época, enquanto que a representação dos discentes se deu por integrantes do Diretório Central dos Estudantes (DCE), conforme se confirma em um dos trechos do PDI (2015-2019).

Os passos seguintes foram: a realização de uma oficina sobre o BSC (*Balanced Scorecard*), metodologia adotada para a elaboração do PDI – a exemplo de outras IES –, e **a formação de grupos focais, com representantes** dos docentes, técnicos-administrativos, acadêmicos e gestores (pró-reitores, diretores de departamentos e coordenadores de cursos), **que construíram as diretrizes estratégicas adotadas no plano de desenvolvimento.** (UNIFAP, 2015, p. 15 e 16).

Tais achados destoam do discurso de que o plano de desenvolvimento institucional da universidade seria elaborado com base na participação coletiva da comunidade acadêmica. Ainda no conteúdo do PDI (2015-2019), é possível verificar que o referido instrumento de planejamento somente foi apresentado e discutido com a comunidade depois da concepção do documento formal, o que não garante que o sentimento e os anseios desses atores foram de fato considerados, conforme se constata no fragmento seguinte.

Em seguida, a relatoria do PDI e os coordenadores dos GT elaboraram o documento-base do plano de desenvolvimento, **posteriormente apresentado e discutido com a comunidade.** (UNIFAP, 2015, p. 16).

**Após o delineamento das diretrizes gerais do PDI,** para a continuidade do seu processo de construção a relatoria e os coordenadores dos GT elaboraram o documento-base do plano de desenvolvimento, **posteriormente apresentado e discutido com a comunidade.** (UNIFAP, 2015, p. 28).

Nesse aspecto, torna-se evidente a deficiência no processo de participação da comunidade acadêmica na construção das estratégias institucionais, o que pode comprometer seriamente os resultados a serem alcançados pela Instituição. A participação social, em cada fase do processo de planejamento estratégico em universidades públicas, é fundamental para que a comunidade compreenda na íntegra as ações, os planos de trabalho e todas as informações relevantes para a implementação das estratégias, esse processo participativo também permite a continuidade administrativa dos objetivos traçados (SANTOS *et al.*, 2009).

O desconhecimento, por parte desses agentes, dos objetivos institucionais, metas e indicadores traçados, assim como a incerteza sobre a forma como deverão contribuir para implementação dessas estratégias previamente traçadas, poderão se refletir negativamente no desempenho institucional, visto que os colaboradores que executarão as tarefas no cotidiano, nos diversos ambientes da universidade, não se sentirão partes envolvidas na definição das estratégias organizacionais e, conseqüentemente, não envidarão todos os esforços necessários para alcançar as metas de sua área de atuação.

Os depoimentos de alguns servidores e gestores ratificam esse desconhecimento da forma como foi elaborado o PDI (2015-2019) da Universidade, algo contraproducente para um processo de gestão estratégica institucional, que deveria ser construído de forma participativa e democrática junto com a comunidade acadêmica.

**GR02 - Não participei em nada do PDI da universidade.** Na realidade, ele só serviu para dar o norte para o planejamento estratégico da PROGEP, no sentido de que nós deveríamos construir o nosso sem fugir do que estava delimitado no PDI da universidade.

**GR 03** – [...] a gente começou a fazer os planejamentos estratégicos de cada Pró-Reitoria, **foi então que a gente começou a ter conhecimento do PDI**, inclusive isso foi uma opinião muito forte minha na época, que mesmo que tivesse sido “coletivo”, **as Pró-Reitorias não sabiam como funcionava o PDI.**

**TAD02** - Quanto ao PDI, [...] penso que alguma unidade vinculada à reitoria deve ter enviado expedientes, **mas eu não sei como foi elaborado o processo.** Ainda não li o último PDI, nem sequer sei se os objetivos foram alcançados, **não há esse feedback.**

**TAD03 - Não cheguei a participar da elaboração do PDI da UNIFAP.**

**TAD04** - Na verdade, **eu não participei desse processo**, ele foi aberto, mas não foi amplamente divulgado para participação da comunidade de forma geral. Eu sei que alguns instrumentos da universidade, como planejamento, a gente constrói por obrigação, por força de legislação, para cumprir esses requisitos só como formalização mesmo, porque, na prática, **ele não é um instrumento construído em conjunto.** Parte de uma iniciativa mais da alta cúpula, então eu acho que **foi um instrumento gerado de forma centralizada**, não teve efetivamente a participação de todos.

A qualidade da participação e o meio utilizado para permitir que ela ocorra de maneira adequada e eficaz é um dos grandes entraves, tanto no processo de construção, quanto de implementação e avaliação de ferramentas estratégicas em universidades. Estudos realizados em diversas universidades, sobre o Plano de

Desenvolvimento Institucional, demonstram adoção de estratégias diferenciadas no que se refere à participação da comunidade acadêmica em instituições de ensino superior, inclusive em momentos e por maneiras diferentes (BOLZAN; LORENTZ; MADRUGA, 2012; SILVA *et al.*, 2014; LUZ, 2016). Assim, apesar de demonstrar certa tendência de adesão à gestão participativa na elaboração desses instrumentos estratégicos, essa indefinição afasta a formação de um modelo padronizado de como deve ocorrer a participação social.

Outro ponto relevante a ser discutido é a forma e os meios de divulgação em torno das ações envolvendo a construção e disseminação das estratégias do PDI (2015-2019). No documento não foi possível identificar claramente os meios de divulgação das etapas, os locais de discussão, as pautas, ou quaisquer outros eventos que propiciassem à comunidade acadêmica entender a relevância do referido instrumento e se apropriar do seu conteúdo, antes, durante ou depois do processo de construção.

Esta ausência reside no fato de que a UNIFAP, na época em que foi elaborado o PDI (2015-2019), não possuía uma assessoria de comunicação institucional, ficando as questões relacionadas às atividades de imprensa, divulgação de eventos e demais políticas de comunicação da Universidade sob a responsabilidade da Assessoria Especial da Reitoria (AER), uma unidade administrativa que possuía um corpo limitado de técnicos para atender às demandas de toda a Instituição. Segundo fragmento do PDI (2015-2019),

[...] a UNIFAP **não possui um planejamento estratégico em comunicação nem uma política de comunicação** que estabeleça diretrizes para disseminação otimizada da informação institucional e relacionamento com os públicos da Universidade. (UNIFAP, 2015, p. 71).

[...] nos próximos cinco anos **a IFES estabelecerá procedimentos de comunicação efetivos e canais adequados para difundir e disseminar as informações institucionais** que sejam de interesse público, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional participativa e de disseminação da informação. (UNIFAP, 2015, p. 71).

Desse modo, a ausência de meios apropriados para levar ao conhecimento da comunidade acadêmica as ações, práticas, estratégias e políticas formuladas no PDI (2015-2019) e outras questões institucionais, tornam-se entraves para se consolidar uma cultura democrática, participativa e com estreito relacionamento com todos os agentes que compõem o mosaico institucional. Nos depoimentos de gestores

e servidores, é possível notar ausência de canais de divulgação e de práticas formais, que tornem transparente o processo de disseminação e avaliação das estratégias do PDI (2015-2019) em nível institucional.

**GR04 - Eu não tenho conhecimento de um programa de comunicação que faça alusão ao PDI** da Universidade, que vincule as ações desenvolvidas no dia a dia ao PDI.

**TAD01 - de modo geral, não consigo observar nenhuma prática relacionada com a divulgação das estratégias do PDI.** [...] não consigo visualizar, por exemplo, qual a importância de uma Pró-Reitoria, o que ela tem que fazer para atender ao PDI, ou o que ela alcançou. [...] são fatores que acredito serem essenciais para que se ponha em prática qualquer documento de planejamento, **infelizmente não consigo perceber algo nesse sentido em relação ao PDI** da UNIFAP.

Contudo, a UNIFAP demonstrou preocupação com esse *gap*, evidenciando a necessidade de criar a política de comunicação e fortalecê-la no âmbito da Universidade. Assim, esse imperativo foi alocado no mapa estratégico como um dos objetivos do PDI (2015-2019), além da projeção de outras ações, no referido documento, como a reestruturação do departamento de comunicação institucional, a criação de programas de ações comunicacionais, a instituição da política de comunicação e meios de acompanhamento e avaliação dessa política. O depoimento do gestor “GR01” endossa e reforça essa argumentação.

**GR01 - [...]** como nós sentíamos essa **dificuldade de fazer essa comunicação com a comunidade**, de **fazer a comunidade ter ciência, clareza do que estava acontecendo no planejamento administrativo** e que envolvia a vida da própria universidade, nós fizemos também através de oficinas, de modo participativo, **a política de comunicação da universidade**, na intenção de discutir com essa própria comunidade e com os servidores que estavam lotados naquele momento nas Pró-Reitorias, estratégias e políticas que fossem de fato ampla, participativa e que chegassem de fato até a comunidade, que foi a política de comunicação que nós desenvolvemos também durante a execução do PDI de 2015-2019.

O ato de formulação estratégica de uma organização inserida em um ambiente permeado por complexidades, como é o caso das universidades, envolve a sinergia de diversos fatores como a adoção de metodologias adequadas, a participação dos atores envolvidos e canais de divulgação apropriados, para que essas ações cheguem a todos os *stakeholders* da organização.

Sob a ótica dos “Cinco Ps para Estratégia” de Mintzberg *et al.*, (2006), as estratégias do PDI podem ser vistas como: “Plano”, pois se resumem na delimitação

de uma gama de diretrizes e ações norteadoras para alcançar objetivos institucionais; “Padrão”, pois a estratégia deve seguir um rito previamente definido pela legislação e atender exigências de órgãos governamentais, MEC, o que limita a atuação da gestão institucional no processo de formulação estratégica; ainda, como “Posição”, pois situa a instituição no espaço e define o seu papel diante das peculiaridades ambientais.

No contexto teórico das dez escolas de planejamento, o Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFAP possui características similares com a “Escola de Planejamento”, cuja formulação estratégica é concebida como um processo “Formal” (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2010). As principais analogias consistem nas seguintes premissas: 1) as estratégias são resultados de um processo formal, dividido em diferentes etapas, com metodologias de verificação e técnicas de controle; 2) o encargo pelo processo de planejamento das estratégias fica concentrado nas mãos da alta cúpula, e a implementação é acompanhada diretamente pelos planejadores que, no caso da UNIFAP, é a Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN; 3) no desdobramento para as demais unidades organizacionais, as estratégias já estão previamente delineadas, cabendo a essas unidades somente executá-las, por meio de seus programas, projetos e planos de ação, de acordo com a área de atuação.

#### **4.1.2 Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas**

As narrativas deste tópico estão baseadas nas entrevistas com gestores e servidores que participaram diretamente do processo de elaboração do planejamento estratégico da PROGEP. Todas as informações foram devidamente comparadas aos ritos constantes nos documentos que formam a semântica do planejamento estratégico de RH, os quais são: mapa estratégico, plano tático, quadro da análise SWOT e planos de ação (5W2H) com indicadores e metas.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP foi criada em meados de 2013 (UNIFAP, 2013), trazendo em seu bojo alguns desafios como: ofertar à comunidade acadêmica uma nova filosofia de políticas e práticas voltadas para o desenvolvimento dos servidores, quebrar o paradigma de ser somente um setor de pessoal altamente burocrático na organização e atuar de forma estratégica auxiliando no alcance dos objetivos institucionais da UNIFAP. A fala do gestor “GR02” demonstra essa passagem entre o antigo DRH e a criação da PROGEP.

**GR02 - Antes da PROGEP, tínhamos o DRH**, que funcionava vinculado à Pró-Reitoria de Administração - PROAD. [...] **o trabalho se resumia em papelório, só havia a parte de administração de pessoal**. Quando foi construída essa área onde é PROGEP hoje, o objetivo inicial era somente para atender atividades de qualidade de vida. A parte burocrática era para ficar lá onde era o DRH, na PROAD. Esse prédio era somente para a questão de atividade funcional, atendimentos, salas de capacitação, atendimento fisioterapêutico, psicológico, médico e outros.

Desse modo, a partir de sua criação, a PROGEP passou a comportar em sua representação gráfica dois departamentos pilares, sob os quais foi vinculada uma série de políticas e práticas de gestão de pessoas prestadas por meio de divisões administrativas. Contudo, as ações eram executadas de forma aleatória, não havia um planejamento formalizado para nortear as atividades desenvolvidas. As falas de gestores e servidores ilustram esse contexto, onde é possível também estabelecer cenários da PROGEP, antes e depois da elaboração do planejamento estratégico de gestão de pessoas.

**GR01 - Depois que teve a elaboração do planejamento** da PROGEP, eu acho que **todos tiveram uma visão clara de suas atividades**.

**GR02 - Lembro bem que, antes da elaboração da referida ferramenta, fazia-se tudo aquilo que aparecia**, sem ter nada pensado sobre onde se queria chegar, e **isso era um fator negativo** constatado. [...] porque **se você não tem nada planejado**, você não sabe para onde vai, **você não tem um norte para seguir**.

**TAD01 - Após a elaboração do planejamento estratégico da PROGEP, as ações ficaram mais visíveis**, pois **antes, a gente não tinha esse norteamento**. Então, agora as ações estão sendo mais divulgadas. A partir do planejamento estratégico, a gente passou a entender a importância de cada atividade desenvolvida pelos setores da PROGEP.

**TAD 04 - Ficou muito nítido**, [...] que **as ações ficaram muito mais coordenadas e sistematizadas**. Antes, parecia que se tinha um conjunto de atividades para serem feitas, mas isso existia de forma desordenada, **antes não se sabia onde iria chegar**, e a partir do planejamento a gente pôde observar que as ações saíram um pouco mais sistematizadas. **Você vê que há um nível de organização muito maior nas ações que são desenvolvidas**.

A necessidade de elaboração do instrumento de planejamento, no âmbito da gestão de pessoas da Universidade, tornou-se ainda mais clara após a formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2015-2019), pois era necessário desdobrar as estratégias institucionais para cada área de atuação – ensino, pesquisa, extensão, gestão e outras – e, ao mesmo tempo, fazê-las chegar a toda comunidade acadêmica. Assim, foram construídos todos os planejamentos estratégicos das Pró-

Reitorias, das quais a PROGEP deu *start* ao projeto piloto. No depoimento de alguns gestores é possível constatar essas afirmações.

**GR01** - Daí então, **fruto dessa elaboração do PDI**, surgiu a ideia de que cada Pró-Reitoria tivesse que pensar na elaboração de seu planejamento estratégico, e ouvir também os anseios da comunidade. [...] **A forma de desdobramento das estratégias institucionais se dava por meio dos próprios planejamentos estratégicos das Pró-Reitorias**, que eram vinculados ao PDI.

**GR02** - Quando nós chegamos à PROGEP, nosso pensamento foi justamente nesse sentido de valorizar as pessoas, trabalhar a parte das competências do profissional. **Montamos uma equipe para definir o planejamento da PROGEP, sem fugir das diretrizes do PDI** da universidade, que já tinha um esqueleto.

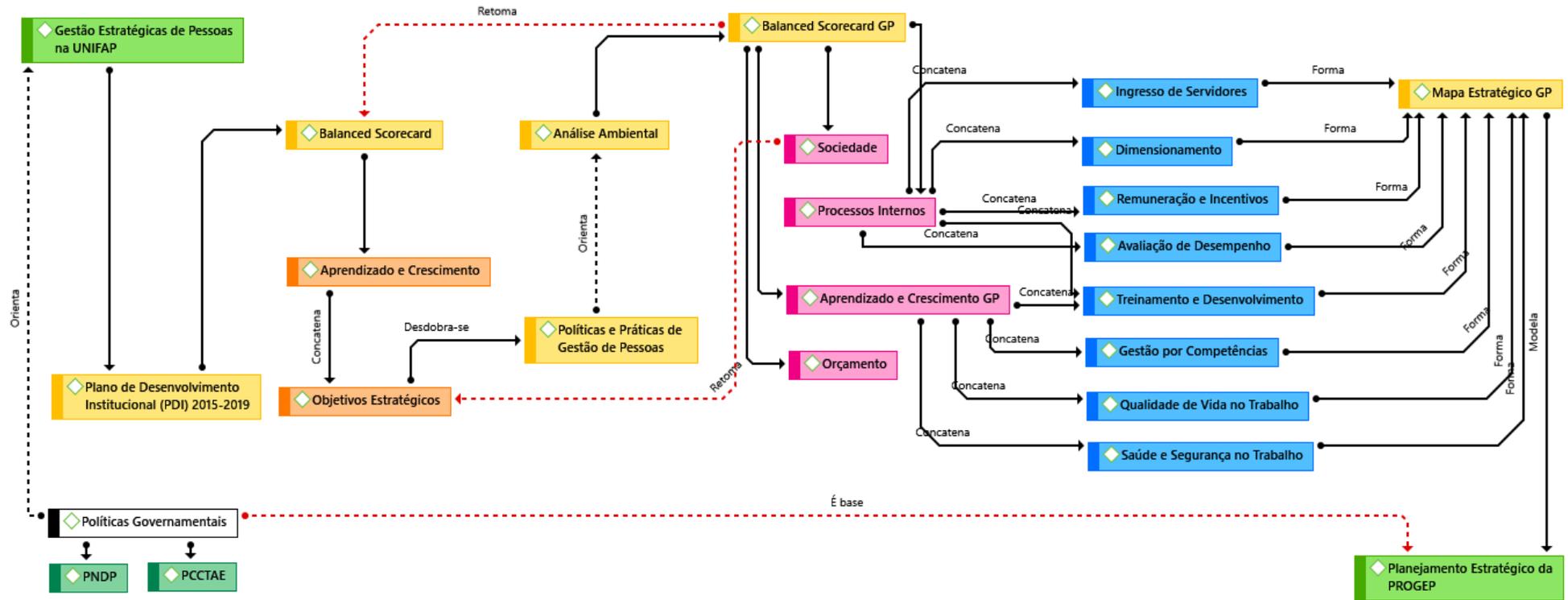
**GR03** - De forma mais técnica, **depois que foram definidas a missão, a visão e os valores institucionais**, [...] e, diante da amplitude da universidade, **verificou-se a necessidade de fazer planejamentos estratégicos específicos para cada área de atuação**, para que fossem **alinhados ao PDI**. Para **disseminar as estratégias institucionais**, foi estabelecido o planejamento estratégico das Pró-Reitorias.

A partir desses depoimentos, é possível inferir que, instrumentalmente, o planejamento estratégico de gestão de pessoas da PROGEP possui elevada sintonia com o PDI (2015-2019). No entanto, cabe ressaltar que as políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público são delimitadas desde as esferas governamentais, e expressadas geralmente por meio de legislação que, neste caso, estão pautadas pela Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE) e pelo Decreto nº 5.707/2006 (PNDP).

Com base nesses depoimentos e nos documentos analisados pelo *software* ATLAS.ti 8, foi possível elaborar o fluxo do processo de formação da gestão estratégica de pessoas da Universidade Federal do Amapá, gerenciada atualmente pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, que deu origem ao Planejamento estratégico do referido órgão.

O referido fluxo corrobora as *nuances* das variáveis que serviram de base e de orientação para gestão estratégica de pessoas na UNIFAP, a forma de agrupamento e interligação entre elas, conforme demonstra a figura 7, a seguir.

Figura 7 – Processo de formulação da gestão estratégica de pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor.

O fluxo da figura 7 ilustra que a gestão estratégica de pessoas da UNIFAP foi orientada inicialmente por políticas governamentais, representadas pelo PNDP e PCCTAE, e está ancorada ao PDI (2015-2019), por meio de objetivos estratégicos concatenados na dimensão Aprendizado e Crescimento do *Balanced Scorecard* do PDI (2015-2019). A partir desse encadeamento, retomou-se a metodologia utilizada no PDI, para também formalizar o instrumento estratégico da gestão de pessoas.

Desse modo, vale analisar e descrever o processo do planejamento estratégico da PROGEP, que foi construído em parceria com professores e bolsistas do curso de administração da UNIFAP, por meio de projeto de extensão, que promoveram inicialmente uma capacitação para os servidores da Pró-Reitoria, na qual foi apresentado o PDI (2015-2019) e as metodologias a serem utilizadas.

**GR03** - Então, funcionou da seguinte forma, [...], **fez-se um projeto de capacitação para os servidores da universidade**, cujo objetivo era criar o planejamento estratégico de cada Pró-Reitoria alinhado ao PDI, [...] além de envolver o projeto de capacitação dos servidores, **envolveu também o projeto de extensão capitaneado pelo curso de administração**, por meio do qual foram trazidos alunos da área de administração para atuarem como assessores daquele projeto.

Houve participação direta da equipe de servidores da PROGEP nas diversas reuniões durante o processo de elaboração do planejamento estratégico, o que se torna um fator positivo, pois envolve o ativo mais valioso da Instituição - os indivíduos que vão colocar em prática no futuro as ações delimitadas. Essa evidência converge com os resultados de outro estudo realizado na PROGEP/UNIFAP, onde se constatou que o planejamento da referida Pró-Reitoria foi construído de forma participativa, influenciando diretamente na motivação dos colaboradores e na qualidade do clima organizacional (SILVA *et al.*, 2017).

A primeira coletiva teve por finalidade o delineamento da missão, visão e valores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, com o uso da técnica *brainstorm*. Como qualquer outra forma de implementação estratégica, o alinhamento exige que as equipes envolvidas no processo estejam integradas e atuem de forma cooperativa para alcançar os objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2006).

Assim, com base nas discussões da equipe, chegou-se à formulação das diretrizes da gestão estratégica de pessoas da UNIFAP, expressando sua razão de existir, sua projeção para o futuro e seus pilares de sustentação, conforme ilustrado no quadro 10 a seguir.

### Quadro 10 – Diretrizes estratégicas da gestão de pessoas da UNIFAP

<b>Missão</b>	Promover políticas contínuas e eficazes nos processos de gestão de pessoas, por meio da valorização humana e profissional dos servidores como aspecto essencial ao alcance dos objetivos institucionais.	
<b>Visão</b>	Ser reconhecida regionalmente pela qualidade e efetividade da execução e gerenciamento de políticas de gestão de pessoas.	
<b>Valores</b>	Transparência Comprometimento Ética e respeito Gestão Participativa	Sustentabilidade Inovação e Informatização Valorização Humana

Fonte: Planejamento Estratégico da PROGEP (UNIFAP, 2016). Elaborado pelo autor.

Delimitadas as diretrizes estratégicas da PROGEP, deu-se início às discussões para a formulação dos objetivos, metas e indicadores, para o período de quatro anos – de 2016-2019. Para esta etapa utilizou-se a técnica análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*), utilizada para fazer a análise dos ambientes endógeno e exógeno da organização, apontando os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (CUNHA *et al.*, 2011; OLIVEIRA; TODA, 2013), conforme quadro 11 a seguir.

### Quadro 11 – Análise SWOT da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

(continua)

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Ambiente Endógeno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vontade de fazer a diferença</li> <li>✓ Gestão Participativa</li> <li>✓ Capacitação</li> <li>✓ Trabalho em equipe</li> <li>✓ Implantação do SIGRH</li> <li>✓ Descentralização de serviços</li> <li>✓ Profissional de TI na equipe</li> <li>✓ Volume documental</li> <li>✓ Comprometimento</li> <li>Autonomia dos setores</li> <li>✓ Bom clima organizacional</li> <li>✓ Desmembramento das atividades</li> <li>✓ Descentralização das demandas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrutura Organizacional</li> <li>✓ Servidores Ociosos</li> <li>✓ Falta de Capacitação</li> <li>✓ Falta de Equipamentos</li> <li>✓ Falta de Equipe</li> <li>✓ Falta de Espaço Físico</li> <li>✓ Não saber por onde começar</li> <li>✓ Material de Expediente</li> <li>✓ Procedimentos sistêmicos</li> <li>✓ Metodologia de implantação do SIGRH</li> <li>✓ Falta de alinhamento de informações</li> <li>✓ Falta de local apropriado para arquivo</li> <li>✓ Falta de definição de competência das Divisões</li> <li>✓ Comunicação com o público-alvo da UNIFAP</li> <li>✓ Muitos servidores não sabem utilizar o SIGRH</li> <li>✓ Acúmulos de procedimentos na direção</li> <li>✓ Política de Aposentadoria</li> <li>✓ Acompanhamento da aposentadoria</li> <li>✓ Precariedade do RH no Campus Binacional</li> <li>✓ Ausência de políticas para servidores no Campus Oiapoque</li> </ul>

### Quadro 11 – Análise SWOT da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

(conclusão)

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente Exógeno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visitas técnicas</li> <li>✓ Implementação do SIGRH</li> <li>✓ Início da utilização do módulo férias</li> <li>✓ Otimização de demandas no SIGRH</li> <li>✓ Novos servidores</li> <li>✓ Criação de nova divisão</li> <li>✓ Criação de editais de convocação</li> <li>✓ Assentamento funcional digital</li> <li>✓ Legislação vigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não flexibilização de horário</li> <li>✓ Falta de energia</li> <li>✓ Avaliação do MEC</li> <li>✓ Auditorias</li> <li>✓ Equipamentos de Informática</li> <li>✓ Salas apropriadas</li> <li>✓ Falta de planejamento dos editais</li> <li>✓ Demanda desordenada</li> <li>✓ Falta de Água</li> <li>✓ Falta de material de higiene</li> <li>✓ Desatualização do manual do SIAPE</li> <li>✓ Não cumprimento de prazos estipulados para execução de demandas</li> <li>✓ Desatualização dos assentos funcionais dos servidores</li> <li>✓ Corte de verbas para capacitação fora do Estado</li> <li>✓ Estrutura de comunicação do campus binacional</li> </ul>

Fonte: Planejamento estratégico da PROGEP (UNIFAP, 2016). Elaborado pelo autor.

Na matriz SWOT formada, nota-se que as variáveis dos quadrantes fraquezas e ameaças são quase o dobro de forças e oportunidades, tendo um número elevado de itens envolvendo a implantação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH. É notório que havia um processo de mudança cultural nos procedimentos operacionais da Instituição, relativos aos serviços de gestão de pessoas, fator que só aumenta a responsabilidade de tornar os pontos fracos em fortes, aproveitar as oportunidades e envidar esforços para mitigar as ameaças.

A partir dessa análise de cenários, foram formulados os objetivos estratégicos da PROGEP e concatenados dentro das quatro perspectivas do *BSC* (sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento, orçamento), conforme mapa estratégico da PROGEP (ANEXO E). Os objetivos foram desdobrados para as atividades dos planos de ação de cada divisão administrativa, com fixação de indicadores e metas para cada ano seguinte – 2016-2019. Os depoimentos dos gestores detalham essa narrativa.

**GR02** - [...] lembro-me da gente ter utilizado aquela **metodologia do *balanced scorecard***. A partir disso **foram construídas as metas e delimitados prazos**. Dentro da competência da PROGEP foram formadas equipes para trabalhar, elas atuavam de acordo com as atividades que tinham mais afinidade. Destacava-se o tema e cada um contribuía dentro do que lhe cabia para alcançar as metas traçadas. [...] **para mim, foi um passo fundamental e diferencial para a universidade como um todo**.

**GR03** - [...] **primeiramente nos foi apresentado o PDI**, depois fomos divididos em grupos de atuação da PROGEP, para que a gente definisse as prioridades, **os pontos fortes, pontos fracos**, internamente e externamente, e a partir daí nós montamos o nosso quadro de planejamento estratégico [...]. A partir dessa montagem toda, a ideia era começar a **atuar nos planos de ação**, que eu acho que foi o momento mais difícil, porque são muito detalhados, onde se utilizou a **metodologia 5w2h**.

O uso dessas metodologias similares demonstra outro ponto de alinhamento entre o planejamento estratégico RH e o PDI (2015-2019). A principal contribuição da ferramenta *BSC* para o processo de execução de estratégias provém de duas características: (1) a capacidade de demonstrar de forma clara a estratégia por meio dos mapas estratégicos; (2) a capacidade de adequar a estratégia ao sistema de gestão. O efeito disso se resume na competência de sincronizar todas as unidades, sistemas e processos à filosofia estratégica da organização (KAPLAN; NORTON, 2006).

Assim, depois de concatenadas dentro das perspectivas do *BSC*, as políticas e práticas de gestão de pessoas formaram o mapa estratégico, que por sua vez materializou o planejamento estratégico da PROGEP, para nortear as ações da Pró-Reitoria no período entre 2016 a 2019. Cada unidade administrativa, por meio do seu plano de ação, passou a acompanhar todas as suas ações planejadas.

A partir do resgate do marco teórico deste estudo, nota-se que o planejamento estratégico da PROGEP, assim como o PDI (2015-2019) da UNIFAP, pode ser enquadrado dentro das perspectivas da “Escola de Planejamento”, por consistir em um processo “Formal” de formulação estratégica, o qual utilizou ferramentas como o *BSC*, *SW2H* e Mapas Estratégicos, assim como possui similaridades com a “Escola Cultural”, cuja formulação estratégica é concebida como um “Processo Coletivo”, uma vez que houve integração social nas etapas de elaboração do planejamento, que considerou percepções, valores e crenças da equipe que compõe a Pró-Reitoria (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

No contexto dos “Cinco Ps para Estratégia”, as estratégias da área de gestão de pessoas da UNIFAP podem ser vistas como “Plano”, pela definição de objetivos e metas e o desdobramento para os planos de ação; como “Posição”, por localizar a PROGEP e descrever a importância do seu papel no meio institucional; e como “Perspectiva”, pois o processo estratégico foi compartilhado, considerando tanto o cenário interno quanto externo (MINTZBERG *et al.*, 2006).

### 4.1.3 Alinhamento de mapas estratégicos institucionais

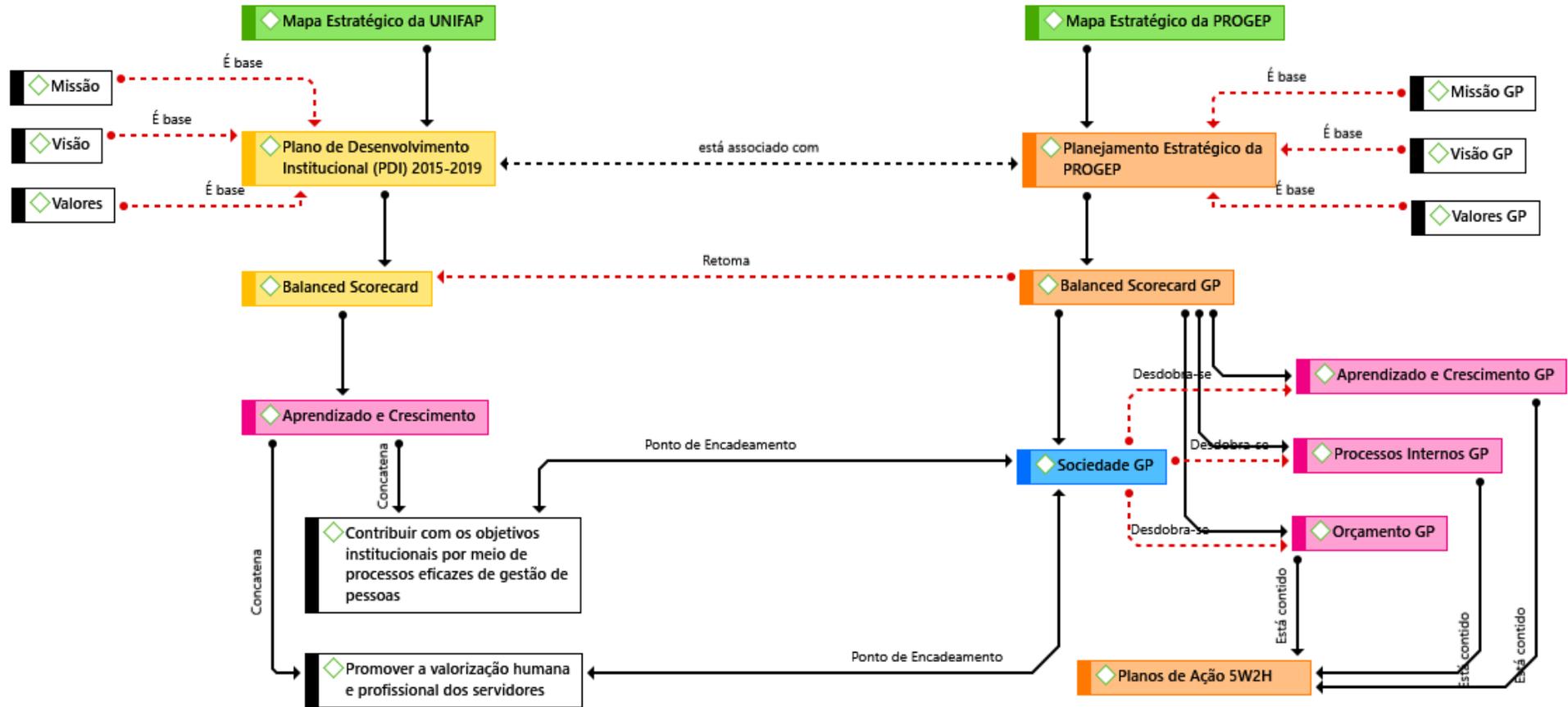
Este tópico visou constatar o desdobramento das diretrizes estratégicas por meio dos objetivos elencados no mapa estratégico global, do Plano de Desenvolvimento Institucional, e setorial, do planejamento estratégico de gestão de pessoas, conforme preconiza o segundo objetivo específico desta pesquisa.

O alinhamento estratégico é um processo complexo, não sendo suficiente haver sincronia entre os objetivos estratégicos institucionais e setoriais, mas também, a sintonia entre os gestores e executores é fundamental para a implementação do que foi planejado. Os estudos de Heinzen (2015) apontaram que, o fato de os gestores acreditarem que a execução das estratégias é encargo somente dos executores, configura-se como elemento que impossibilita o alinhamento entre processo de formulação e implementação das estratégias.

Apesar de terem sido construídos em momentos diferentes, os planejamentos institucionais seguem moldes bastante similares, tanto o PDI (2015-2019) quanto o Planejamento Estratégico da PROGEP, pois possuem objetivos estratégicos, concatenados em dimensões do *BSC*, os quais se complementam na implementação das estratégias organizacionais. Quando estruturados no planejamento estratégico, os objetivos setoriais de gestão de pessoas funcionam como suporte dos objetivos institucionais e contribuem diretamente para o sucesso da organização, especialmente por visarem o desenvolvimento do capital humano (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018).

Assim, a análise dos mapas estratégicos das duas ferramentas foi fundamental para a construção do fluxo da figura 8, a seguir, cujo conteúdo demonstra como se materializaram os principais encadeamentos e *nuances* entre o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2015-2019) e o Planejamento Estratégico da PROGEP, por meio de um processo de comparabilidade dos ritos instrumentais e metodológicos, interligados por elementos basilares e associativos, que deram origem ao modelo.

Figura 8 – Encadeamento entre mapas estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se no fluxo da figura 8, que existe simetria entre os instrumentos de planejamento, inclusive inicialmente com arranjos similares, como a definição das diretrizes estratégicas – missão, visão e valores. Essa associação entre os instrumentos é perceptível no referido fluxo, e a convergência reside na ordem dimensional constante nos mapas estratégicos do PDI (2015-2019), ANEXO C, e do Planejamento Estratégico da PROGEP, ANEXO D.

A metodologia é outro ponto de convergência entre as ferramentas de planejamento. O *Balanced Scorecard* foi o modelo escolhido tanto para concatenar os objetivos globais da UNIFAP e desdobrá-los para as diversas áreas de atuação da universidade, como também para alocar todas as políticas e práticas de gestão de pessoas, seus objetivos setoriais, e desdobrá-los para os planos de ação das unidades vinculadas à PROGEP. Essa organização do complexo organizacional, traduzida em objetivos estratégicos globais e setoriais, metas e indicadores, favorece a eficácia no processo de implementação e controle das estratégias definidas, uma vez que tendem a caminhar na mesma direção (BARROS, 2007; FORONI, 2014; SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018).

O ponto de encadeamento ocorreu, especialmente, a partir de dois objetivos estratégicos globais situados na perspectiva Aprendizado e Crescimento do BSC do PDI (2015-2019), os quais foram alocados na dimensão Sociedade do BSC do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas, conforme demonstrado no fluxo acima. Inclusive, é possível visualizar certa similaridade entre o conteúdo desses objetivos globais e a declaração de missão da PROGEP, quando se trata de evidenciar a valorização humana.

Assim, a dimensão Sociedade do Planejamento Estratégico da PROGEP é o principal elo entre os instrumentos, inclusive subsidiando o desdobramento da filosofia global para as demais perspectivas setoriais do BSC do referido planejamento, onde foram concatenadas todas as políticas e práticas de gestão de pessoas, distribuídas posteriormente nos planos de ação (5W2H).

Apesar de ser evidente a preocupação da UNIFAP com a gestão de pessoas, alocando dois objetivos estratégicos para encadeamento com a área de RH, conforme descrito em discussões anteriores deste estudo, a ausência de um eixo de discussão na estrutura do PDI (2015-2019), específico para tratar das questões relativas à gestão de pessoas na Universidade, reflete um processo estratégico institucional ainda não consolidado, ou que se limita apenas a cumprir requisitos

impostos pelas legislações. Essa lacuna encontra similaridades com os apontamentos dos estudos realizados por Pontes (2018) em outras três Instituições Federais de Ensino Superior.

Retomando um cotejamento teórico acerca dos quatro aspectos do alinhamento de Kaplan e Norton (2006), verificou-se que: (a) tanto o PDI (2015-2019) quanto o Planejamento Estratégico da PROGEP possuem “consistência estratégica”, pois a estratégia delineada possui objetivos estratégicos e indicadores bem definidos, fator positivo na etapa de implementação e avaliação; (b) pode-se considerar que ambos instrumentos atendem ao aspecto “Alinhamento Organizacional”, pois se apoiam nos mecanismos fornecidos pelo Mapa estratégico e *Balanced Scorecard*, especialmente para comunicar as estratégias para os demais níveis organizacionais; (c) quanto ao “alinhamento do capital humano”, somente o Planejamento da PROGEP atende a esse aspecto em sua plenitude, pois foi elaborado de forma participativa, o que propicia a compreensão das estratégias traçadas, enquanto que o PDI (2015-2019) atende parcialmente, pois a maioria dos sujeitos entrevistados demonstraram não conhecer efetivamente o instrumento e não participaram de sua elaboração; (d) no que se refere ao “alinhamento dos sistemas de planejamento e controle”, verificou-se que ambos instrumentos atendem esse aspecto, pois são utilizados formalmente para delinear as estratégias e apoiam-se no auxílio dos relatórios de gestão, que acompanham os indicadores para mensurar o desempenho institucional.

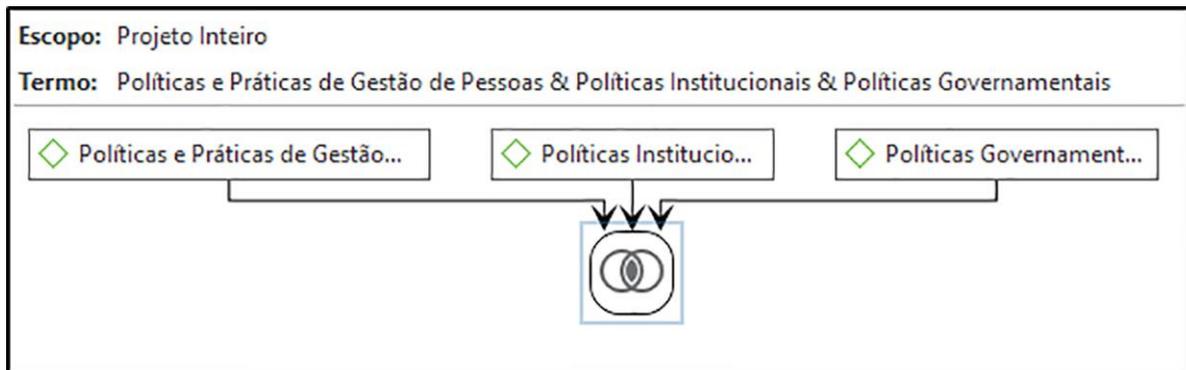
#### 4.2 REPRESENTATIVIDADE DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS INSTRUMENTOS GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS

Para descrever como se dá a ocorrência de políticas e práticas de gestão de pessoas, inicialmente, partiu-se de uma análise mais genérica, a partir da combinação de dados coletados dos documentos do Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019), Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas e Políticas Governamentais, norteadas pela Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE) e pelo Decreto nº 5.707/2005 (PNDP), visando responder ao terceiro objetivo específico deste estudo.

Os documentos supracitados foram devidamente submetidos à análise do *software* ATLAS.ti. 8, onde foi possível realizar a codificação das principais categorias de análise deste estudo, conforme pré-estabelecidas nos procedimentos metodológicos. Especialmente para esta raia de discussão, visou-se identificar se nos

referidos documentos constam citações, ocorrências, fragmentos ou palavras com significação relevante, que pudessem ser alocadas e classificadas nas seguintes categorias: políticas e práticas de gestão de pessoas, políticas governamentais e políticas institucionais. A figura 9, elaborada a partir da ferramenta *Query Tool / ATLAS.ti.8*, demonstra que foram identificados conteúdos relevantes no processo de interseção entre as categorias.

**Figura 9 – Interseção entre categorias pré-estabelecidas**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O operador “interseção” (E), representado pelo símbolo localizado no ponto de encontro das três categorias, possui caráter demasiadamente seletivo, o que confere elevada precisão quando submetido a um baixo conjunto de dados. Assim, de forma isolada na análise, a categoria “Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas” obteve 49 ocorrências, a categoria “Políticas Institucionais” 12 ocorrências, e a categoria “Políticas Governamentais” 19 ocorrências. Quando as três categorias foram analisadas de maneira simultânea, a interseção obteve sete ocorrências. Isso significa que as três categorias foram aplicadas a um mesmo conteúdo, ou conjunto de palavras ou de documentos, neste caso, o PDI (2015-2019), Planejamento Estratégico da PROGEP, PCCTAE e PNDP.

Desse modo, o fato de o operador (E) não apresentar conjunto vazio diante da sua alta precisão, permite afirmar que todos os documentos previamente analisados referenciam, em sua proporcionalidade, conteúdos que representam políticas de cunho institucional, políticas governamentais e políticas específicas de gestão de pessoas. Ademais, deduz-se que há sincronia entre essas categorias, o que representa um ponto positivo para o processo de formulação estratégica da

UNIFAP, pois existem políticas governamentais que se desdobram para as políticas internas da instituição e se expressam por meio dos seus instrumentos estratégicos.

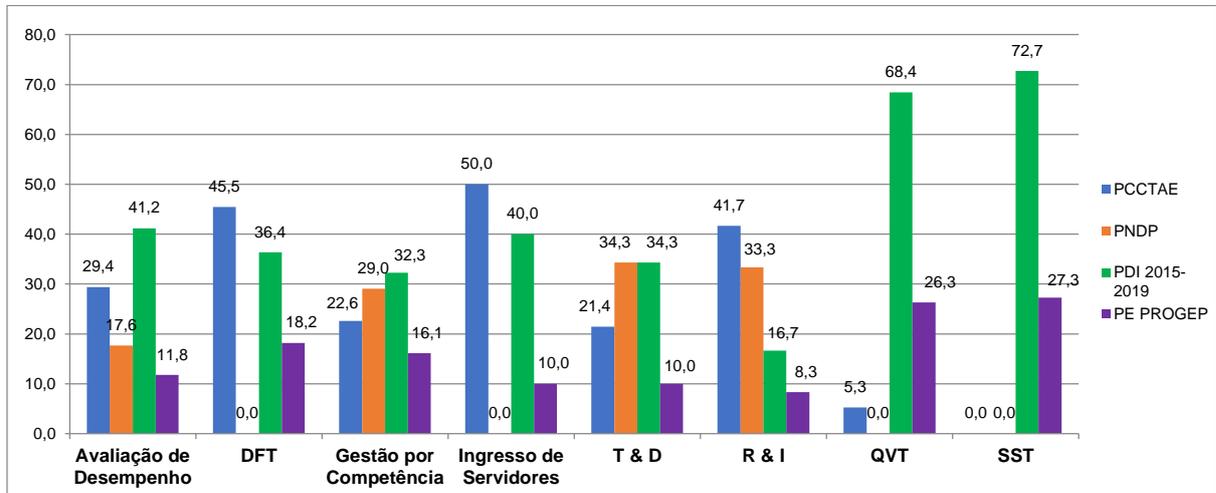
As análises específicas partem das políticas e práticas de gestão de pessoas mais recorrentes nos documentos de análises acima citados, com base na revisão da literatura. Desse modo, para permitir a categorização dos conteúdos dos documentos, as políticas foram codificadas e adequadas com base no marco teórico deste estudo, as quais são: Ingresso de Servidores (IS), Remuneração e Incentivos (R&I), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), Avaliação de Desempenho (AD), Gestão por Competências (GPC), Saúde e Segurança no Trabalho (SST) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (HÖPNER, 2008; SOUZA; MARQUES; JORGE, 2014; ALMEIDA, 2016; LIMA; BARRETO, 2016; GIL, 2016; GARLET; BEURON; SCHERER, 2017; KLEIN *et al.*, 2017; MARTINS *et al.*, 2017; PAIVA *et al.*, 2017).

Para maior profundidade e relevância nas inferências, partimos da análise do *software* ATLAS.ti. 8, utilizando a técnica tabulação cruzada de dados, por meio do recurso Tabela Código-Documento, que disponibiliza uma gama de *ribbons* para ampliar as possibilidades de análise no referido aplicativo. A busca nos conteúdos dos documentos de análise resultou no enquadramento de fragmentos, frases ou citações com valor significativo para as respectivas categorias.

As extrações advindas da tabulação cruzada entre os documentos de análises e as políticas de gestão de pessoas, codificadas no *software* ATLAS.ti. 8, foram elaboradas inicialmente com base na identificação da frequência relativa à linha, que se resume no número de ocorrências resultantes do cruzamento entre a política selecionada com cada um dos documentos de análise, da qual se chegou ao grau de magnitude, que é o número absoluto que representa o somatório das ocorrências com todos os documentos.

O cruzamento de dados é uma das metodologias que permitem a transformação de dados qualitativos em percentuais predominantemente quantitativos, técnica chamada por Creswell e Clark (2011) de abordagem multimétodo, a qual subsidiou a triangulação dos dados, como requisito de validação das inferências feitas na análise documental. O gráfico da figura 10 ilustra o produto final da tabulação cruzada.

**Figura 10 – Tabulação cruzada de subsistemas de gestão de pessoas e documentos estratégicos (%)**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na leitura do gráfico da figura 10, apesar da ausência de equilíbrio nas distribuições de frequências entre os documentos, é possível identificar quatro políticas com ocorrências em todos os documentos de análise. Com base na maior representatividade, a política de Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências possuem maior concentração no PDI, com 41,2% e 32,3% de suas ocorrências, respectivamente. A política Treinamento e Desenvolvimento (T&D) apresenta o mesmo percentual de 34,3%, tanto no PDI quanto no PNDP, enquanto que Remuneração e Incentivos (R&I) destoam das anteriores, alcançando seu maior pico no PCCTAE, com 41,7%. Assim, é possível afirmar que essas políticas possuem simultaneidade nas diretrizes governamentais e nos instrumentos internos de planejamento, que orientam as estratégias institucionais da UNIFAP.

As políticas de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) e Ingresso de Servidores apresentaram maior representatividade no PCCTAE, com 45,5% e 50%, respectivamente, enquanto que a política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) concentrou maior número de ocorrência no PDI, chegando a 68,4%. No entanto, essas três políticas registraram 0,0% de representatividade no PNDP, o que significa que não existe previsão explícita de ações voltadas para essas políticas no referido documento governamental.

A política de Saúde e Segurança no Trabalho (SST) obteve registros de ocorrências somente nos instrumentos internos, com representatividade de quase 73% no PDI, e no Planejamento Estratégico da PROGEP, com 27,3%, o que

demonstra que é uma variável assíncrona quando se trata das políticas preconizadas nos documentos normativos governamentais analisados - PCCTAE e PNDP.

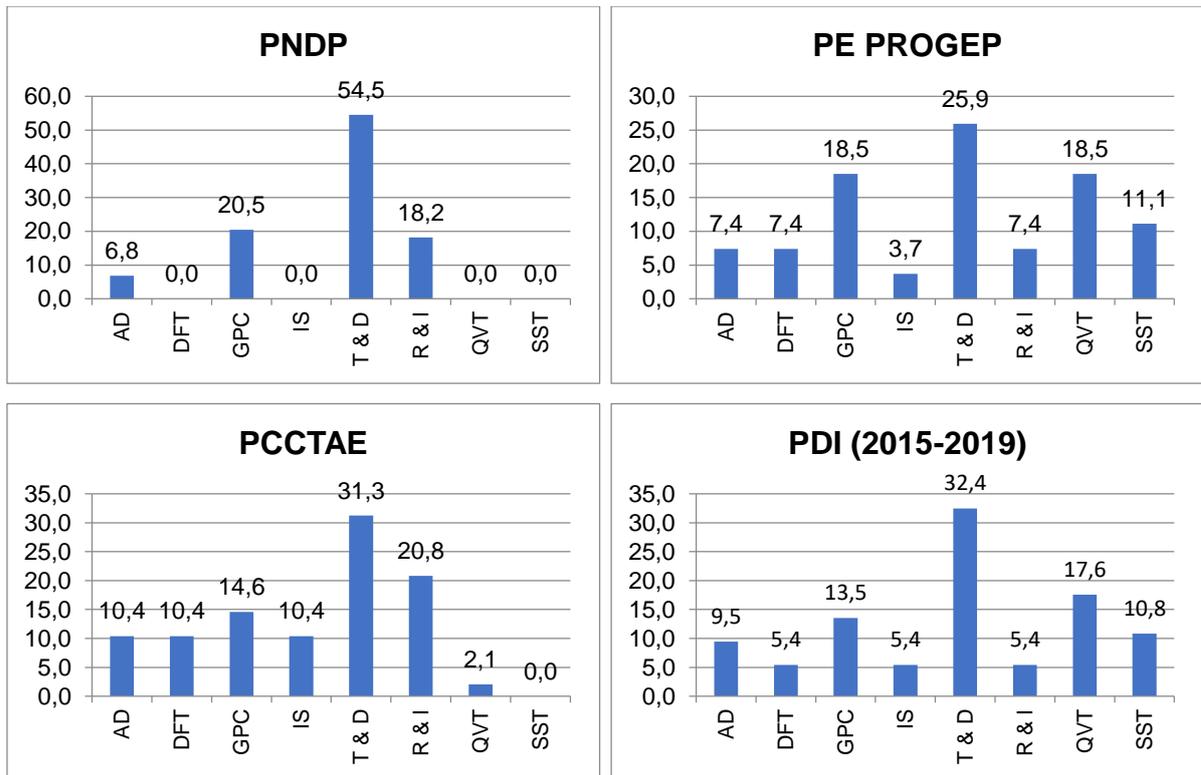
A justificativa para essa lacuna consiste no fato de que, quando se trata da esfera federal, a temática SST tem previsão majoritária na Lei nº 8.112/1990, que é o estatuto jurídico dos servidores públicos federais, seguida de dispositivos específicos como: Lei nº 1.234/1950, que confere direitos e vantagens a servidores que operam com Raios X e substâncias radioativas; Decreto-Lei 1.873/1981, que regulamenta a concessão de adicionais de Insalubridade e de Periculosidade; Lei nº 8.270/1991, que trata do adicional de irradiação ionizante; Decreto nº 6.833/2009, que cria o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS (MARTINS *et al.*, 2017; ALMEIDA, 2016).

Esses achados demonstram que, do ponto de vista genérico, existe simetria entre políticas e práticas de gestão de pessoas e os documentos de análise que representam as políticas governamentais, institucionais e setoriais. No entanto, de forma detalhada, é possível identificar que algumas políticas estão explícitas apenas nos instrumentos de planejamento da Universidade. Isso evidencia que, apesar de haver certo engessamento legal para a formulação dessas políticas no âmbito das instituições federais de ensino, a UNIFAP tem buscado transcender a essas questões, ampliando práticas e políticas para o desenvolvimento de pessoal.

Esse aspecto de engessamento também foi identificado nos estudos realizados em uma autarquia federal, (CARMO *et al.*, 2018), entretanto, os esforços da UNIFAP para ofertar políticas e práticas de gestão de pessoas, elaborar um planejamento estratégico, e alocar essas políticas em um modelo de gestão estratégica, representam diferenciais da Instituição, diante das singularidades que normalmente permeiam o serviço público.

Desse modo, fez-se necessária uma análise ainda mais específica e individual dos documentos para confirmar e validar as ocorrências de políticas e práticas de gestão de pessoas. Isso foi possível por meio de extração da frequência relativa à coluna, ainda resultante da tabulação cruzada, multimétodo (CRESWELL; CLARK, 2011). Os gráficos da figura 11 a seguir demonstram esses eventos individualmente.

**Figura 11 – Ocorrência dos subsistemas da gestão de pessoas (%)**



Fonte: Elaborados pelo autor.

De maneira geral, nota-se que, quando se individualizam os documentos, a política com maiores picos de representatividade entre todos é Treinamento e Desenvolvimento (T&D), sendo do total de 100% de cada uma, 32,3% no PCCTAE, 32,4% no PDI (2015-2019), com maior representatividade no PNDP, com 54,5%, e no Planejamento Estratégico da PROGEP, com 25,9%. Enquanto que a política que possui menor ocorrência entre os documentos de análise é Saúde e Segurança no Trabalho (SST), que possui representatividade apenas no PDI (2015-2019), com 10,8%, e no Planejamento Estratégico da PROGEP, com 11,1% do total das ocorrências.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), representado no gráfico do primeiro quadrante, foi instituído pela Lei nº 11.091/2005, sendo uma política de cunho governamental para promover o desenvolvimento dos servidores que atuam no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES). As ocorrências de cada política de gestão de pessoas representadas no gráfico do PCCTAE advieram de termos como: qualidade do processo de trabalho,

reconhecimento profissional, investidura em cargos, desenvolvimento, dimensionamento da força de trabalho e outros.

Contudo, as políticas centrais desse documento são Treinamento e Desenvolvimento (31,3%), Remuneração e Incentivos (20,8%) e Gestão por Competências (14,6%). Esses números se justificam pelo fato de que, nesse documento, estão delineados os principais requisitos que regulamentam as questões salariais do servidor, progressão na carreira em virtude de capacitação e avaliação de desempenho, estes últimos integrados ao modelo de gestão por competências. Desse modo, existem grandes incentivos para que o servidor se capacite e para que a Instituição implante programas de avaliação de desempenho e planos de capacitação, além da política de incentivo à qualificação, para fomentar o desenvolvimento de habilidades. Assim, a Lei nº 11.091/2005, define que:

Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses.

Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho.

Será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento.

A Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP) é uma política governamental que foi instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, que traz em seu bojo uma série de ações relevantes para a melhoria dos serviços públicos e o desenvolvimento permanente dos servidores. No gráfico do PNDP, foi possível identificar ocorrências apenas de quatro políticas de gestão de pessoas, sendo a com maior representatividade Treinamento e Desenvolvimento (54,5%), seguida de Gestão por Competências (20,5%), Remuneração e Incentivos (18,2%) e Avaliação de Desempenho (6,8%).

A ordem dos percentuais justifica-se por constarem, no referido documento, inúmeros conteúdos de estímulos para que ocorra a capacitação continuada dos servidores, integrada também ao modelo de gestão por competências. Assim, as 13

diretrizes instituídas pelo referido documento referem-se à capacitação continuada, à gestão por competência e incentivos à qualificação, inclusive propondo um modelo integrado da política de capacitação com a avaliação de desempenho. Como principais ferramentas instituídas por este Programa, citam-se o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação, e o sistema de gestão por competência.

Portanto, quando se mesclam os documentos que concatenam as políticas governamentais, PCCTAE e PNDP, verifica-se que apenas a política de Saúde e Segurança no Trabalho não possui ocorrências. Cabe ressaltar que a análise considerou citações, fragmentos e palavras-chave consideradas significativas e com relação direta com as políticas e práticas de gestão de pessoas, não considerando ligações indiretas ou reflexas.

Quando se trata da análise dos gráficos do PDI (2015-2019) e do planejamento estratégico da PROGEP, é possível constatar todas as políticas delimitadas teoricamente para esta análise. A maior representatividade em ambos os gráficos é da política Treinamento e Desenvolvimento, com 32,4 no PDI e 25,9% no planejamento da PROGEP. Em seguida vem Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com 17,6% no PDI e 18,5% no PE PROGEP, e Gestão por Competências, com 13,5% no PDI e 18,5% no PE PROGEP.

Com base nesse levantamento, resguardadas as proporcionalidades, infere-se que dentre as políticas e práticas de gestão de pessoas delimitadas neste estudo, algumas são prioridades, dependendo da esfera em que se encontram. Nos documentos da esfera governamental, PCCTAE e PNDP, as políticas que se referem à Capacitação do Servidor (T&D), Remuneração e Incentivos, Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho estão em maior evidência e denotam certa prioridade em relação às outras. Esse resultado foi similar ao evidenciado em outras sete universidades públicas federais investigadas, cujas prioridades definidas foram gestão por competências, a avaliação de desempenho e capacitação (PAPALARDO, 2016). Essa convergência pode ser considerada positiva para a UNIFAP, pois demonstra uma atuação, no âmbito das políticas de gestão de pessoas, igualitária com relação a outras instituições.

Nos documentos internos, PDI (2015-2019) e PE PROGEP, as prioridades são as ações de Capacitação (T&D), Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão por Competências. É possível observar, ainda, que a política treinamento e

desenvolvimento é a mais enfatizada, e possui maior relevância tanto na esfera governamental quanto nos instrumentos institucionais de planejamento.

Assim, com base na análise descritiva do gráfico, pode-se considerar que a maior evidência de alinhamento entre os documentos de análise encontra-se nas políticas de Treinamento e Desenvolvimento, Gestão por Competências, Remuneração e Incentivos e Avaliação de Desempenho, que estão presentes simultaneamente nos quatro documentos. Já o ponto de desalinhamento foi constatado na política saúde de segurança no trabalho, que está presente apenas nos documentos internos, PDI e PROGEP, não possuindo ocorrências nos documentos governamentais, PCCTAE e PNDP, nas extrações de frequências relativas à linha e à coluna, do cruzamento de dados.

#### 4.3 ANÁLISES E PERCEPÇÕES SOBRE A PROGEP E AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIFAP

A criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), em 2013, teve por finalidade enfrentar os desafios de implementar, gerenciar e avaliar uma nova filosofia de gestão de pessoas no âmbito da Universidade Federal do Amapá, fortalecer as políticas voltadas para potencializar o capital humano organizacional, contribuir para melhorar a *performance* institucional e quebrar o velho paradigma de departamento de pessoal (DP). Nesse sentido, analisaremos neste tópico a percepção de gestores e servidores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas e às medidas tomadas pela organização, para potencializar o desenvolvimento de pessoal e atender ao quarto objetivo específico da pesquisa.

O nível tático da PROGEP é composto por dois departamentos centrais, que gerenciam todas as políticas executadas pelas unidades de linha, denominadas divisões e setores. De acordo com Resolução 01/2013 – CONSU, compete ao Departamento de Administração de Pessoal – DAP:

- Manter atualizados os **registros referentes à vida funcional de servidores e pensionistas** da UNIFAP, visando à garantia de seus direitos e deveres;
- Subsidiar, com informações precisas e *just-in-time*, o processo decisório nos vários níveis hierárquicos da Instituição.
- Formular diretrizes, **exarar pareceres, responder a consultas, efetuar a classificação de cargos e funções e realizar pagamento e registro do pessoal** da Universidade em articulação com o Sistema de Pessoal da Administração Federal. (UNIFAP, 2013, p. 06).

O DAP possui atribuições de caráter mais burocrático-administrativo e visa garantir aplicação da legislação de pessoal nos atos e contratos administrativos, tratar das questões relativas ao cadastro geral do servidor, políticas direcionadas para servidores aposentados, pensionistas e em condição de abono permanência no serviço público, movimentações no sistema SIGRH, além de outras questões relativas ao processamento e análise da folha de pagamento, cálculos trabalhistas e controle de arquivamentos e conservação de todo acervo documental produzido pela universidade.

O DDP, Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, é o outro grande pilar de sustentação dos objetivos, políticas e práticas de gestão de pessoas na UNIFAP. A denominação do referido departamento descreve o seu papel de comunicar as estratégias de desenvolvimento dos servidores para as unidades de linha, nas quais estão concentradas atividades como qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, dimensionamento da força de trabalho. Assim, a Resolução 01/2013 – CONSU preconizou as seguintes atribuições ao DDP:

Gestão das ações relativas a: **planejamento, acompanhamento, capacitação e avaliação dos servidores** da UNIFAP; mobilidade interna dos servidores técnico-administrativos; e **recepção, integração e socialização dos novos servidores** (UNIFAP, 2013, p. 08).

Na percepção de gestores, a PROGEP tem papel estratégico para mobilizar sinergicamente o capital humano e direcioná-lo para o alcance dos objetivos e metas institucionais, principalmente diante da complexidade de gerenciar atividades em distintos ambientes, administrativo e acadêmico. No depoimento do gestor “GR01”, é possível compreender essa ambivalência que define o papel da referida Pró-Reitoria e seu envolvimento no desenvolvimento da estratégia institucional.

**GR01** - A PROGEP **participa das estratégias organizacionais e dialoga nas duas frentes** da universidade, tanto do ponto de vista mais **administrativo**, que faz a máquina funcionar no dia a dia nas suas estratégias mais burocráticas, principalmente agindo junto aos técnicos administrativos e **sendo o alicerce da organização das medidas necessárias para que a universidade tenha técnicos qualificados** e condições de atender as suas demandas burocráticas, quanto é também via PROGEP que se consegue o atendimento das estratégias organizacionais que estão vinculadas às atividades fins, não que a PROGEP substitua a PROGRAD, por exemplo, mas **é através da PROGEP que a gente consegue ter, por exemplo, cursos voltados para qualificação dos nossos servidores professores**. [...] na minha avaliação, **a PROGEP está muito envolvida com a parte mais administrativo-burocrática**, e nós precisamos fazer avançar o papel da PROGEP em interface com a Pró-

Reitoria de Pesquisa e Extensão nessa outra frente, **visando fortalecer as atividades fins da universidade.**

**GR01** - A PROGEP, sem dúvida, está envolvida no desenvolvimento institucional. **Ela é uma Pró-Reitoria extremamente importante para a organização da própria universidade**, é pela PROGEP que se faz a contratação, a qualificação e a capacitação de todos os servidores. **É impossível pensar em uma estratégia de desenvolvimento da instituição, sem que a PROGEP seja parte disso**, primeiro porque cabe a ela organizar todos os processos de inserção de servidores, ou seja, como e de que forma selecionar esses servidores, como procurar no mercado de trabalho os mais qualificados para o atendimento das necessidades institucionais; segundo, como **preparar esses servidores para que eles tenham um excelente desempenho**. Se nós queremos **uma instituição que seja de qualidade, isso passa obrigatoriamente pela qualificação de seus recursos humanos**, ou seja, pela qualidade das pessoas e, claro, pela forma como as pessoas desempenham o seu trabalho.

Em contrapartida, na percepção dos servidores, o apoio institucional é elemento essencial para que a PROGEP alcance seus objetivos e consiga dar continuidade aos serviços ofertados. A atuação eficaz do órgão de gestão de pessoas contribui diretamente para a implementação da estratégia institucional, dentro de um processo sistêmico, que se reflete, ao mesmo tempo, na qualidade de vida dos servidores, na motivação para desempenhar as atividades diárias e, conseqüentemente, na melhoria do trabalho institucional prestado à sociedade. Os depoimentos dos servidores foram unânimes em afirmar isso.

**TAD01** - Eu **acho importante**, mas **ainda está um pouco distante de ser um apoio institucional sólido**. **Se melhorar**, tenho certeza que **o servidor se sentirá mais parte do processo**, mais motivado para executar suas atividades.

**TAD02** - Se **não houver apoio da alta administração**, seja na gestão de pessoas, seja no planejamento, **as atividades tendem à estagnação ou ao regresso**. É necessário sinergia entre os servidores, **é necessário apoio, desde a autoridade máxima**, o gestor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, diretores e servidores.

**TAD03** - O **apoio institucional sempre é muito importante para o servidor**, principalmente se este tiver em um setor por muito tempo, ficando às vezes saturado da rotina repetitiva. **Se tiver o apoio institucional, da chefia imediata, o servidor vai ter motivação para continuar desenvolvendo com mesmo empenho as atividades**. Tudo é interligado. Aquele servidor que está lá na ponta, se ele tiver todo apoio da gestão superior, **isso vai incentiva-lo a prestar um melhor serviço para a comunidade**, e desse modo o serviço prestado vai ser muito melhor.

**TAD04** - Esse **apoio é fundamental para a universidade prestar os seus serviços**, que são ofertados pelas pessoas. Então, se elas não estiverem bem nos seus ambientes de trabalho, todo o serviço é comprometido, portanto, **a gestão tem que ter entendimento nessa questão**, não somente as burocráticas, mas as de qualidade de vida. A gestão deve entender que **é**

**importante trabalhar a qualidade de vida, procurar saber se todos os servidores estão em condições físicas, mentais e emocionais de prestar um bom serviço**, para que automaticamente o serviço geral que a UNIFAP presta seja melhorado, a gestão tem que ter dimensão dessa importância.

A seguir, serão descritas as principais atividades de gestão de pessoas delimitadas no complexo teórico deste estudo e sua amálgama com a percepção dos servidores e recortes documentais. Em cada subtópico, também serão apresentadas as unidades de linha da PROGEP, que são responsáveis pela execução das políticas e práticas em evidência.

#### **4.3.1 Recrutamento e seleção**

No âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a política de recrutamento e seleção tem seus procedimentos baseados nas normas gerais do Decreto nº 6.944/2009, que preconiza o ingresso por meio de concursos públicos, cabendo ao Ministério do Planejamento analisar as demandas de acordo com critérios técnicos e orçamentários. A Universidade Federal do Amapá segue esse rito e realiza processos de provas ou provas e títulos, para admissão de servidores efetivos e processo simplificado para servidores temporários (UNIFAP, 2015).

A responsabilidade pelo processo de ingresso de novos servidores é compartilhada e mobiliza diversos setores da UNIFAP. Os concursos iniciam geralmente com o lançamento dos editais, seguido do trabalho de logística operacional, elaboração e aplicação de provas. Na PROGEP, a Divisão de Legislação (DILEP), com o auxílio da Procuradoria Jurídica (PROJUR), garante o amparo legal às previsões dos editais, enquanto que o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) e a Divisão de Cadastro (DIC) atuam no processo de chamamento, acolhimento, nomeação e posse dos servidores recém-admitidos.

No que se refere aos servidores docentes do quadro efetivo, o processo de admissão acontece somente por meio de concurso de prova e títulos, enquanto que para professores temporários é realizado um processo simplificado. Nas duas formas de ingresso, os candidatos devem atender aos requisitos previstos nos editais, especialmente quanto à titulação, afinidade com a área de atuação e demais requisitos legais previamente definidos (UNIFAP, 2015).

A política de Ingresso de Servidores relativa ao corpo técnico administrativo da UNIFAP acontece por meio de provas, obedecendo a requisitos relacionados com a formação profissional e com as descrições sumárias dos cargos, conforme previstos previamente nos editais. A legislação basilar geral é a Lei nº 8.112/90, que regulamenta prazos, regime de trabalho, jornadas de trabalho e todas as formas de provimento e vacância. Outro marco legal relevante é o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), Lei nº 11.091/2005, que trata de políticas salariais, progressões e incentivos à qualificação.

É notório que a política de Recrutamento e Seleção da UNIFAP, nas duas categorias, segue estritamente o que rege a legislação federal. Nesse contexto, resta à instituição somente envidar ações de planejamento da demanda de sua força de trabalho. Apesar desse contexto de engessamento normativo, foi possível identificar nos depoimentos de servidores e gestores uma ação diferenciada, na qual a UNIFAP tem buscado propor alternativas para tentar humanizar o processo de ingresso de servidores, com a criação da política de socialização organizacional, que acontece na primeira semana após os atos de nomeação e posse dos servidores. A fala do gestor “GR03” ilustra como acontece essa ação.

**GR03** - Na época, essas pessoas eram convocadas, **o primeiro passo era a entrega de documentação, na qual identificávamos se aquele candidato realmente atendia as habilidades previstas no edital.** Passada essa etapa, a gente empossava por meio de cerimônia. No dia seguinte, **os empossados participavam do curso de acolhimento**, ali a gente apresentava a instituição como um todo, então várias pessoas de outras áreas da administração iam lá dar a sua palestra. **A PROGEP acolhia e esclarecia sobre todas as suas necessidades enquanto servidor**, então se fazia a lotação de acordo com a necessidade da instituição.

Na percepção de alguns servidores, essa ação ainda é insuficiente para promover um processo efetivo de adaptação, pois o evento ocorre somente nos primeiros dias da admissão. Não existe acompanhamento contínuo do órgão de gestão de pessoas para certificar se o servidor realmente está se adaptando ou não. Nas falas dos servidores, “TAD01”, “TAD03”, “TAD04”, constatam-se outras dificuldades relativas à infraestrutura e à ausência de apoio institucional.

**TAD01** - A PROGEP faz **somente aquele momento inicial, que é chamado de acolhimento**, mas **depois que o servidor está inserido no ambiente de trabalho não tem nenhum tipo de acompanhamento formal** para saber como está o processo de adaptação do servidor.

**TAD03** - Existem **ações de socialização**, mas não é algo contínuo, é somente no acolhimento.

**TAD04** - Eu observei que a **PROGEP se esforça grandemente para ter esse momento, mas não tem apoio da gestão para que isso aconteça**. Essa semana zero é fundamental para a carreira toda do servidor, a maneira como ele vai enxergar aquele ambiente de trabalho, o nível de dedicação que ele vai ter com a instituição, isso é fundamental. Aqui você vê que **a gente é tão despreparado para receber servidor que, às vezes, ele toma posse em um dia**, a PROGEP tem essa leve preocupação de ter pelo menos um ou dois dias para fazer essa recepção, essa socialização, e **as outras unidade ficam pressionando para que o servidor seja logo encaminhado**, e nesses locais de trabalho não tem sequer uma mesa, uma cadeira para sentar. **Isso vai reverberar em toda a visão desse servidor sobre a universidade quanto à desorganização da mesma**. Isso vai afetar o servidor até o final de sua carreira.

A estruturação de ações de socialização organizacional é de grande relevância para manter a qualidade do capital humano das organizações. A ausência dela poderá afetar o desenvolvimento individual e institucional, pois permitirá, no ambiente de trabalho, a inserção de servidor sem o devido conhecimento das competências requeridas e sem saber os objetivos que deverão ser perseguidos por ele.

Assim, mesmo tendo que seguir a trilha dos ritos legais, as instituições públicas devem envidar esforços para tornar o processo de recrutamento e seleção mais estratégico e direcionado para a melhoria do desempenho organizacional. Essa mudança de foco deve incidir especialmente na análise dos perfis dos cargos, onde o órgão de gestão de pessoas poderá estabelecer, nos instrumentos de recrutamento e seleção, habilidades, conhecimentos, atitudes e características que devem ser requeridas dos candidatos, fomentando a cultura da qualidade, a valorização de crenças e a projeção do potencial de crescimento profissional e organizacional (HÖPNER, 2008; GIL, 2016; PAIVA *et al.*, 2017).

#### **4.3.2 Remuneração e incentivos**

Neste subtópico, trataremos da análise relativa à política de Remuneração e Incentivos direcionada especialmente para os servidores técnicos administrativos, uma vez que são gerenciadas diretamente pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP. A política de Remuneração e Incentivos concernente aos docentes é gerenciada de forma compartilhada entre a PROGEP, a Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD e a Comissão de Permanente de Pessoal Docente – CPPD.

A política de Remuneração e Incentivos relativa aos servidores técnicos administrativos é regulamentada diretamente pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), Lei nº 11.091/2005, que institui políticas e diretrizes como progressões por mérito profissional, progressão por capacitação e incentivo à qualificação, que influenciam diretamente nas questões de remuneração e incentivos dos servidores técnicos administrativos da UNIFAP. De acordo com o PCCTAE,

A remuneração dos integrantes do Plano de Carreira será composta do vencimento básico, correspondente ao valor estabelecido para o padrão de vencimento do nível de classificação e nível de capacitação ocupados pelo servidor, acrescido dos incentivos previstos nesta lei e das demais vantagens pecuniárias estabelecidas em lei (BRASIL, 2005, p. 04).

O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2005, p. 03).

A progressão por capacitação evolui de forma horizontal na tabela padrão de salários do PCCTAE, variando de I a IV níveis, e ocorre a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor tenha se capacitado com cursos a partir de 20h/aulas, que possuam relação de afinidade com atividades de seu ambiente de trabalho. Já a Progressão por Mérito acontece de forma vertical na tabela padrão, variando de 1 a 16 níveis, e também ocorre a cada 18 meses, desde que o servidor tenha apresentado resultados positivos nos programas de avaliação de desempenho das instituições (BRASIL, 2005).

O incentivo à qualificação também influencia nas questões salariais, este é concedido ao “servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento”. (BRASIL, 2005, p. 03). A qualificação incide sobre o salário-base, sendo: 25% para cursos de graduação, 30% para cursos de especialização, 52% para cursos de mestrado e 75% para cursos de doutorado. Esses percentuais são cumulativos e se agregam a aposentadoria, todavia a concessão deles depende de avaliação de afinidade do curso com o ambiente organizacional do servidor.

A percepção dos servidores e gestores acerca da política de Remuneração e Incentivos foi unânime em ressaltar que só existem os estímulos financeiros instituídos pelo marco legal do PCCTAE, cabendo à UNIFAP somente criar os

mecanismos necessários para que os servidores possam progredir na carreira, seja por capacitação ou por mérito, à luz do que está na legislação, não havendo margem para instituir políticas internas como remuneração variável ou outras formas de reconhecimento que incidam sobre as questões salariais do servidor técnico administrativo.

Desse modo, a área de gestão de pessoas deve estabelecer meios para equilibrar a relação capital-trabalho, visando potencializar as políticas e práticas de remuneração e incentivos no âmbito institucional, pois essa política se consolida por meio de um processo de comutação simultânea, onde o colaborador entrega serviços e dedicação, e a organização recompensa de forma financeira, através do pagamento de salários, também pela oferta de benefícios e *status*, em ações de reconhecimento e bonificações pelo desempenho alcançado, o que influenciará conseqüentemente na retenção do capital humano, na melhoria da qualidade de vida e na manutenção do padrão de produtividade do trabalhador (HÖPNER, 2008; LIMA; BARRETO, 2016; GIL, 2016; PAIVA *et al.*, 2017).

#### **4.3.3 Treinamento e desenvolvimento**

A política de Treinamento e Desenvolvimento dos servidores técnicos administrativos foi prevista inicialmente na Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE), por meio do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira, que deveria conter dentre outros requisitos, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento. Em seguida, foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707/2006, a qual tem como um dos principais instrumentos o Plano Anual de Capacitação (PAC).

As 13 diretrizes previstas no artigo 3 do referido Decreto têm como cerne a capacitação continuada em nível individual e gerencial, a gestão por competências e o desenvolvimento permanente de servidores das instituições federais de ensino. Desse modo, a capacitação é definida como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. (BRASIL, 2006, p. 01).

Na UNIFAP, essa política é gerenciada pela Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP, vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de

Pessoas, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Seguindo o que preconiza a legislação, a DCEP tem como principal ferramenta o Plano Anual de Capacitação (PAC), que é elaborado a partir das demandas advindas de setores e servidores. Os Depoimentos de gestores e servidores convergem de maneira unânime quanto à existência do Plano Anual de Capacitação (PAC), e explicitam como ocorre o processo de levantamento de demandas.

**GR03 - O plano de capacitação é anual, nele são concatenadas todas as necessidades institucionais de capacitação, ou seja, primeiro é feita uma pesquisa de campo para saber quais são essas necessidades, daí a DCEP traz para o plano e começa a articular esses cursos.**

**GR04 - O levantamento de demandas para alimentar o plano de capacitação era feito via memorando circular, esse memorando era disparado no final do ano ou bem no início mesmo, para todas as unidades da universidade.** Posteriormente, as unidades respondiam esse memorando informando sobre as necessidades.

**TAD03 – A PROGEP manda e-mail ou memorando via SIPAC informando que no site está aberto um período para a gente cadastrar algum curso que a gente tenha interesse.**

**TAD04 - O levantamento de necessidades de capacitação acontece por consulta através de memorando, as unidades são consultadas para saber das necessidades, das demandas de cada uma. O instrumento utilizado hoje é para que todos participem, servidor e gestor, porque todos têm acesso ao documento.**

Quando perguntados sobre quais principais políticas gerenciadas pela PROGEP eram mais divulgadas no âmbito institucional, a maioria dos entrevistados citou a capacitação, conforme ilustrado nos depoimentos dos servidores “TAD01”, “TAD03” e “TAD04”.

**TAD01 - Avaliação de desempenho e capacitação, principalmente porque elas têm relações diretas com nossas progressões** por mérito e capacitação, o que exige que participemos corriqueiramente das atividades propostas pelos setores responsáveis.

**TAD03 - Em alguns momentos eu já vi a PROGEP atuar na qualidade de vida, avaliação de desempenho, capacitação e outras.**

**TAD04 - Eu consigo ver muito as questões dos atendimentos promovidos pela divisão de qualidade de vida, a questão da capacitação também, mas nós últimos anos a capacitação tem enfrentado muitas dificuldades, mas a gente tem visto o esforço da universidade em querer melhorar isso.**

Cabe ressaltar que, nos anos 2017 e 2018, o recurso da capacitação da UNIFAP foi direcionado para promover um programa específico de pós-graduação

*stricto sensu*. Juntamente com emendas parlamentares, foi possível ofertar um curso de mestrado profissional em Planejamento e Políticas Públicas em parceria com a Universidade Estadual do Ceará (UECE), para qualificar 40 técnicos administrativos. O depoimento do gestor “GR01” enfatiza a importância de qualificar os servidores e afirma que existe retorno positivo para a instituição.

**GR01** - A PROGEP tem **uma atuação muito forte principalmente junto aos técnicos administrativos** e no suporte das atividades burocrático-administrativas institucionais. **Esse suporte é dado principalmente através dos cursos de qualificação**, através das atividades organizadas pela PROGEP voltadas para a **qualidade de vida do servidor técnico administrativo** e, recentemente, **um mestrado que foi oferecido para os técnicos**. [...] isso vem sendo impactado pela **carência de recursos, a dificuldade de conseguir alocar recursos para que essa capacitação** possa atender todas as demandas, nem sempre a gente consegue fazer com que todos os cursos tenham os resultados positivos, todas as qualificações, todos os cursos de capacitação atinjam os resultados, mas os **que são organizados tendo como referência as necessidades dos servidores**, do trabalho e organizados a partir das demandas de cada um dos setores, **têm trazido efeitos positivos**.

Nesse cenário, considerando os constantes cortes e contingenciamentos de recursos, a DCEP buscou alternativas para continuar atendendo à demanda de capacitação profissional para os demais servidores, principalmente por meio de parcerias com o Departamento de Educação à Distância (DEAD) e com o auxílio de professores dos diversos colegiados da Universidade, para ministração de cursos.

A percepção da gestão da UNIFAP também é positiva sobre a importância desse programa de capacitação para servidores, no sentido de promover o desenvolvimento institucional. O depoimento do gestor “GR01” e “GR03” demonstra a contribuição do plano anual de capacitação para o servidor e para a Instituição.

**GR01** - o **processo de capacitação**, ele não dá resultado imediato, somente se for muito direcionado, **ele dá resultado no longo prazo, especialmente na qualidade dos serviços prestados e isso é fundamental para que a instituição cumpra os seus objetivos**, cumpra a sua missão.

**GR03** - o objetivo desse plano é **capacitar os servidores da instituição para que eles alcancem suas metas com mais objetividade**, com mais segurança e eficiência, isso sim está ligado com os objetivos da instituição.

Contudo, o atendimento à legislação que trata do programa de capacitação ainda se dá de maneira parcial, pois a UNIFAP não tem políticas contínuas de capacitação voltadas para formação de lideranças. Os entrevistados “TAD01” e

“TAD02” afirmaram não conhecer nenhum programa voltado para a formação de lideranças. Já no depoimento do gestor “GR03” e do servidor “TAD04”, identificou-se a realização de um curso intitulado *coaching* para gestores, entretanto de maneira isolada e com baixa participação das lideranças.

**GR03** - Eu lembro que **teve uma ação na UNIFAP**, que foi realizada pela DCEP, **onde nós tivemos um curso de *coaching* para gestores**, na área de liderança para gestores, **mas eu não lembro se isso teve um efeito interessante**, não sei se foi reavaliado, pois aconteceu somente uma única vez.

**TAD04** – Na gestão passada tivemos algo nesse sentido, **inclusive participei de um curso de *coaching* para gestores**, mas aí **teve pouca participação**, mas já foi uma iniciativa. Observam-se algumas ações pontuais que a universidade vem tentando não de forma planejada, porque **a gente não tem um documento formal para essa questão. A participação dos gestores nessas ações é muito baixa, isso é um grande problemas**, porque se a gente tivesse um plano para isso, seria mais efetivo, porque o gestor teria que cumprir aquilo, fazer pelo menos um curso na área de liderança, gestão de conflitos, motivação e outros.

A política de capacitação da Universidade Federal do Amapá possui certa solidez e estrutura, o que se torna fator relevante e positivo no âmbito institucional. Apesar de os instrumentos utilizados serem pré-definidos pela legislação de pessoal, PCCTAE e PNDP, existe certa liberdade para realização do planejamento interno dessas ações e direcioná-las para “estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional”. (BRASIL, 2006).

Assim, gestores de pessoas devem compreender claramente que o treinamento consiste na transferência e otimização de conhecimentos e habilidades, objetivando melhorar a produtividades e a qualidade do trabalho, enquanto que o desenvolvimento visa potencializar o talento e promover o crescimento profissional ao longo da carreira. Contudo, é indispensável avaliar a qualidade dos programas de T&D, devendo o processo avaliativo focalizar não somente os aspectos do aprendizado em si, mas também a análise da contribuição que essa capacitação agrega na melhoria do desempenho das atividades do cargo e na maneira como isso se reflete no alcance dos resultados individuais e organizacionais (HÖPNER, 2008; GIL, 2016; PAIVA *et al.*, 2017).

#### 4.3.4 Dimensionamento da força de trabalho

Na bibliografia sobre dimensionamento, não se identifica um modelo teórico padrão. Estudos técnicos realizados por pesquisadores da Universidade Federal de Brasília, (SERRANO *et al.*, 2018), apresentam ferramentas e metodologias de planejamento da força de trabalho para a administração pública federal, cujo conteúdo está disponível no sítio eletrônico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG). Contudo, com o processo de transição de governos, não se tem informações concretas sobre a continuidade ou não desse projeto, tampouco, quando ocorrerá a aplicação nas instituições federais.

O dimensionamento é um componente relevante do chamado Planejamento da Força de Trabalho (PFT), que “é responsável por assegurar que as pessoas certas estejam disponíveis nos lugares certos e nos momentos certos para executar planos estratégicos com qualidade e eficiência”. (CUNHA *et al.*, 2018, p. 31). Para os autores, um planejamento consistente e adequado às necessidades de curto, médio e longo prazo, deve possuir os seguintes elementos: a) análise das atividades desenvolvidas e diagnóstico entre os perfis atuais e o necessários dos servidores; 2) identificação da natureza do trabalho e gerenciamento das demandas; 3) movimentação de servidores conforme funções e tarefas; e 4) dimensionamento da força de trabalho.

Conforme a natureza do trabalho e as necessidades das instituições, cada componente desses pode ser implementado separadamente (CUNHA *et al.*, 2018). A UNIFAP executa parcialmente o dimensionamento da força de trabalho, uma vez que ainda não foram desenvolvidos métodos que atendessem todas as especificidades da Instituição. Todos os relatórios anteriormente elaborados por meio de comissões levaram em consideração apenas estimativa para subsidiar o planejamento da força de trabalho.

No depoimento de gestores foi possível constatar que o planejamento da força de trabalho da UNIFAP se baseia nas demandas geradas pelas unidades administrativas e acadêmicas. Esse levantamento funciona como dimensionamento e, de acordo com o *gap* identificado, subsidia a solicitação de vagas junto ao MEC. As falas dos gestores “GR01” e “GR03” demonstram ainda que, para dimensionar a força de trabalho dos docentes, existe uma metodologia pacificada, enquanto que para os

técnicos administrativos ainda precisa ser desenvolvido um método mais eficaz para dimensionar a força de trabalho de acordo com o volume de trabalho.

**GR01 - Para professores, a instituição desenvolveu uma metodologia, que é fazer uma mensuração objetiva da necessidade em cada um dos seus colegiados.** Nós fazemos hoje através de uma planilha a definição de quanto cada curso precisa de servidores professores para estar consolidado, considerando o atendimento de todas as suas necessidades principalmente aquelas focadas na área de ensino e pesquisa, a extensão faz parte é claro, mas ela é mais difícil de ser mensurada. Uma vez definido o quantitativo, cada colegiado pensa a sua necessidade considerando grandes áreas de conhecimento, a UNIFAP não contrata mais servidores por disciplina, mas por área de conhecimento, e isso tem que ser feito por cada uma das células que chamamos de colegiado de cursos, porque são elas que vivenciam o cotidiano e sabem quais as áreas com maior carência.

**GR01 - [...]** Com relação à **contratação de servidores técnicos administrativos, nós ainda precisamos amadurecer a nossa metodologia, hoje isso é feito ouvindo os setores com relação as suas demandas e as suas necessidades institucionais para execução de suas tarefas.** Com base nas demandas de cada um dos setores, no relato do que cada um deles, elabora-se uma planilha de demandas que é pleiteada junto ao MEC para que possamos ter novos servidores técnicos administrativos.

**GR03 - Então, nas áreas administrativas e acadêmicas,** a gente identificava quais eram os profissionais que poderiam desenvolver os objetivos estratégicos traçados, então **entrava o dimensionamento da força de trabalho,** porque **a gente verificava a real necessidade de ajuste do nosso quadro de pessoal.** Quando se identificava que não tinha, a gente solicitava vaga junto ao MEC daquele profissional específico.

A partir da aquisição do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), a UNIFAP passou a utilizar um módulo chamado “Dimensionamento”, o qual permitiu que fossem localizados todos os servidores em todas as unidades que compõem a árvore hierárquica da Universidade. Isso permitiu dimensionar o quantitativo de unidades e de servidores, subsidiando a emissão de relatórios básicos como “Demonstrativo de Localizações”, “Força de Trabalho”, “Demonstrativo de Pessoal Lotado”, dentre outros.

Contudo, a metodologia constante no referido sistema não atendeu a todas as especificidades da Universidade. O relatório final, que deveria indicar a força de trabalho atual e a ideal, era gerado por uma fórmula que suportava somente dados de variáveis quantitativas como “número de processos recebidos e enviados”, “número de memorandos”, “número de projetos”, “quantitativo de unidades”, “de laboratórios”, e outros, impossibilitando uma análise voltada para aspectos qualitativos. Outra dificuldade residiu na ausência de procedimentos operacionais padrões (POP’s)

consolidados, pois mesmo os que já haviam sido iniciados não possuíam a definição das horas de trabalho das atividades, o que dificultou ainda mais a mensuração do peso-hora de cada processo ou variável.

Nos depoimentos dos gestores, ficou evidente a carência e a relevância da força de trabalho dos técnicos administrativos no âmbito da UNIFAP, pois esses servidores dão suporte tanto para as áreas administrativas como acadêmicas da Instituição. A fala do gestor “GR01” ilustra que a necessidade de elaboração do dimensionamento da força de trabalho, baseada em métodos e técnicas, visa identificar o quantitativo de excelência de servidores que a Instituição realmente precisa para atender a todas as suas necessidades e a relação disso com o alcance dos objetivos institucionais.

**GR01 - A gente ainda carece de um mecanismo, de uma estratégia mais efetiva para identificar a real necessidade de mão de obra da universidade com relação aos seus técnicos administrativos, [...] Então, a gente precisa mensurar aqueles que estão voltados para a área mais administrativa mesmo, dentro das Pró-Reitorias e focados no funcionamento da máquina administrativa, e também daqueles que estão vinculados à área de ensino, fazendo a administração acadêmica, precisamos ter clareza de qual quantitativo seria excelente para o atendimento de todas as necessidades. A universidade ainda não conseguiu desenvolver uma metodologia de dimensionamento, o que com certeza precisa ser feito, ou seja, qual é efetivamente a necessidade de mão de obra que a universidade tem e como ela faz para atingir os seus resultados.**

A utilização de metodologias adequadas para dimensionar a força de trabalho permite às instituições mensurar de forma mais precisa e eficiente a quantidade ideal da força de trabalho, de acordo com o volume de trabalho, o que está intimamente relacionado com outras políticas de gestão de pessoas como o desenvolvimento de pessoas e avaliação de desempenho (SOUZA; MELLO JUNIOR, 2018).

Assim, a UNIFAP possui iniciativas para planejar sua força de trabalho, todavia ainda não conseguiu elaborar uma metodologia que atendesse a suas especificidades. Isso corrobora o Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública, ciclo 2017, realizado pelo Tribunal de Contas da União – TCU, (BRASIL, 2017), cujo resultado aponta que quase 80% das fundações não fazem planejamento de força de trabalho baseado em procedimentos técnicos, o que poderá afetar seriamente a capacidade de prestar serviços de qualidade à sociedade. Algumas barreiras comuns residem na dificuldade de formular problemas matemáticos

compatíveis com as variáveis ou adotar fórmulas consistentes (SOUZA; MELLO JUNIOR, 2018).

#### 4.3.5 Avaliação de desempenho

Os modelos de avaliação de desempenho no serviço público seguem os ritos legais constantes na Constituição Federal de 1988 que, com a edição da Emenda Constitucional nº19/98, consolidou em seu artigo 41, § 1º incisos III, e §4º, dois tipos de avaliação para servidores públicos: avaliação periódica de desempenho e avaliação especial de desempenho (BRASIL, 1988). Posteriormente, a Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, regulamentou em seu artigo 20 a avaliação especial voltada a aferir o desempenho do servidor no cargo, durante o processo de estágio probatório. Os principais fatores considerados no processo avaliativo são: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade (BRASIL, 1990).

Nesse contexto, a Lei nº 11.091/2005, PCCTAE, também instituiu como um de seus pilares a avaliação periódica de desempenho voltada a avaliar o serviço prestado pelos servidores, o alcance de metas e o atendimento às demandas da sociedade no âmbito das instituições federais de ensino (BRASIL, 2005). Esse modelo norteia os programas de avaliação de desempenho gerenciados nas instituições federais, cuja periodicidade varia dentro do interstício de 18 meses, pois acompanha e subsidia a progressão por mérito profissional dos servidores técnicos administrativos em educação.

Ressalta-se que a UNIFAP ainda não realiza avaliação voltada a aferir o desempenho dos servidores durante o estágio probatório, conforme preconiza a Lei 8.112/90. No depoimento do gestor “GR03”, é possível constatar a ausência desse procedimento e possíveis dificuldades resultantes dessa problemática.

**GR03** - Por incrível que pareça, **nós não tínhamos avaliação de desempenho para estágio probatório, isso era um gargalo**, não sei como está hoje, mas **os servidores simplesmente estabilizavam sem avaliação nenhuma**, o que eles faziam era a avaliação com fins de progressão, que era também um questionário, mas não era para avaliar o estágio probatório do servidor. Então, isso era um dos pontos do planejamento estratégico da PROGEP, que era criar a avaliação do estágio probatório, porque **não tinha nem como a gente fazer a exoneração ex officio**, que era aquela

exoneração que se o servidor não atendia as necessidades, ele podia ser exonerado, nem isso era possível fazer.

Conforme ilustrado no depoimento do gestor acima, a criação de uma resolução interna para regulamentar a avaliação de servidores, visando aferir o desempenho durante o estágio probatório e o alcance da estabilidade no serviço público, foi prevista no planejamento estratégico de gestão de pessoas. Por meio de consultas a processos internos da PROGEP, constatou-se que a referida resolução foi criada pela Divisão de Acompanhamento e Avaliação – DAA/PROGEP, passando por diversos setores dentro da Instituição para embasamento legal e adequações dos instrumentos, e atualmente aguarda aprovação no Conselho Superior da Universidade.

A avaliação periódica de desempenho subsidia a progressão por mérito profissional do servidor técnico administrativo na carreira (BRASIL, 2005). Nesse sentido, para atender aos requisitos da Lei nº 11.091/2005, quanto à avaliação de desempenho, a UNIFAP, até 2016, executava essa política por meio de um programa de avaliação de desempenho, cujo método era interativo e ocorria por meio do preenchimento de formulários inseridos no Sistema Integrado de Gestão Universitária (SIGU), e tinha como participantes do processo a chefia imediata e o servidor.

Posteriormente, com a implantação do SIGRH (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos), o processo de avaliação dos servidores técnicos administrativos passou a ser executado com nova metodologia. Por meio do módulo “Desenvolvimento de RH”, a avaliação de desempenho passou a utilizar método híbrido, 360° para servidores com funções administrativas e 180° para servidores sem a referida função, com a nomenclatura de Gestão do Desempenho Humano, conhecido no âmbito institucional como Processo GDH.

Outro fator relevante reside na questão temporal, pois o modelo disponível no sistema SIGRH ocorre anualmente, por meio de “Processos GDH”, cuja execução é dividida em etapas durante o exercício, as quais são: Planejamento, Acompanhamento, Registro e Validação. O número de participantes envolvidos no processo também foi ampliado, sendo: a Divisão de Avaliação, os gestores, o servidor avaliado, os colegas de trabalho e até usuários. Até o momento, foram consolidados dois processos, os quais são: Processo GDH/2017, Processo GDH/2018. O Processo GDH/2019 está na etapa planejamento.

A etapa Planejamento refere-se ao preenchimento dos Planos Individuais de Trabalho pelo gestor em conjunto com o servidor, e dos Planos de Ação Gerencial das unidades, somente pelos gestores nos diversos níveis hierárquicos. Nessa fase, cabe ao órgão de gestão de pessoas, DAA/PROGEP, a elaboração do cronograma da avaliação de desempenho, delimitando as datas de cada etapa do processo GDH. Os prazos devem ser estimados, flexíveis e adequados aos trabalhos desenvolvidos. A etapa de Acompanhamento ocorre concomitantemente ao Planejamento, entretanto abrange todo período de vigência do processo, pois o órgão de gestão de pessoas acompanha e auxilia servidores e gestores na realização das tarefas de cada etapa e envia potenciais ações corretivas.

A etapa Registro consiste no preenchimento de formulários de avaliação disponibilizados no sistema SIGRH, devendo ocorrer simultaneamente com a etapa de Processamento, para permitir que o sistema processe e disponibilize as notas das avaliações aos envolvidos, à medida que todos os formulários sejam concluídos. A etapa de Validação consiste no processo de verificação da concordância do servidor quanto ao seu desempenho individual, nela cabe à chefia fazer entrevistas com os servidores, preenchendo requisitos de um roteiro pré-determinado, e elaborar o plano de capacitação dos servidores, ambos também disponibilizados no sistema SIGRH.

Quanto aos formulários que compõem o processo de avaliação, o sistema disponibiliza tipos predefinidos que servirão de base para avaliação de acordo com os objetivos elencados no plano individual de trabalho e no plano de ação gerencial, intercedidos por indicadores e mediadores.

Os mediadores são características da Instituição que podem contribuir ou não com o desempenho dos servidores, contudo não influenciam na geração da nota, configurando-se como uma espécie de *feedback* do servidor para a Instituição sobre aspectos como infraestrutura, recursos e condições de trabalho. Os indicadores interferem diretamente na geração das notas da avaliação e se embasam em critérios como assiduidade, responsabilidade, disciplina e produtividade. O cadastro e a adequação de mediadores e indicadores ficam a critério da DAA, que deverá adequá-los à realidade da Instituição.

Cabe ressaltar que, em 2017, também foi editada uma resolução interna pela Divisão de Acompanhamento e Avaliação – DAA para regulamentar a reestruturação do modelo de avaliação periódica de desempenho na UNIFAP. Contudo, o processo ainda aguarda a formalização do parecer final da Câmara de

Legislação e Norma do CONSU, e posterior submissão ao pleno para aprovação, assim como a avaliação especial do estágio probatório. Apesar da informalidade pela ausência de resolução interna, as falas de servidores e gestores são consonantes sobre a ciência da ocorrência do processo de avaliação de desempenho e constataam a disseminação deste no âmbito institucional. O depoimento do gestor “GR04” é relevante ao denotar a função estratégica dessa política, especialmente no apontamento de pontos críticos a serem melhorados.

**GR04** – Bem, **uma universidade é o reflexo do seu público**, do seu corpo discente, docente e técnicos, então se você garante os serviços, você garante um bom ensino, você garante uma universidade em pleno funcionamento. Então, **a avaliação de desempenho é importante no sentido de poder vislumbrar os pontos vulneráveis, os pontos a serem melhorados, os pontos que você precisa alcançar para ter um serviço de qualidade**, um bom desempenho, ela fala por si, é uma avaliação do desempenho.

No entanto, também foi possível verificar que o programa de avaliação de desempenho da UNIFAP não possui outros estímulos institucionais para ampliação da participação dos servidores no processo. Atualmente, o único incentivo reside no fato de o programa ser utilizado como requisito obrigatório para os servidores fazerem jus à progressão por mérito, que é uma garantia do plano de carreira dos técnicos administrativos (PCCTAE), conforme ilustra as falas dos entrevistados.

**GR04** – **Desconheço estímulos da UNIFAP para participação dos servidores na avaliação**, não tinha isso na minha época, eu acho que talvez hoje já tenha mudado, mas **não havia nada nesse sentido. A motivação era somente a melhoria do salário, a progressão salarial** advinda do plano de carreira.

**TAD01** – **Não tenho conhecimento de incentivos internos para participação, mas a avaliação de desempenho tem relação direta com nossa progressão por mérito**, o que exige que participemos corriqueiramente das atividades propostas pelos setores responsáveis. **Essa política é altamente relevante por envolver a questão financeira**, e talvez por isso estejamos mais interessados em realizá-las.

**TAD03** - [...] **as pessoas realizam as avaliações utilizando a pontuação máxima da escala dos formulários, visando somente à progressão por mérito**, e o chefe imediato vai ao mesmo ritmo.

**TAD04** - **A UNIFAP não utiliza estímulos para participação do servidor na avaliação de desempenho**, mas a gente poderia ter, por exemplo, todo final de ano os servidores premiados pela atuação, projetos voltados para a questão da inovação. **Aqui tem a questão das portarias de elogio, mas qualquer um recebe essa portaria, não existe um critério, não é algo realista.**

Outros pontos também negativos que ganham notoriedade nessa discussão são: o distanciamento das finalidades da avaliação de desempenho com os objetivos estratégicos do PDI, ausência de imparcialidade e falta de comprometimento na etapa de preenchimento dos instrumentos e carência de critérios objetivos sincronizados com os planos de ação das unidades administrativas e acadêmicas. As falas do gestor “GR03”, bem como dos servidores “TAD01”, “TAD03”, “TAD04” ilustram essas afirmações.

**GR03 - Na avaliação de desempenho não tinham perguntas que pudessem remeter ao PDI**, como por exemplo, o servidor desempenha suas funções para alcançar os planos de ação? não tinha isso, então não havia como avaliar se esse servidor alcançava ou não. Minha opinião é que tem que ter, inclusive **a avaliação de desempenho tinha que ser não só específica para o cargo, como específica para o setor**, ou seja, a PROGEP tinha que conhecer dos planos de ações daquele setor e, na avaliação, **fazer a pergunta se está alcançando o plano de ação ou não**.

**TAD01** – [...] eu acho que **a avaliação de desempenho é importante**, mas acaba sendo algo superficial no sentido de que **o servidor subordinado tem receio de avaliar sua chefia como realmente deveria ser**, e existe o receio de se comprometer também com os demais colegas.

**TAD03** - O GDH que a gente faz via sistema SIGRH, **eu acho um pouco subjetivo em alguns momentos porque é somente a gente marcar dentro de certa escala**, eu sei que **as pessoas em geral não fazem a avaliação que realmente deveria ser feita, não é uma avaliação imparcial**, não há um senso crítico dos participantes.

**TAD04** - **As avaliações não condizem com a realidade**, pela questão do **servidor não querer se comprometer com o colega, com a chefia**. Se tivesse algum mecanismo nesse sentido seria legal, porque tem muitas pessoas que se doam pela universidade realmente, **há um distanciamento entre o trabalho realizado pelos servidores e os planos de ação** das unidades.

É notório que a política de Avaliação de Desempenho é de grande relevância para a instituição e para os servidores, além de estar diretamente relacionada com o princípio constitucional da eficiência, pois visa aferir a qualidade das atividades e produto final dos serviços prestados à sociedade. No entanto, cabe discutir mecanismos e métodos mais flexíveis, imparciais e seguros para o servidor realizar as tarefas propostas, acrescidos de uma pré-etapa de sensibilização junto à comunidade acadêmica, no sentido de difundir a ferramenta e realçar o seu papel no desenvolvimento do servidor e da instituição como um todo.

#### 4.3.6 Gestão por competências

Adequar o modelo de gestão por competências às singularidades que permeiam e circundam o serviço público tem sido um dos maiores desafios enfrentados pelas instituições governamentais. Especialmente na administração pública federal, essa discussão ganha contornos de legalidade e notoriedade a partir da edição do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu o Programa Nacional para o Desenvolvimento de Pessoal, o qual define a gestão por competências como uma política voltada para a capacitação e “orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. (BRASIL, 2006, p. 01).

A Gestão por Competências é uma política que, quando implantada, influencia e norteia a execução de todos os subsistemas de gestão de pessoas, com maior ênfase nas práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, dimensionamento da força de trabalho, além de orientar a elaboração de instrumentos de planejamento estratégico e diversas ferramentas gerenciais. Na UNIFAP ainda não houve estudos voltados à implantação desse modelo, e no depoimento do gestor “GR01” fica evidente essa necessidade e o quanto isso contribuiria para melhorar a gestão.

**GR01 – A gestão por competências é fundamental para a universidade. Se o sujeito se identifica com trabalho que faz, se ele tem as capacidades, o conhecimento, as habilidades necessárias para o desempenho, ele tende a exercer o trabalho com muito mais competência e a universidade tem muito a ganhar com isso, infelizmente a universidade ainda não trabalhava seu banco de talentos, eu não sei se nesse momento a gente já conseguiu fazer isso, mas até o final do ano passado, o banco de talentos era ainda uma estratégia que nós almejávamos instituir, porque é muito importante para gerenciar os talentos e alocar gestores e servidores nos seus devidos espaços.**

O depoimento do gestor “GR04” ilustra que já houve uma tentativa isolada no sentido de realizar o mapeamento de competências de servidores no processo de ingresso. No entanto, o gestor também relata algumas dificuldades que contribuíram para a descontinuidade da iniciativa, apontando a percepção negativa de alguns gestores da alta cúpula como uma das principais barreiras.

**GR04** - Lembro que no ano em que eu assumi a diretoria do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, **nós fizemos uma atividade onde tentamos introduzir dentro da universidade o mapeamento de competências**. Nós estudávamos o perfil profissional de cada servidor para lotá-lo na área que ele tivesse mais afinidade, inclusive por meio de dinâmicas para perceber o perfil dessas pessoas para fazer a lotação de acordo com a área que elas seriam lotadas. **Mas para as chefias, nos cargos mais altos, essa atividade era vista de forma menosprezada, eles não viam a importância disso**, dessa questão da satisfação de você poder trabalhar numa área que você tenha mais afinidade, então a gente tinha muita dificuldade de levar isso para frente.

Assim, não há mapeamento de competências sequer de funções gerenciais, pois a designação de gestores para assumir funções estratégicas na Universidade ocorre sem um estudo prévio das competências necessárias para desempenhar com eficiência as atribuições do cargo. Essas evidências são comprovadas no depoimento do gestor “GR03”, que também atribui este *gap* de habilidades, conhecimento e atitudes, aos servidores das unidades administrativas e acadêmicas no âmbito da Universidade.

**GR03** - Na época [...], nós também **não tínhamos o processo de gestão por competências implantado na UNIFAP**, então, em muitos setores da universidade, **gestores e servidores não tinham habilidades para estar onde estavam**, para desempenhar as funções que desempenhavam e isso, às vezes, se refletia na qualidade e na motivação do trabalho.

Nas falas de servidores, é possível inferir que, especialmente no processo de designação de lideranças, além de não considerar aspectos relativos às competências, sequer levava em consideração a opinião das equipes de trabalho, que poderia ser uma alternativa paliativa à ausência do modelo de gestão por competências na UNIFAP, pois as equipes geralmente conhecem a natureza do trabalho e suas necessidades. Outra deficiência apontada no depoimento dos servidores é a indicação de gestores com base em afinidades e questões políticas.

**TAD01** – [...] **no que se refere a lideranças ou chefias de unidades**, não consigo observar **nenhum tipo de avaliação especificamente relacionada com a verificação das competências necessárias para assunção de cargos**, nas indicações **é visível apenas questões de afinidade**.

**TAD02** – **Desconheço totalmente escolhas de gestores baseadas em competências**. [...] **a manifestação da equipe nunca é ou foi ouvida pelo gestor máximo**. Vale ressaltar, que é um cargo de confiança, então por mais que uma equipe selecione um nome, **o gestor vai colocar aquele que tem afinidade ideológica e administrativa**. Nunca fui consultado em nenhuma das três últimas unidades que passei, sobre a escolha de chefias.

**TAD04 – Vejo as ações relacionadas com a escolha de gestores baseadas nas competências de forma muito superficial**, pelo menos é o que observo estando do lado de lá, longe da PROGEP, por isso que se tivesse um plano de desenvolvimento de pessoas, a gente iria trabalhar a preparação das pessoas para assumirem os cargos e funções. **As vezes, é um jogo de sorte indicar um gestor com o perfil adequado para as atividades da área em que vai gerenciar.** [...] hoje ficou muito no modo aleatório, **mais por indicação política mesmo, muito na base da confiança**, isso ficou muito nítido nessa atual gestão, pois pensei que seria muito pelos critérios técnicos, infelizmente isso se resumiu a casos isolados, **inclusive a opinião da equipe não é relevante para o processo**, a própria PROGEP foi um caso.

A Gestão por Competências é considerada uma política para o desenvolvimento de pessoas e instituições, mas também é um modelo de gestão. Sua implantação consiste em estudos técnicos que viabilizem todo o mapeamento das competências governamentais, gerenciais, setoriais e individuais de uma organização.

Esse modelo também subsidia os diversos processos organizacionais e, por meio do diagnóstico entre as competências que a Instituição possui e as que ela necessita, demonstra os *gaps* que precisam ser preenchidos para que a organização caminhe no rumo certo e alcance seus objetivos e metas.

#### **4.3.7 Saúde e segurança no trabalho**

A temática envolvendo Saúde e Segurança no Trabalho (SST) se materializa em vertentes diferenciadas, de um lado o regime privado, que é disciplinado pelo direito trabalhista, ancorado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e nas Normas Regulamentadoras (NR's), de outro o regime do serviço público dos servidores estatutários, regido pelos preceitos do direito administrativo brasileiro (ALMEIDA, 2016). Na administração pública federal esta temática está preconizada especialmente na Lei nº 8.112/90, que trata do “regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais”. (BRASIL, 1990, p. 01).

No que se refere a questões de SST, a Lei 8.112/90 prevê em seu artigo 61, incisos IV e VIII, que “serão deferidos aos servidores as seguintes retribuições, gratificações e adicionais: [...] IV - adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas; [...] VIII - outros, relativos ao local ou à natureza do trabalho”. No que se refere aos adicionais, o referido instituto legal preconiza que:

Art. 68. Os servidores que trabalhem com habitualidade em locais insalubres ou em contato permanente com substâncias tóxicas, radioativas ou com risco de vida, fazem jus a um adicional sobre o vencimento do cargo efetivo.

§ 1º O servidor que fizer jus aos adicionais de insalubridade e de periculosidade deverá optar por um deles.

§ 2º O direito ao adicional de insalubridade ou periculosidade cessa com a eliminação das condições ou dos riscos que deram causa a sua concessão.

Art. 69. Haverá permanente controle da atividade de servidores em operações ou locais considerados penosos, insalubres ou perigosos.

*Parágrafo único.* A servidora gestante ou lactante será afastada, enquanto durar a gestação e a lactação, das operações e locais previstos neste artigo, exercendo suas atividades em local salubre e em serviço não penoso e não perigoso.

Art. 70. Na concessão dos adicionais de atividades penosas, de insalubridade e de periculosidade, serão observadas as situações estabelecidas em legislação específica.

Art. 71. O adicional de atividade penosa será devido aos servidores em exercício em zonas de fronteira ou em localidades cujas condições de vida o justifiquem, nos termos, condições e limites fixados em regulamento.

Art. 72. Os locais de trabalho e os servidores que operam com Raios X ou substâncias radioativas serão mantidos sob controle permanente, de modo que as doses de radiação ionizante não ultrapassem o nível máximo previsto na legislação própria.

*Parágrafo único.* Os servidores a que se refere este artigo serão submetidos a exames médicos a cada 6 (seis) meses.

O referido marco legal também trata de outras questões relativas à saúde e segurança no trabalho no Plano de Seguridade Social, que compreende dentre outras finalidades precípua constantes no artigo 185, inciso I, alíneas: “f) licença por acidente em serviço; g) assistência à saúde; h) garantia de condições individuais e ambientais de trabalho satisfatórias” (BRASIL, 1990, p. 63). Especificamente sobre a licença por acidente em serviços, a lei preconiza no artigo 211:

Art. 211. Será licenciado, com remuneração integral, o servidor acidentado em serviço.

Art. 212. Configura acidente em serviço o dano físico ou mental sofrido pelo servidor, que se relacione, mediata ou imediatamente, com as atribuições do cargo exercido.

*Parágrafo único.* Equipara-se ao acidente em serviço o dano:

I – decorrente de agressão sofrida e não provocada pelo servidor no exercício do cargo;

II – sofrido no percurso da residência para o trabalho e vice-versa.

Art. 213. O servidor acidentado em serviço que necessite de tratamento especializado poderá ser tratado em instituição privada, à conta de recursos públicos.

*Parágrafo único.* O tratamento recomendado por junta médica oficial constitui medida de exceção e somente será admissível quando inexistirem meios e recursos adequados em instituição pública.

Art. 214. A prova do acidente será feita no prazo de dez dias, prorrogável quando as circunstâncias o exigirem.

É notório que na legislação prevalente na esfera federal, como em outros instrumentos normativos do serviço público, essa política está prevista de maneira

limitada, pois direciona suas tratativas somente para questões relativas à concessão de adicionais, gratificações e licenças, e deixa de discutir outras temáticas relevantes dentro da política de saúde e segurança no trabalho (ALMEIDA, 2016).

Em 2009, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão editou o Decreto nº 6.833/2009, que instituiu o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor, como ferramentas fundamentais para o processo de reestruturação e inovação da política de atenção à saúde do servidor, resultado de amplos debates. Desse modo, ficou definido nesse instituto normativo que:

O SIASS tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo. (BRASIL, 2009, p. 01).

A equipe de profissionais, que atua no SIASS, deve ser composta unicamente servidores públicos federais, cuja disponibilização acontece por meio de parcerias com as instituições federais nos Estados, não havendo previsão de terceirização ou contratação temporária (BRASIL, 2009). Em cada Estado da federação existe uma unidade do SIASS, e as parcerias com as diversas instituições governamentais permitem que esse sistema trate de diversas questões relativas à saúde do servidor, conforme exigências do “Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União”. (BRASIL, 1990, p.01).

Na PROGEP/UNIFAP, essa política deveria ser gerenciada pela Divisão de Saúde e Medicina do Trabalho - DSMT, vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, cuja equipe é composta pelos seguintes profissionais: Técnico em Segurança do Trabalho, Engenheiro de Segurança do Trabalho Assistente em Administração. Contudo, as competências da referida unidade administrativa ainda estão mais concentradas nas questões de segurança do trabalho, fiscalização de contratos e elaboração de laudos técnicos que subsidiam a concessão dos adicionais ocupacionais.

Atualmente, as ações da assistência à saúde do servidor, no que compete à UNIFAP, estão sendo temporariamente desenvolvidas pela Divisão de Qualidade de Vida (DQV), e são executadas pela equipe multiprofissional de saúde desta. Sobre a parceria da Instituição com o SIASS, a UNIFAP disponibilizou profissionais para

fazerem parte da equipe do referido Sistema no Estado do Amapá, sendo: um médico, um odontólogo e um assistente em administração. Assim, as relações trabalhistas se sustentam em um processo de reciprocidade, fundamentado em dois grandes pilares que envolvem a participação massiva de trabalhadores e órgãos de planejamento, na elaboração de ações estratégicas no contexto do trabalho (MARTINS *et al.*, 2017).

No depoimento do gestor “GR03” é possível inferir que, apesar de haver uma divisão para tratar das questões relativas a políticas de SST, criada pela Resolução 01/2013-CONSU, inicialmente não se tinha um trabalho desenvolvido, especialmente na segurança do trabalho, pela ausência de profissionais, cuja necessidade foi parcialmente sanada com a admissão de servidores da referida área, no concurso realizado no ano de 2015, o que possibilitou ampliar a discussão sobre a criação e execução de uma série de projetos na área de segurança no trabalho, visando atender as exigências da legislação, configurando-se com um trabalho pioneiro no âmbito institucional.

**GR03** - Na época, acho que **até meados de 2016, nós não tínhamos trabalhos voltados para esta área, apesar de haver uma divisão**. Desse modo, nós fizemos um concurso em que a gente nomeou servidores específicos para a área de segurança no trabalho, que foram lotados na PROGEP. E aí eles desenvolveram um projeto para analisar a qualidade do ambiente de trabalho da instituição, foram para campo fazer pesquisas para subsidiar a concessão de adicionais de insalubridade e periculosidade. Nesses trabalhos era possível saber se o servidor deveria ou não receber, e se devia receber, em qual porcentagem. **Então, depois que esses servidores entraram, eles desenvolveram esse projeto na área de segurança do trabalho**. A admissão desses servidores ocorreu porque uma legislação exigia que tivesse, então, no momento em que abriu a possibilidade do concurso, a gente fez.

**GR04** - Não havia um programa, o que aconteceu foi que **nós conseguimos consolidar essa equipe que não existia e quando os servidores entraram, eles fizeram um trabalho muito bom**, eles fizeram o mapeamento da universidade inteira, identificaram que os extintores de incêndio não eram trocados a não sei quantos anos e que não havia nenhum extintor de incêndio na universidade no prazo de validade. Então eles trocaram os extintores, mapearam as áreas de segurança, de perigo e de risco, **foi um trabalho realmente pioneiro**.

Gestores e servidores convergem sobre a importância da oferta de políticas de saúde e segurança do trabalho, pois estas podem contribuir fortemente para o aumento da produtividade, uma vez que o servidor se sentirá mais acolhido pela Instituição diante da preocupação desta com a manutenção da qualidade no ambiente de trabalho, tendo impacto direto no alcance das metas e na implementação das

estratégias institucionais traçadas, prevenindo problemas de natureza física e psicológica.

**GR03** - [...] **quando a instituição se atenta para as necessidades do servidor**, gerencia o nível de insalubridade ou tenta amenizar o ambiente de trabalho desse servidor para que não seja tão sofrido, **isso faz com o que ele se sinta abraçado e ele queira contribuir com a instituição**, e o servidor motivado contribui porque ele se sente responsável por tudo o que a instituição está dando de amparo para ele.

**GR04** – **Essa política é realmente importante porque o servidor não é uma máquina**, a pessoa que está aqui dentro, cotidianamente trabalhando, tem emoções, ela quer saúde, ela tem vulnerabilidades, ela é uma pessoa sensível. **Então, se você tem uma política pública que incentiva o servidor a cuidar dele, a cuidar da sua saúde, com certeza você vai ter alguém ali mais saudável**, com um melhor rendimento.

**TAD01** - **Esses programas têm influência em vários fatores**, porque se não tiver esse trabalho de prevenção, o servidor pode ficar doente, posteriormente vai faltar ao serviço, comprometendo sua execução, além de sobrecarregar o colega, e outros danos que podem acarretar sobre o servidor. **A ausência disso pode comprometer também o desempenho da instituição como um todo.**

O pioneirismo deste trabalho no âmbito institucional reforça a necessidade de empreender maior apoio institucional e ampla divulgação das ações para consolidação dessa política. Apesar da estruturação da força de trabalho da DSMT/PROGEP, no que se refere às políticas de SST no contexto da UNIFAP, todos os servidores entrevistados revelaram não conhecer ações concretas relacionadas com segurança ocupacional. Os servidores “TAD03” e “TAD04” demonstraram um leve conhecimento sobre exames médicos periódicos e destacaram que a maior preocupação da DSMT consiste somente na concessão de adicionais ocupacionais:

**TAD03** - **Até hoje nunca recebi visita do técnico em segurança do trabalho**. Não recorro de ter recebido algum comunicado em meu e-mail institucional, nem naqueles avisos lá na tela do computador. **Se aconteceu algum evento, passou despercebido. Tomei ciência apenas da realização de exames médicos periódicos**, mas não tive oportunidade de participar.

**TAD04** - **Não conheço nenhuma ação concreta**, nenhum evento voltado para a segurança do trabalho. **Sei que existe a questão dos exames médicos periódicos**, mapeamento das unidades, **mas somente por força de legislação e não por preocupação com o servidor que está trabalhando em um ambiente insalubre**. A preocupação maior é sobre o servidor fazer jus ou não ao adicional, por exemplo. Entretanto acredito que a universidade não tem mapeados os ambientes de risco ou de ações voltadas para os servidores em laboratórios, por exemplo. Existem algumas ações isoladas mesmo.

Desse modo, para que a política de saúde e segurança do trabalho (SST) na UNIFAP seja ofertada em sua amplitude, precisa-se ampliar a força de trabalho da Divisão de Saúde de Medicina do Trabalho, compondo a equipe com profissionais médicos e enfermeiros do trabalho, visando ao gerenciamento de atividades da assistência à saúde do servidor, conforme preconiza a legislação vigente na área. Além disso, cabe reforçar que o apoio da alta cúpula é essencial para a consolidação dessa política no âmbito institucional.

#### **4.3.8 Qualidade de vida no trabalho**

A temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem assumido papel de destaque, tanto em organizações públicas quanto privadas. Especialmente na administração pública, e dentro da filosofia de gestão de pessoas, configura-se como uma das políticas mais relevantes e possui relação direta com a melhoria da produtividade e do desempenho dos servidores, pois visa assegurar um ambiente organizacional saudável e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (SOUZA; MARQUES; JORGE, 2014; GARLET; BEURON; SCHERER, 2017; KLEIN *et al.*, 2017).

Na UNIFAP, a política qualidade de vida no trabalho é gerenciada pela Divisão de Qualidade de Vida (DQV), vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), da PROGEP, e desenvolve ações estratégicas para viabilizar a promoção da saúde física e mental dos servidores docentes e técnicos administrativos no âmbito institucional. A referida divisão possui uma equipe multiprofissional composta por psicólogos, nutricionistas, enfermeiros, médicos e técnicos, que atuam na área da saúde, realizando atendimentos clínicos, desenvolvendo projetos e promovendo uma série de eventos nessa temática.

De acordo com o planejamento da DQV, disponível na página eletrônica da referida divisão, as principais diretrizes estratégicas têm a seguinte configuração:

**Quadro 12 – Diretrizes estratégicas da DQV/PROGEP**

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Ações norteadoras</b>
Promover a valorização humana e profissional do servidor.	Elaborar e implantar projeto de acesso à informação na área da saúde. Elaborar e implantar programa de preparação/valorização do aposentado. Elaborar e implantar programas que visem o bem-estar dos servidores com necessidades especiais. Elaborar e implantar programa de integração relacional. Elaborar e implantar programas de atividades culturais e de lazer.
Ampliar os serviços de atenção à saúde e realizar ações de promoção à saúde.	Criar protocolo de atendimento da equipe multiprofissional. Alimentar sistema de registro de informações dos programas de promoção da saúde. Elaborar e implantar protocolo de diagnóstico organizacional. Elaborar manual da Divisão de Qualidade de Vida
Implantar programas de promoção à saúde.	Implantar programa de acompanhamento dos servidores portadores de doenças crônicas não transmissíveis. Elaborar e implantar programa de prática corporal e atividade física. Elaborar e implantar programa de atenção multiprofissional aos servidores e seus dependentes. Elaborar e implantar programa de educação alimentar saudável.

Fonte: Adaptado de DQV/PROGEP (UNIFAP, 2019).

Na percepção dos gestores entrevistados, a política de qualidade de vida da UNIFAP tem papel estratégico para a Instituição, no sentido de assegurar um ambiente organizacional altamente positivo, acolhendo os servidores, reconhecendo a importância do seu trabalho e oferecendo acesso a serviços de assistência à saúde do servidor. Além da execução de programas relativos à qualidade de vida, alimentação, disponibilização de atendimentos clínicos para os servidores e seus dependentes, a UNIFAP ainda possui parceria com a Prefeitura Municipal de Macapá, no gerenciamento de uma Unidade Básica de Saúde (UBS), localizada dentro do campus, onde também oferta políticas de saúde. Os depoimentos dos gestores “GR01” e “GR03” ilustram essas ações.

**GR01** - Para que a **UNIFAP alcance seus objetivos, é necessário que ela tenha uma ambiência de vida e de trabalho extremamente saudável**, isso não se resume somente na prática de esportes ou outras práticas diferenciadas que nós já construímos na PROGEP, mas **fazer com que o ambiente de trabalho seja acolhedor, que as pessoas queiram trabalhar**

**na universidade** e reconheçam o seu trabalho como parte constitutiva da construção da história da própria universidade. [...] isso faz com que nós tenhamos uma ambiência de trabalho extremamente positiva, que **tende a produzir bons resultados no que diz respeito à qualidade do que é oferecido à sociedade.**

**GR03 - Eu considero esses projetos de saúde e qualidade de vida os pilares da instituição,** porque é como se você desse todos os recursos necessários em termos emocionais ao servidor para que ele alcance suas metas, não falo em termos materiais, essas são outras ações, mas esse cuidado emocional do servidor fazendo ele se socializar na instituição, sentir-se parte da instituição, saber que está trabalhando porque ele precisa atingir um bem maior. **Lembro que o servidor tinha acesso a psicólogos, a nutricionistas, a psiquiatra, tinha uma UBS dentro da universidade, onde o servidor não só se sentia atendido, mas o servidor podia levar os seus filhos, os seus pais,** isso dar um conforto emocional. Então, quando a instituição olha para isso e gerencia esse nível de insalubridade ou tenta amenizar esse ambiente de trabalho desse servidor para que não seja tão sofrido, **isso faz com o que esse servidor se sinta abraçado e ele queira contribuir com a instituição,** e o servidor motivado contribui porque ele se sente responsável por tudo o que a instituição está dando de amparo para ele.

Nesse contexto, é perceptível que na UNIFAP existe uma estrutura consolidada para ofertar políticas voltadas para a qualidade de vida do capital humano. Essa política também foi evidenciada no depoimento de todos os servidores entrevistados, como uma das políticas de gestão de pessoas mais divulgadas no âmbito institucional, assim como avaliação de desempenho e capacitação. As falas dos entrevistados “GR04”, “TAD01”, “TAD03” e “TAD04” demonstram que os programas de qualidade de vida são estímulos que devem ser vistos institucionalmente como investimentos, e na UNIFAP estão estruturados da seguinte maneira:

**GR04 - [...] nós desenvolvemos algumas atividades que promoviam a saúde do trabalhador e preveniam o adoecimento.** Fizemos também outras atividades como programas na rádio que falavam sobre saúde mental, **nós fizemos os programas de acompanhamento de peso, o menos cinco, que foi um programa de emagrecimento, tivemos também o programa clube de vantagens,** que era um programa que estimulava o servidor a fazer atividade física, a ter uma vida mais saudável.

**TAD01 - Tem o programa da rádio,** que conheço pela divulgação, **projeto menos cinco, atendimentos médicos, oficinas aleatórias, ginástica laboral.**

**TAD03 - Eu já cheguei a participar de alguns voltados para fazer exercícios físicos, funcional, já fiz consulta com os médicos.** Existe também **consulta com as nutricionistas e psicólogos.** Outro que existe é **o projeto menos cinco,** voltados para questões da alimentação. **Depois que terminou o programa funcional que participei, continuei a atividade fora da UNIFAP, então foi um incentivo para mim.**

**TAD04** - Eu não sei se a PROGEP tem mapeado as pessoas que apresentam qualquer dificuldade, por exemplo, **um problema emocional, de saúde**, que obteve em função do ambiente de trabalho. Então, se a universidade não tiver esse pisca-alerta sobre quem são esses servidores que precisam desses **programas de saúde**, como por exemplo, uma pessoa acima do peso, e **propor alguma mudança no estilo de vida**, conseqüentemente esse servidor no futuro vai te dar muito problemas, especialmente no quesito baixa produtividade. Então, **se a universidade investir nisso, ela vai estimular a produtividade**, então ela vai ser uma universidade mais produtiva.

Outro ponto positivo que contribui para ampliação da oferta da política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito institucional da UNIFAP, principalmente diante da limitação de cortes e contingenciamento de recursos nas IFES, são as parcerias que a PROGEP, por meio da Divisão de Qualidade de Vida, realiza com os cursos internos da Universidade na área da saúde, dentre eles, medicina, fisioterapia, educação física e outros. No depoimento do gestor “GR01” fica evidenciada a relevância dessa iniciativa para promover um ambiente de trabalho mais propositivo e saudável.

**GR01** - a PROGEP **tem atuado de forma integrada**, e isso é muito interessante, a construção dessa ambiência com as atividades que os cursos proporcionam. Por exemplo, **o curso de educação física é um parceiro da PROGEP** na execução de atividades importantes da qualidade de vida e saúde do servidor, o mesmo acontecia com outros cursos da área da saúde onde **professores do curso de medicina** davam palestras, atuavam junto com a PROGEP, o nosso próprio **corpo de nutricionistas, médicos, enfermeiros que, em conjunto com outros cursos da área de saúde, construíam estratégias para dotar os nossos servidores de uma qualidade de vida de uma ambiência de trabalho mais propositiva**. Então, a PROGEP encontrou em um período curto e com poucos recursos para investimento, caminhos de fazer com que fosse possível construir programas de qualidade de vida extremamente importante para gerar essa ambiência saudável na universidade.

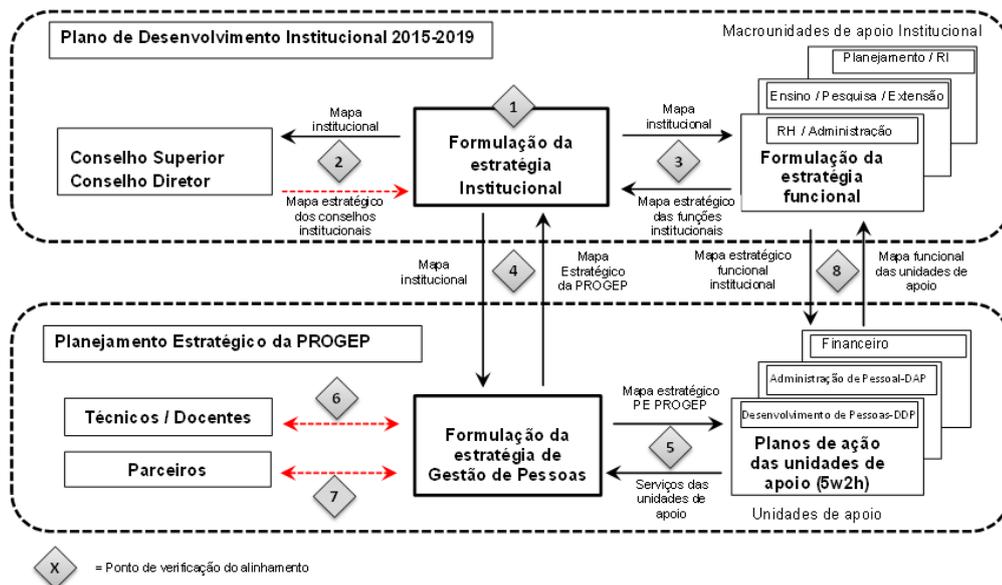
Assim, com base nos conteúdos dos depoimentos supracitados, a política de qualidade de vida está diretamente relacionada com a manutenção de um ambiente saudável e acolhedor, que tem repercussão reflexa na produtividade dos servidores, pois estes se sentirão parte da Instituição e estarão mais propensos a contribuir para o alcance dos objetivos da organização. Todos os esforços da PROGEP, por meio da DQV, para oferecer essa ambiência de qualidade, sem dúvida, torna essa política uma referência para outras instituições, que geralmente se limitam a ofertar políticas apenas dentro do esquadramento dos recursos disponibilizados no orçamento institucional.

#### 4.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO À LUZ DO MODELO DE KAPLAN E NORTON

O alinhamento estratégico sequencial auxilia no equilíbrio organizacional entre a estratégia institucional e das unidades operacionais, de apoio e de serviços. Esse processo se materializa por meio do mapa estratégico e do *Balanced Scorecard* institucional, que evidenciam e definem as prioridades e os objetivos estratégicos e os transmitem de forma clara para as macrounidades e, conseqüentemente, para as unidades de apoio (KAPLAN; NORTON, 2006).

A contribuição do modelo de Kaplan e Norton (2006) se deu no sentido de identificar os diversos pontos de alinhamento que influenciam no processo de planejamento estratégico institucional, PDI (2015-2019), e no planejamento estratégico da PROGEP, onde a proposta de valor organizacional responsável por criar sinergia são as políticas e práticas de gestão de pessoas, figura 12.

**Figura 12 – Alinhamento no processo de planejamento UNIFAP/PROGEP**



Fonte: Adaptado do modelo de Kaplan e Norton (2006), elaborado pelo autor.

O arranjo de análise acima expõe o alinhamento do processo de planejamento estratégico da UNIFAP, a partir das *nuances* subsistentes no ambiente interno da instituição, de modo multidirecional - alinhamento vertical e horizontal. O alinhamento vertical está relacionado com a configuração das estratégias, objetivos, planos de ação e decisões nos diversos níveis organizacionais, enquanto que o

alinhamento horizontal pode ser definido em termos de integração entre as funções e dentro das funções (HEINZEN; MARINHO, 2019).

O arranjo segue o modelo de oito pontos da sequência de alinhamentos propostos nos estudos de Kaplan e Norton (2006). Desse modo, para os autores, o ponto de verificação 1 representa o epicentro da estratégia institucional, onde se localizam as diretrizes institucionais e as políticas alocadas no mapa estratégico. É possível identificar que a proposta de valor da UNIFAP encontra-se no mapa estratégico do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2015-2019), no qual estão concatenadas missão, visão e valores, além dos objetivos estratégicos, que representam as políticas institucionais.

O ponto de verificação 2 representa o alinhamento com os conselhos administrativos, pois eles atuam com ações de aprovação e monitoramento de políticas organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2006). Esse processo também foi identificado no esquema estratégico da UNIFAP, onde o Conselho Superior (CONSU) e o Conselho Diretor (CONDIR) atuam na aprovação e monitoramento das políticas envolvendo todas as questões das áreas administrativas e acadêmicas da Universidade. A seta pontilhada significa que as decisões dos referidos conselhos retornam de forma reflexa para o processo de formulação estratégica, pois as decisões exaradas influenciarão na reestruturação do planejamento.

O ponto de verificação 3 representa a tradução da estratégia institucional em políticas e normatizações que serão gerenciadas pelas demais unidades da instituição (KAPLAN; NORTON, 2006). Esse alinhamento é um dos processos mais relevantes no cenário estratégico da UNIFAP, pois as políticas envoltas no tripé ensino, pesquisa e extensão, políticas de recursos humanos, administrativas, financeiras e de relações internacionais são concatenadas no mapa estratégico do PDI (2015-2019), em forma de objetivos estratégicos, que vão permitir o desdobramento e a disseminação das estratégias institucionais para as diversas macrounidades da Universidade, que são as Pró-Reitorias.

Na UNIFAP, o ponto de verificação 4 representa o alinhamento entre a estratégia institucional e seu desdobramento para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, cuja proposta de valor são as políticas e práticas de gestão de pessoas. Esse processo se materializa por meio de objetivos estratégicos situados especialmente na perspectiva aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* Institucional, conforme já demonstrado em seções anteriores desta análise. Para

Kaplan e Norton (2006), este ponto de verificação representa o desdobramento das prioridades institucionais em estratégias funcionais que serão desenvolvidas pelas macrounidades da organização.

Para Kaplan e Norton (2006), no ponto de verificação 5, as prioridades desdobradas para as macrounidades são agrupadas nas estratégias executadas pelas unidades de apoio funcionais. No modelo aplicado à UNIFAP, é possível verificar que o processo de formulação das estratégias da PROGEP distribui as políticas e práticas de gestão de pessoas para as unidades de apoio, representadas pelos departamentos e divisões, que elaborarão planos de ação para executar as políticas relativas ao desenvolvimento de pessoas (qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, avaliação de desempenho e capacitação), administração de pessoal (questões cadastrais, movimentação, ingresso de servidores, proventos), e as questões financeiras de servidores ativos e aposentados.

Alinhamento onde “as prioridades da proposta de valor para o cliente são comunicadas aos clientes-alvo, refletindo-se nos mecanismos específicos de *feedback* e mensuração referentes a estes clientes”, (KAPLAN; NORTON, 2006, p.18), assim os autores definem o ponto de verificação 6. No processo estratégico de gestão de pessoas, representado no Planejamento Estratégico da PROGEP, esse ponto se refere à oferta de ações e práticas de gestão de pessoas aos principais clientes diretos, que são servidores técnicos administrativos e docentes.

A seta pontilhada evidencia uma via de mão dupla, cujo processo de retroalimentação ainda não está devidamente consolidado na UNIFAP, na maioria das vezes acontece de maneira informal ou em ações isoladas, também não há ferramentas formais que favoreçam esse processo. Desse modo, a influência desses clientes na estratégia de RH acontece de forma reflexa.

As prioridades que envolvem a contribuição de parceiros da organização também estão incluídas na estratégia das macrounidades (KAPLAN; NORTON, 2006). No ponto de verificação 7, o trabalho desenvolvido junto com parceiros da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas também influencia no eixo central de formulação estratégica da PROGEP. No que se refere ao desenvolvimento de pessoas, existe uma série de parcerias para potencializar a execução das políticas e práticas relativas à qualidade de vida no trabalho, por exemplo.

Dentre as parcerias-chave que a PROGEP possui, podemos citar o clube de vantagens, que é um programa voltado a oferecer descontos para servidores da

UNIFAP em diversas empresas particulares de ensino, clínicas médicas e odontológicas, academias, restaurantes e outros. Há, ainda, parcerias com empresas e cursos da área da saúde da Universidade para promover campanhas temáticas como outubro rosa, novembro azul, dia do servidor público, dia da mulher e outras datas comemorativas. Assim, os parceiros também influenciam de forma reflexa nas estratégias da PROGEP, auxiliando na execução de ações e demandando novas atividades.

O ponto de verificação 8 do modelo adotado demonstra o alinhamento entre as atividades da área de apoio e as demais políticas institucionais. As estratégias executadas pelas unidades de apoio das macrounidades também possuem relação reflexa com as prioridades das outras áreas de atuação organizacional (KAPLAN; NORTON, 2006).

As políticas e práticas de gestão de pessoas têm papel estratégico no auxílio das atividades desenvolvidas pelas outras Pró-Reitorias da UNIFAP, especialmente em ações que promovam a melhoria do clima organizacional das unidades administrativas e acadêmicas, qualidade de vida, aferição de desempenho, práticas voltadas para orientar as relações entre líderes e liderados, além de gerenciar a vida funcional dos servidores e executar diversas outras tarefas que ajudem a disseminar a filosofia de gestão de pessoas no âmbito institucional.

Nesse aspecto, “usando esses oito pontos de verificação como referência, as organizações podem medir e gerenciar o grau de alinhamento e, conseqüentemente, aumentar a sinergia na organização”. (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 18). Contudo, os autores reforçam que, para que toda essa estrutura estratégica funcione, a organização deve envolver seu ativo mais importante, as pessoas, e sincronizá-las também com o processo de gestão, promovendo sinergia entre capital humano, estratégias, objetivos estratégicos, políticas, macrounidades e unidades de apoio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enredo desta dissertação consistiu em responder a seguinte questão de partida: Como se estabelecem as relações de alinhamento estratégico entre as políticas governamentais voltadas para o desenvolvimento de pessoal, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o planejamento estratégico de gestão de pessoas da Universidade Federal do Amapá?

Para responder a essa questão, o objetivo geral desta investigação teve por finalidade identificar o alinhamento estratégico entre as políticas governamentais para o desenvolvimento de pessoal, o plano de desenvolvimento institucional e o planejamento estratégico de gestão de pessoas da PROGEP. A materialização de resultados significativos demandou a estruturação de um arcabouço teórico, metodológico e analítico em torno da seleção de documentos oficiais (PCCTAE, PNDP, PDI 2015-2019 e Planejamento Estratégico da PROGEP), combinados paralelamente com informações mineradas em entrevistas aplicadas com gestores e servidores da UNIFAP.

O objetivo geral desta sinopse foi apoiado por quatro objetivos específicos, pelos quais se analisou de maneira isolada os tentáculos do fenômeno pesquisado, assim como se estabeleceu o desenho metodológico adequado para alcançar os resultados propostos, seguindo rigorosamente o marco teórico do estudo. Assim, a discussão dos resultados ocorreu a partir das categorias de análise, delimitadas no estudo teórico, na pesquisa documental e nas entrevistas, as quais são: *Políticas Governamentais, Políticas Institucionais, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Instrumentos*.

O primeiro objetivo específico visou identificar e descrever a forma e as metodologias adotadas pela instituição para formulação das estratégias imbuídas no PDI 2015-2019 e no planejamento estratégico de gestão de pessoas. Para tanto, partiu-se de uma análise minuciosa dos documentos, descrevendo o processo de formulação estratégica da UNIFAP e da gestão estratégica de gestão de pessoas. Constatou-se que as ferramentas utilizadas para modelar o escopo estratégico dos instrumentos de planejamento institucional foram o *Balanced Scorecard* e Mapas Estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2006), análise SWOT e planos de ação (5w2h).

No nível estratégico, foi constatado que o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é utilizado como documento formal de planejamento, cujo conteúdo

atende aos requisitos mínimos previsto no Decreto nº 9.235/2017. Contudo, como pontos negativos, constatou-se a ausência de eixo temático específico para tratar da gestão estratégica de pessoas, desconhecimento por parte dos servidores dos objetivos, metas e ações elencados no referido documento, cujas causas, apontadas no estudo, residem na ausência de ações formais para viabilizar a participação da comunidade acadêmica nas etapas de construção da ferramenta, e na falta de uma política de comunicação no âmbito da universidade, para divulgar as ações relativas ao PDI.

Nos níveis tático e operacional, identificou-se que o Planejamento Estratégico da PROGEP foi elaborado de maneira participativa, cujo produto final representou o sentimento do capital humano da referida Pró-Reitoria. Partindo do pressuposto teórico de que a estratégia institucional influencia a estratégia de gestão de pessoas e, ao mesmo tempo, sofre os reflexos desta, cabe recomendar aos planejadores, a adoção da prática coletiva também na elaboração do PDI, visando captar o real sentimento da comunidade acadêmica e propiciar um processo transparente e participativo na disseminação das estratégias e ações institucionais, aumentando a adesão dos servidores aos planos e aumentando as chances de que as metas propostas sejam alcançadas.

O segundo objetivo se propôs a constatar o desdobramento das diretrizes estratégicas por meio dos objetivos elencados no mapa estratégico global do PDI, e setorial do PE PROGEP. Para dar conta dessa proposta, foi utilizado o auxílio do *software* ATLAS.ti 8, que permitiu a construção dos fluxos da gestão estratégica da UNIFAP, da PROGEP e do encadeamento entre os instrumentos de planejamento. Assim, identificou-se que existe alinhamento do ponto vista metodológico, principalmente, pelo uso de ferramentas semelhantes, o que propiciou a realização o desdobramento das estratégias institucionais para a área de gestão de pessoas da UNIFAP, por meio do encadeamento entre objetivos estratégicos.

No terceiro objetivo específico, descreveu-se como se dava a ocorrência de políticas e práticas de gestão de pessoas nos conteúdos do Programa de Políticas para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no PDI 2015-2019 e no Planejamento Estratégico da PROGEP. A técnica de cruzamento de dados, do *software* ATLAS.ti 8, foi fundamental para a transformação dos conteúdos qualitativos em percentuais, abordagem conhecida como multimétodo.

Constatou-se que, na esfera governamental (PCCTAE e PNDP), as políticas de Capacitação do Servidor (T&D), Remuneração e Incentivos, Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho estão em maior evidência e denotam certa prioridade em relação às outras, enquanto que, no PDI (2015-2019) e PE PROGEP, as prioridades são as ações de Capacitação (T&D), Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão por Competências. De forma geral, a política com maior ênfase, tanto na esfera governamental quanto nos instrumentos institucionais de planejamento, foi Treinamento e Desenvolvimento.

De maneira genérica, identificou-se que existe alinhamento entre os documentos que representam as políticas governamentais, institucionais e setoriais, quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas delimitadas teoricamente. De forma específica, verificou-se que a política Saúde e Segurança no Trabalho (SST) é uma variável assíncrona quando vista a partir das políticas preconizadas nos documentos normativos governamentais analisados, PCCTAE e PNDP, por estarem preconizadas em outros dispositivos legais, na esfera federal.

O último objetivo específico teve por finalidade registrar a percepção dos gestores e servidores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas e as medidas tomadas pela organização para potencializar o desenvolvimento de pessoal. Assim, partiu-se das análises das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa, comparando com a sustentação teórica advinda da revisão da literatura. Foi possível verificar que, apesar do engessamento legal que existe nas instituições federais de ensino, o que é peculiar no setor público, a UNIFAP tem envidado esforços para prestar ações diferenciadas de políticas e práticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere a ações voltadas para promover a qualidade de vida dos servidores da Instituição.

Outro achado relevante narra que a Universidade ainda não desenvolveu um modelo de dimensionamento da força de trabalho baseado em métodos técnicos, capaz de representar a realidade da Instituição. A percepção dos entrevistados foi fundamental também para evidenciar que o modelo de avaliação de desempenho necessita ser mais flexível e que, apesar de comportar uma metodologia moderna, tem por objetivo somente subsidiar as progressões por mérito profissional dos servidores, o que demanda ações de remodelamento, especialmente para integrar essa política com os demais subsistemas de RH. Nesse sentido, o apoio da alta cúpula

da Universidade é essencial para disseminar e consolidar todas as políticas de gestão de pessoas, na comunidade acadêmica.

A adoção do modelo de Kaplan e Norton (2006) foi fundamental para identificar os principais pontos de alinhamento no processo estratégico da UNIFAP, especialmente entre a formulação do PDI (2015-2019) e o Planejamento Estratégico de RH. Constatou-se que, do ponto de vista horizontal, a estratégia da UNIFAP é concebida a partir do tripé ensino, pesquisa e extensão, além das atividades de gestão, cujo gerenciamento é realizado pelas macrounidades chamadas Pró-Reitorias. Enquanto que o Planejamento da PROGEP se materializa pelas políticas e práticas de gestão de pessoas, gerenciadas por departamentos e divisões administrativas. O alinhamento vertical se consolida de forma cíclica, inicialmente entre os mapas estratégicos do PDI (2015-2019) e do planejamento estratégico da PROGEP, e em seguida entre as ações ofertadas pelas divisões da PROGEP para as demais Pró-Reitorias, no âmbito institucional.

Assim, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados de forma satisfatória. Como resultado geral, constatou-se que existe alinhamento entre as políticas governamentais, institucionais e setoriais, por meio de diretrizes e instrumentos de planejamento institucionais e, ainda, que os resultados convergem com outros estudos, conforme já constatado na etapa discursiva desta pesquisa. Os dados apontam que a UNIFAP, mesmo diante das limitações impostas pelas questões legais, corte e contingenciamento de recursos, no que se refere à oferta de políticas e práticas de gestão de pessoas, tem apresentado ações diferenciadas. Outra peculiaridade positiva da referida Instituição é o fato de ter consolidado um processo de gestão estratégica de pessoas, ancorado na estratégia institucional.

A principal contribuição deste estudo para a UNIFAP se dá no sentido de evidenciar pontos em que se necessita atuar com ações corretivas, como viabilizar a implantação do modelo de gestão por competências, criar meios formais e canais de comunicação direta com a comunidade acadêmica, bem como consolidar as políticas de gestão de pessoas como políticas institucionais, não somente inserindo nos eixos temáticos no PDI da Universidade, mas apoiando todas as ações projetadas pela PROGEP, que visem ao bem-estar dos servidores e à melhoria dos serviços nas unidades administrativas e acadêmicas. Outra contribuição consiste em realçar pontos positivos, como possuir um processo estratégico de gestão de pessoas e a

importância de elaborar objetivos com base em instrumentos de planejamento alinhados.

Como limitações deste estudo, aponta-se o fato de a pesquisa ter sido realizada somente com gestores que participaram diretamente do processo de elaboração dos instrumentos institucionais, e com um número não tão expressivo de servidores. O fato de o pesquisador ser servidor da Instituição pesquisada também pode ter interferido na incitação das informações solicitadas durante as entrevistas, bem como nas análises extraídas, pois a pesquisa qualitativa carrega alto teor de subjetividade, contudo, isso se configura como uma das riquezas dessa abordagem.

Portanto, sugere-se que este estudo e outros semelhantes sejam aplicados em outras instituições públicas, visando identificar similaridades ou divergências com os apontamentos aqui levantados. Sugere-se, ainda, outras investigações a partir deste trabalho, que visem identificar os principais desafios enfrentados pelas instituições públicas, para implementação simultânea das estratégias do processo institucional e do planejamento de gestão de pessoas, pois, assim, amplia-se o material bibliográfico e científico, aprofundando cada vez mais os estudos nessa temática.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. C. de. **A segurança e saúde no trabalho no regime CLT e no regime estatutário**: uma abordagem do planejamento governamental comparando o tema nos dois regimes. 2016. 117 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Curso de Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016.
- ALVES, J. N. *et al.* A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.
- ALVES, Z. M. M. B.; SILVA, M. H. G. F. D. da. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v.4, n. 2, p.61-69, jul. 1992.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão Estratégica de Pessoas e Inovação: Uma Parceria Essencial. **Raunp**, Natal, v. 1, n. 4, p.33-42, mar. 2012.
- ARANHA, J. G. T.; SALLES, D. M. R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. *In*: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 15., 2015, Mar del Plata. **Anais**. p. 2 - 13.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011
- BARROS, L. A. M. de. **Alinhamento estratégico**. 2007. 200f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BASTOS, J. D. B. **Reforma administrativa do Estado do Maranhão**: expressões do neoliberalismo na política educacional no período de 1995 a 2002. 2012. 187 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-graduação, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2012.
- BEMFICA, M. F. C.; CALLADO, A. A. C. Mapas Estratégicos do '*Balanced Scorecard*' nos Ministérios Públicos Estaduais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 40-56, 2019.
- BOLZAN, C. I. M.; LORENTZ, M. H. N.; MADRUGA, L. R.R.G. Análise da evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 11, n. 21, p.1-18, dez. 2012
- BRANCO, L. S. C. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Floriano, v. 1, n. 1, p.173-182, jun. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 05 out. 1988. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 23 fev. 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 30 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao ministério da educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 13 jan. 2005.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o programa nacional de gestão pública e desburocratização - GESPÚBLICA e o comitê gestor do programa nacional de gestão pública e desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 24 fev. 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, 1995.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Incorpora, sob a ótica do indivíduo e das coletividades, referenciais da bioética, tais como, autonomia, não maleficência, beneficência, justiça e equidade, dentre outros, e visa a assegurar os direitos e deveres que dizem respeito aos participantes da pesquisa, à comunidade científica e ao Estado. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 13 jun. 2013. n. 12, Seção 1, p. 59.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública**: ciclo 2017. Brasília: TCU, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p.55-72, jul. 2000. Mensal.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p.5-42, mar. 1998. Trimestral.

BRITTO JUNIOR, A. F. de; FERES JUNIOR, N. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Revista Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 3, p.265-284, set. 2012.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p.611-614, out. 2004.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 69, p.163-191, jun. 2018.

CAVALCANTE, H. M. B.; ROCHA JUNIOR, C. J. G. Planejamento estratégico para empresas produtoras de sementes de cebola (*Allium Cepa L.*) no estado de Pernambuco. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 2, p. 29-46, 2014.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p.13-18, abr. 2014.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico**: USF, São Francisco, v. 8, n. 1, p.81-89, jun. 2003. Bimestral.

COLTRO, A.; PAZZINI, E. S. F. O Papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRESWELL, J.W.; CLARK, V.L.P. **Designing and Conducting Mixed Methods Research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

CUNHA, A. S. *et al.* Planejamento estratégico: mapeamento das publicações no período de 2000 a 2010. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 3, p. 55-65, 2011.

CUNHA, R. D. *et al.* O que é planejamento da força de trabalho? *In*: SERRANO, A. L. M. *et al.* (Org.). **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: ENAP, 2018.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de Desenvolvimento Institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p.427-454, set. 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, p.161-176, abr. 2000.

FARIA, J. H. de. Análise de discurso em estudos organizacionais: as concepções de Pêcheux e Bakhtin. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p.51-71, out. 2015.

FERREIRA, M. R. L. *et al.* Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 16, n. 2, p.510-528, dez. 2010.

FONSECA, D. R. da *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p.451-475, dez. 2013.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p.17-27, jan. 2008.

FORONI, P. G. **Gestão estratégica de pessoas**: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico. 2014. 165f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

FURLAN, M. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas cooperativas agroindustriais do Paraná. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 12, n. 4, p. 113-123, 2014.

GARLET, V.; BEURON, T. A.; SCHERER, F. L. Qualidade de vida no serviço público: uma análise das ações de qualidade de vida no trabalho das instituições federais de ensino superior gaúchas. **Estudos do Cepe**, n. 45, p.109-126, 27 jun. 2017.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Race UNOESC**, Santa Catarina, v. 9, n. 1, p.153-180, dez. 2010.

GIL, A C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

GUEDES, E. P.; SCHERER, F. L. O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p.240-253, dez. 2015.

HEINZEN, D. A. M. **Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em instituições de ensino superior**. 2015. 202 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

HEINZEN, D. A. M.; MARINHO, S. V. Alinhamento entre Formulação e Implementação da Estratégia em Instituições de Ensino Superior no Brasil. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p.279-322, 4 fev. 2019.

HÖPNER, A. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras**. 2008. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard**: a estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KLEIN, L. L. *et al.* Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n.25 , p.317-344, dez. 2017.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p.327-342, ago. 2009.

LIMA, C. L.; BARRETO, L. M. T. S. Políticas e práticas de gestão de pessoas: um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. **Revista Hospitalidade**, v. 13, n. 1, p. 143-161, 2016.

LUZ, S. R. P. da. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI como ferramenta de gestão para os cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

MACÊDO, S. de *et al.* Planejamento e gestão estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 1, p.58-75, 2012.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. **FACEF Pesquisa**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011.

MARCELINO, G. F. Planejamento estratégico no setor público: uma experiência no palácio do planalto. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 4, p.107-124, dez. 2002.

MARCONI, N. Gestão de recursos humanos no governo federal: diagnóstico e proposta. **Digesto Econômico**, v. 457, n.45, p. 80-98, 2010.

MARTINS, M. I. C. *et al.* A política de atenção à saúde do servidor público federal no Brasil: atores, trajetórias e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 5, p.1429-1440, maio 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional**: elaborada pelo SAPIENS/MEC, com base no artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. Brasília:MEC, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI**: diretrizes para elaboração. Elaborada pelo SAPIENS/MEC, com base na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Brasília:MEC, 2004. Disponível em: <[https://www.dti.ufv.br/cpa/doc/pdi\\_sapiens.pdf](https://www.dti.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2019.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

MIZAEEL, G. A. *et al.* Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p.145-164, out. 2013.

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

OLIVEIRA, F. L. de. Triangulação metodológica e abordagem multimétodo na pesquisa sociológica: vantagens e desafios. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 51, n. 2, p.133-143, 6 fev. 2015.

OLIVEIRA, S. B.; TODA, F. A. O planejamento estratégico e a Visão Baseada em Recursos (RBV): uma avaliação da tecnologia da informação na gestão

hospitalar. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 39-57, 2013.

PAIVA, L. E. B. *et al.* Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Fortaleza, v. 11, n. 1, p.55-69, mar. 2017.

PAPALARDO, I. M. **Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos**. 2016. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

PAULI, J.; BIULCHI, A. F. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do Instituto Nacional do Seguro Social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social - GDASS. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 2, p.129-137, 30 ago. 2012.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. *Survey research methodology in management information systems: an assessment*. **Journal of Management Information Systems**, Califórnia, v. 10, n. 2, p.75-105, 1993.

PINTO, F. R. **Estratégia e planejamento de RH**. Apostila do Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual do Ceará, 2006.

PONTES, A. S. M. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **NAVUS: Revista de gestão e tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p.26-32, nov. 2012.

PONTES, C. R. M. **A educação corporativa como meio para capacitação e desenvolvimento de competências dos servidores de Instituições de Ensino Superior Públicas**. 2018. 108 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2018.

RIBEIRO, A. M.; CARMO, C. H. S. Planejamento estratégico e sustentabilidade: uma análise da relação entre o conteúdo das missões institucionais das companhias brasileiras de capital aberto e a sua presença no índice de sustentabilidade da Bovespa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 1, p. 19-35, 2015.

RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. As Reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. *In: encontro da ANPAD*, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

SANT'ANA, R. S.; CARMO, O. A.; ORTIZ, F. G. A universidade pública e os desafios postos a formação em serviço social no Brasil. **Serviço Social e Saúde**, v. 15, n. 1, p.15-36, 24 out. 2016.

SANTOS, F. J. S. dos; SANO, H. Inovação no setor público: um olhar sobre os estudos brasileiros. **Revista Interface**, Natal, v. 13, n. 2, p.33-48, dez. 2016.

SANTOS, J. L. S. *et al.* Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. *In: colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul*, 9., 2009, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis: AEGES, 2009. p. 1 - 16.

SANTOS, M. C. dos. **Gestão da sustentabilidade: uma avaliação de meios de hospedagem em unidades de conservação.** 2018. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2018.

SANTOS, R. W. D.; NASCIMENTO, V. M. B.; OLIVEIRA, M. C. R. Gestão Estratégica de Pessoas e a Importância do Alinhamento das Diretrizes Estratégicas: Um Estudo de Caso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 413-430, 2018.

SERRANO, A. L. M. *et al.* **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho.** Brasília: Enap, 2018. 113 p. Disponível em:  
<[http://www.planejamento.gov.br/assuntos/servidores/dimensionamento-na-administracao-publica-federal\\_versao-final-2.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/servidores/dimensionamento-na-administracao-publica-federal_versao-final-2.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2019.

SHIGAKI, H. B.; PATRUS, R. avaliação de artigos científicos em administração: critérios e modelos de avaliadores experientes. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 2, p. 107-135, 2016.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas**, Campina Grande, v. 16, n. 1, p.1-14, jun. 2015.

SILVA, C. L. da; ASSIS, L. aplicabilidade do planejamento estratégico em hospitais universitários federais. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, Anápolis, v. 5, n. 2, p.39-56, dez. 2016.

SILVA, E. G. B. da. O Planejamento Estratégico para Implantação da sustentabilidade na Copa do Mundo FIFA 2014 no Brasil. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 27, n. 2, p.341-363, ago. 2016.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p.458-476, dez. 2011.

SILVA, L. P. da *et al.* Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional. **PRACS**, Macapá, v. 10, n. 2, p.79-95, 14 dez. 2017.

SILVA, M. C. C. *et al.* contribuição do plano de desenvolvimento institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 7, n. 3, p.77-92, 7 nov. 2014.

SILVEIRA, K. C. da. A educação superior no Brasil e a reforma do estado de Bresser Pereira. *In: Encontro Nacional da ANPEGE*, 11, 2015, Presidente Prudente. **Anais do ENANPEGE**. Presidente Prudente: ANPEGE, 2015.

SILVEIRA, M.; PETRI, S. M. Elaboração do *Balanced Scorecard* para alinhamento estratégico: estudo de caso no DAP - IFC Campus Araquari. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 126-148, 2019.

SILVEIRA, R. M. D.; LEITE, Y. V. P.; SIQUEIRA, E. S. Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em uma prestadora de serviços em saúde suplementar. **Desafio Online**, v. 1, n. 2, p. 1-19, 2013.

SIQUEIRA, M. V. S; MENDES, A. M. gestão de pessoas e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p.241-250, set. 2009.

SOUZA, E. P.; MARQUES, A. L.; JORGE, M. A. M. Qualidade de vida do trabalho no setor público: diretrizes para a elaboração de um programa com base em uma experiência junto a um órgão da administração direta do estado de Minas Gerais. **Gestão Pública: práticas e desafios**, Recife, v. 5, n. 1, p.71-87, abr. 2014.

SOUZA, F. J. B. de; MELLO JUNIOR, E. Gestão da força de trabalho na administração pública federal. *In: SERRANO, André Luiz Marques et al. Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*. Brasília: Enap, 2018.

SOUZA, S. C.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no *balanced scorecard*: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 213-237, 2014.

TAFFAREL, M. O '*Balanced Scorecard*' como ferramenta estratégica para pequenos municípios . **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 3, n. 2, p. 59-80, 2018.

TEIXEIRA, H. J. (Org.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: Fia/USP, 2013.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Planejamento estratégico da DQV, 2016**. Elaborado pela Divisão de Qualidade de Vida - DQV. Macapá: UNIFAP, 2016. Disponível em:

<<http://www2.unifap.br/dqv/files/2016/11/PLANO-DE-AÇÃO-20161.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico da PROGEP**. Macapá: UNIFAP, 2016. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/drh/>>. Acesso em: 25 maio. 2019.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 01, de 27 de março de 2013**. Cria a Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, Pró - Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP, Pró-Reitoria de Cooperação e Relações Interinstitucionais - PROCRI e demais unidades administrativas no âmbito da UNIFAP. Macapá, AP, 27 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal do Amapá, Pró-Reitoria de Planejamento. **Relatório de Gestão da Fundação Universidade Federal do Amapá**: 2018. Macapá: UNIFAP, 2018.

\_\_\_\_\_. **Consulta do quantitativo de técnico-administrativos e docentes por unidade, 2018**. Emitido pelo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH. Macapá: UNIFAP, 2018. Disponível em: <<https://sigrh.unifap.br>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Estrutura organizacional da PROGEP, 2019**. Macapá: UNIFAP, 2019. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/drh/progep-2/estrutura-organizacional/>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2015-2019**. Macapá: UNIFAP, 2015. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/pdi/>>. Acesso em: 04 out. 2018.

VIVIAN, B. B. **Uma análise dos resultados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), referente ao período de 2011 a 2015**. 2018. 88 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 2000.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista com o (a) Reitor (a)

**ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA****Estratégia Organizacional:**

1. Como é o processo de definição da estratégia organizacional na elaboração do PDI? Quem participa dessa construção?
2. Quais as diretrizes estratégicas da UNIFAP formalmente definidas (missão, visão e valores)?  
Visão  
Missão  
Valores
3. Quais os instrumentos governamentais (programas, projetos, Leis, Decretos, etc.) utilizados como norteadores para a formulação da política de desenvolvimento de pessoas da instituição?
4. Após a definição da estratégia, como é feito seu desdobramento para a área de gestão de pessoas? Como são definidos e priorizados os recursos internos?
5. Depois de elaborado o PDI, a UNIFAP executa ações ou práticas voltadas para disseminar e mediar entendimento da estratégia institucional pela comunidade acadêmica?
6. Como a UNIFAP comunica a estratégia aos seus servidores e quem são os principais responsáveis?
7. Os servidores sabem de que forma contribuir para viabilizar ao atingimento dos objetivos organizacionais?
8. Quais são os principais objetivos de longo prazo da instituição?
9. A UNIFAP define metas de maneira formal e estruturada? Como é feito este processo? Qual a periodicidade?
10. Existem indicadores que propiciam o acompanhamento para verificar o atingimento dos resultados planejados e a inserção dos ajustes necessários?
11. Como você analisa a consistência entre os indicadores e metas no que se refere à área de gestão de pessoas?
12. Os responsáveis pela execução e alcance das metas participam e influenciam em sua definição?

13. Como são feitos os ajustes estratégicos, as questões não previstas inicialmente e que impactam nos resultados da instituição? Qual a periodicidade?

#### **Gestão de Pessoas:**

14. A Pró-Reitoria de gestão de pessoas (PROGEP) está envolvida com o desenvolvimento da estratégia institucional? De que maneira?
15. Como as políticas e práticas de gestão de pessoas contribuem para o atingimento dos objetivos de longo prazo da instituição?
16. Como são planejadas as demandas institucionais concernentes ao ingresso de novos servidores? Existe alguma metodologia específica?
17. Como você avalia o papel da PROGEP frente aos servidores no que refere à implementação das estratégias organizacionais?
18. Como a UNIFAP estimula e apoia o desenvolvimento profissional de seus servidores, em especial os técnicos administrativos, e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da instituição?
19. Quais são as práticas diferenciadas da UNIFAP relativas a programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), saúde e segurança no trabalho e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da instituição?
20. Como os programas (ou práticas) de capacitação e desenvolvimento se relacionam com as diretrizes estratégicas da instituição?
21. Como é medido o desempenho de gestão de pessoas? Quais indicadores são utilizados? Como eles se relacionam com a estratégia?

#### **Liderança:**

22. Os gestores são responsáveis pela gestão do clima organizacional de suas áreas ou equipes?
23. Há planos de ação locais elaborados pelos líderes para melhoria dos ambientes em suas equipes de trabalho?
24. Os gestores da instituição são responsáveis por gerir o orçamento de suas unidades de trabalho?
25. Como você avalia as competências e o desempenho das lideranças e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da UNIFAP?

26. De forma geral, os gestores da UNIFAP têm metas relacionadas às políticas e práticas de gestão de pessoas? Quais são as principais? Como é feita sua avaliação pela administração superior?
27. A UNIFAP tem planos de capacitação voltados para o desenvolvimento de competências gerenciais?

## APÊNDICE B – Roteiro para entrevista com o (a) Pró-Reitor (a) de GP

**ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA****Estratégia Organizacional:**

1. Quais são os principais objetivos de longo prazo da UNIFAP?
2. Como foram definidos a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas da instituição?
3. Quais são as práticas formais para definir, disseminar e avaliar as estratégias da UNIFAP?
4. Como é feito para que os objetivos estratégicos sejam atingidos? (*verificar processo de desdobramento da estratégia*)
5. Como a instituição comunica a estratégia aos seus servidores e quem são os responsáveis?
6. Os servidores sabem de que forma contribuir para viabilizar o atingimento dos objetivos organizacionais?
7. A UNIFAP define metas de maneira formal e estruturada? Como é feito este processo? Qual periodicidade?
8. Existem indicadores que propiciam o acompanhamento para verificar o atingimento dos resultados planejados e a inserção dos ajustes necessários?
9. Como é feita a análise de consistência das metas relacionadas à área de gestão de pessoas?
10. Como é feita a análise de consistência entre os indicadores e metas do PDI e do planejamento estratégico de gestão de pessoas?
11. Os responsáveis pela realização das metas relacionadas à área de gestão de pessoas participam e influenciam em sua definição?
12. Como são feitos os ajustes estratégicos, as questões não previstas inicialmente e que impactam nos resultados? Qual a periodicidade? Quem participa?

**Estratégia Gestão de Pessoas:**

13. A Pró-Reitoria de gestão de pessoas tem diretrizes estratégicas formalmente definidas? Quais são elas?

14. Como elas foram definidas? Quais as pessoas envolvidas no processo?
15. Qual a identidade da área de gestão de pessoas formalmente definida (missão, visão e valores)?
  - Visão
  - Missão
  - Valores
16. Como é realizado o processo de desdobramento dos objetivos elencados no planejamento estratégico de RH para a equipe de linha?
17. No que se refere ao planejamento estratégico de RH, como são definidas as metas da área de gestão de pessoas e as individuais?
18. Como é feito o monitoramento para verificar se as mesmas estão sendo atingidas?
19. Quais são os indicadores que a PROGEP utiliza para monitorar o andamento das ações e apoiar as decisões estratégicas?
20. Como os objetivos de Gestão de Pessoas se relacionam com a estratégia institucional?

#### **Estrutura de RH:**

21. Qual é a estrutura atual de RH? Como foi definida? Por quê? (explorar relação com a estratégia e com as outras práticas)

## APÊNDICE C – Roteiro para entrevista com os (as) diretores (as) de GP

### **INSTRUMENTO DE PESQUISA**

#### **Estratégia Organizacional:**

1. Quais são os objetivos de longo prazo da UNIFAP?
2. Como foram definidos a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas do PDI?
3. Quais são as práticas formais para definir, disseminar e avaliar as estratégias institucionais?
4. Como é feito para que os objetivos estratégicos sejam atingidos? (verificar processo de desdobramento da estratégia)
5. Como a UNIFAP comunica a estratégia aos seus servidores e quem são os responsáveis?
6. Os servidores sabem de que forma devem contribuir para atingir os objetivos organizacionais?
7. A UNIFAP define metas de maneira formal e estruturada? Como é feito este processo? Qual periodicidade?
8. Existe acompanhamento institucional para verificar o atingimento das metas e realizar os ajustes necessários?
9. Como é feita a análise de consistência das metas relacionadas à área de gestão de pessoas?
10. Como é feita a análise de consistência entre os indicadores e metas do PDI e do planejamento estratégico de gestão de pessoas?
11. Os responsáveis pela realização das metas relacionadas à área de gestão de pessoas participam e influenciam em sua definição?
12. Como são feitos os ajustes estratégicos, as questões não previstas inicialmente e que impactam nos resultados? Qual a periodicidade? Quem participa?

#### **Estratégia Gestão de Pessoas:**

13. A Pró-Reitoria de gestão de pessoas tem diretrizes estratégicas formalmente definidas? Quais são elas? (verificar relação com as competências essenciais)
14. Qual a identidade da área de gestão de pessoas formalmente definida (missão,

visão e valores)?

Visão

Missão

Valores

15. Como elas foram definidas? Quais os atores envolvidos neste processo?
16. Como é realizado o processo de desdobramento dos objetivos elencados no planejamento estratégico de RH com a equipe de linha?
17. Como são definidas as metas da área e as individuais? Como é feito o monitoramento para verificar se as mesmas estão sendo atingidas?
18. Quais são os indicadores que a PROGEP utiliza para monitorar o andamento das ações e apoiar as decisões estratégicas?
19. Como foram definidas as políticas e práticas de gestão de pessoas? Com qual periodicidade elas são revistas? Por qual motivo elas podem ser alteradas? (verificar a relação com a estratégia, competências essenciais).

#### **Liderança:**

1. Como é o processo de monitoramento e gestão do Clima Organizacional?
2. Como os líderes monitoram o clima organizacional em suas equipes de trabalho?
3. Quais são e como estão estruturadas as práticas formais para definir, disseminar e avaliar perfil de competências para as lideranças?
4. Quais são e como estão estruturados os programas para formação de lideranças?
5. Como a UNIFAP avalia as competências e o desempenho das lideranças e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da instituição?
6. Os gestores da UNIFAP têm metas relacionadas à gestão de pessoas? Quais são? Como é feita sua avaliação?

#### **Práticas de Gestão de Pessoas:**

7. De forma geral, Quais e como são definidas as práticas de gestão de pessoas da PROGEP? Quais critérios? *(verificar a relação com a estratégia e se existe alguma prática de benchmark)*
8. As práticas são avaliadas? De que maneira? Por quem? De quanto em quanto tempo?

**Ingresso de servidores:**

9. Como é planejada a demanda para ingresso de novos servidores? Como essa prática se relaciona com a estratégia da institucional? (*explorar relação com a estratégia e com as outras práticas*)
10. Existem programas de socialização organizacional voltados para facilitar a inserção, integração e adaptação do servidor ao ambiente institucional?
11. A PROGEP acompanha e avalia o processo de adaptação do servidor ao ambiente de trabalho?

**Capacitação e desenvolvimento:**

12. A UNIFAP tem políticas e planos de capacitação formalmente definidos?
13. Quais os objetivos da capacitação? (*explorar relação com a estratégia e com as outras práticas*).
14. Como os planos (ou práticas) de capacitação de servidores se relacionam com as diretrizes estratégicas da PROGEP e da instituição?
15. Como é realizado o levantamento de necessidades de capacitação? Quem participa?
16. Existem políticas de capacitação específicas voltadas para servidores recém-admitidos? Quais são? Como são elaboradas?
17. Como é gerenciado o recurso destinado à capacitação? Quais as fontes de origem?

**Carreira e Desempenho:**

18. Como ocorre o processo de avaliação do desempenho de seus servidores, em especial do corpo técnico administrativo?
19. Como está estruturado o planejamento e o acompanhamento do desenvolvimento profissional dos servidores?
20. Quais são e como funcionam os mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para apoiar a carreira dos servidores? (*programas, Leis e etc.*)
21. A UNIFAP tem plano de sucessão desenvolvido? Como este se relaciona com a

estratégia da PROGEP e da instituição?

22. Quais as formas de progressão e quais os requisitos para fazer jus às mesmas?
23. Como está estruturada a preparação dos servidores para aposentadoria?
24. Como a UNIFAP estimula e apoia o desenvolvimento profissional de seus servidores e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da PROGEP e da instituição?

**Qualidade de vida, Saúde e segurança no trabalho:**

25. Quais são e como estão estruturados os programas de qualidade de vida dos servidores?
26. Quais são e como estão estruturados os programas para prevenção e melhoria da saúde dos servidores?
27. Como estão estruturados os programas de segurança e prevenção de acidentes?
28. Como as práticas diferenciadas em programas de saúde e segurança se relacionam com as diretrizes estratégicas da PROGEP e da instituição?

**Estrutura e processos de RH:**

29. Qual é a estrutura atual de RH? Como foi definida? Por quê? (explorar relação com a estratégia e com as outras práticas)

## APÊNDICE D – Roteiro para entrevista com servidores

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

#### **Estratégia Organizacional:**

1. Quais são os principais objetivos de longo prazo da UNIFAP?
2. Como se dá o processo de definição da missão, visão e valores da instituição?
3. Quais as práticas formais utilizadas para disseminar e avaliar as estratégias da UNIFAP?
4. Como a Instituição comunica a estratégia aos servidores e quem são os responsáveis?
5. Os servidores são orientados sobre as formas de contribuir para viabilizar o atingimento dos objetivos institucionais?
6. Qual periodicidade que a UNIFAP utiliza para traçar e rever metas?

#### **Estratégia Gestão de Pessoas:**

7. Qual é a identidade da área de gestão de pessoas (missão, visão e valores)?
8. Quais são as principais políticas e práticas de RH gerenciadas pela PROGEP?
9. Que ações relacionadas com a gestão de pessoas são mais divulgadas no âmbito institucional?
10. Qual é a importância do apoio institucional às políticas e práticas de RH ofertadas pela PROGEP?
11. Como você avalia a oferta das políticas e práticas de gestão de pessoas antes e após a elaboração do planejamento estratégico da PROGEP? (fazer análise comparativa dos cenários)
12. De forma geral, como você avalia o acesso às políticas e práticas de gestão de pessoas?
13. Qual a relevância das políticas e práticas de Gestão de Pessoas para o alcance dos objetivos institucionais?

**Liderança:**

14. Existem monitoramento e gestão do Clima Organizacional em seu ambiente de trabalho pelo (a) gestor (a)?
15. Existe avaliação do perfil de competências para as lideranças?
16. Você conhece algum programa voltado para a formação de lideranças na UNIFAP?
17. Como a UNIFAP avalia as competências e o desempenho das lideranças?
18. Como são selecionados os gestores da UNIFAP? A opinião da equipe tem relevância no processo?

**Ingresso de servidores:**

19. Existem programas de socialização organizacional voltados para facilitar a inserção, integração e adaptação do novo servidor ao ambiente institucional?
- 20.
21. A PROGEP acompanha e avalia o processo de adaptação do novo servidor ao ambiente de trabalho?

**Capacitação e desenvolvimento:**

22. A UNIFAP tem políticas e planos de capacitação formalmente definidos?
23. Como é realizado o levantamento de necessidades de capacitação? Quem participa?
24. Existe processo seletivo para a escolha dos ministrantes de programas de capacitação na UNIFAP?
25. Existem políticas de capacitação específicas voltadas para servidores recém-admitidos? Quais são? Quem são os responsáveis?

**Carreira e Desempenho:**

26. Como ocorre o processo de avaliação do desempenho dos servidores, em especial do corpo técnico administrativo?

27. Quais os mecanismos formais para estimular e oferecer suporte à carreira dos servidores? (programas, normas e outros)
28. Como o apoio institucional ao desenvolvimento profissional dos servidores se relaciona com as diretrizes estratégicas da PROGEP e da Instituição?

**Qualidade de vida, Saúde e segurança no trabalho:**

29. Quais são os principais programas de qualidade de vida voltados para servidores?
30. Como estão estruturados os programas de segurança e prevenção de acidentes?
31. Como as práticas relacionadas com os programas de saúde e segurança se relacionam com as diretrizes estratégicas da PROGEP e da instituição?

**Estrutura e processos de RH:**

32. Como você avalia a atuação da PROGEP (estrutura física e de pessoas) no que se refere a ofertas de políticas e práticas de gestão de pessoas? (explorar relação com a estratégia e com as outras práticas)

APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (continua)

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**  
(Resolução 466/2012 CNS/CONEP)

O Sr.(a) está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa intitulado “ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTOS E DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DA AMAZÔNIA SETENTRIONAL”. O objetivo deste trabalho é *identificar o alinhamento estratégico entre as políticas governamentais para o desenvolvimento de pessoal, o plano de desenvolvimento institucional e o planejamento estratégico de gestão de pessoas da Universidade Federal do Amapá*. Para realizar o estudo, será necessário que o (a) Sr.(a) se disponibilize a participar de entrevista semiestruturada, previamente agendada a sua conveniência. Para a instituição e para sociedade, esta pesquisa servirá como parâmetro para avaliar a sinergia e os desdobramentos dos instrumentos de planejamento e a melhoria da oferta de serviços a toda comunidade acadêmica. Os riscos da sua participação nesta pesquisa consistem potencialmente em desconforto emocional, dificuldade em responder questões de cunho profissional ou até mesmo desinteresse, em virtude das informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual o (a) Sr.(a) receberá uma cópia.

Os benefícios da pesquisa consistem no aperfeiçoamento do processo de formulação estratégica da instituição, gerenciamento eficaz das políticas e práticas de gestão de pessoas ofertadas a toda comunidade acadêmica e melhoria da *performance* institucional frente à sociedade.

O (a) Sr.(a) terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através do telefone: (96) 98131-4041 (celular). O senhor (a) também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Amapá, localizada na Rodovia JK, s/n – Bairro Marco Zero do Equador - Macapá/AP, para obter informações sobre esta pesquisa e/ou sobre a

APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (conclusão)

sua participação, através dos telefones 4009-2804, 4009-2805. Desde já agradecemos!

Eu \_\_\_\_\_ (nome por extenso) declaro que após ter sido esclarecido (a) pelo pesquisador, lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da Pesquisa intitulada “ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTOS E DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DA AMAZÔNIA SETENTRIONAL”.

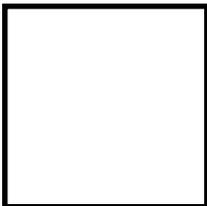
Macapá, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador  
Universidade Federal do Amapá  
Cel: (96) 98131-4041  
E-mail: ananias.staff@gmail.com

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

Caso o participante esteja impossibilitado de assinar:

Eu \_\_\_\_\_, abaixo assinado, confirmo a leitura do presente termo na íntegra para o (a) paciente \_\_\_\_\_, o (a) qual declarou na minha presença a compreensão plena e aceitação em participar desta pesquisa, o qual utilizou a sua impressão digital (abaixo) para confirmar a participação.



Polegar direito (caso não assine).

Testemunha nº1: \_\_\_\_\_

Testemunha nº2: \_\_\_\_\_

**ANEXOS**

## ANEXO A – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética UNIFAP (continua)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
AMAPÁ - UNIFAP



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTOS E DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PESSOAS: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DA AMAZÔNIA SETENTRIONAL

**Pesquisador:** ANANIAS COSTA OLIVEIRA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 07361019.1.0000.0003

**Instituição Proponente:** Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 3.180.664

**Apresentação do Projeto:**

Conforme o parecer anterior

**Objetivo da Pesquisa:**

Conforme o parecer anterior

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Conforme o parecer anterior

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Pesquisa relevante e exequível

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Conforme o parecer anterior

**Recomendações:**

Conforme o parecer anterior

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Conforme o parecer anterior

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Endereço:** Rodovia Juscelino Kubistcheck de Oliveira - Km.02  
**Bairro:** Bairro Universidade **CEP:** 68.902-280  
**UF:** AP **Município:** MACAPA  
**Telefone:** (96)4009-2805 **Fax:** (96)4009-2804 **E-mail:** cep@unifap.br

## ANEXO A – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética UNIFAP (conclusão)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
AMAPÁ - UNIFAP

Continuação do Parecer: 3.180.664

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1280034.pdf	28/02/2019 18:44:40		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Dissertacao_de_Mestrado_Plataforma_Brasil.pdf	28/02/2019 18:43:39	ANANIAS COSTA OLIVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Termo_de_Consentimento.pdf	23/01/2019 01:42:05	ANANIAS COSTA OLIVEIRA	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.PDF	23/01/2019 01:10:31	ANANIAS COSTA OLIVEIRA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

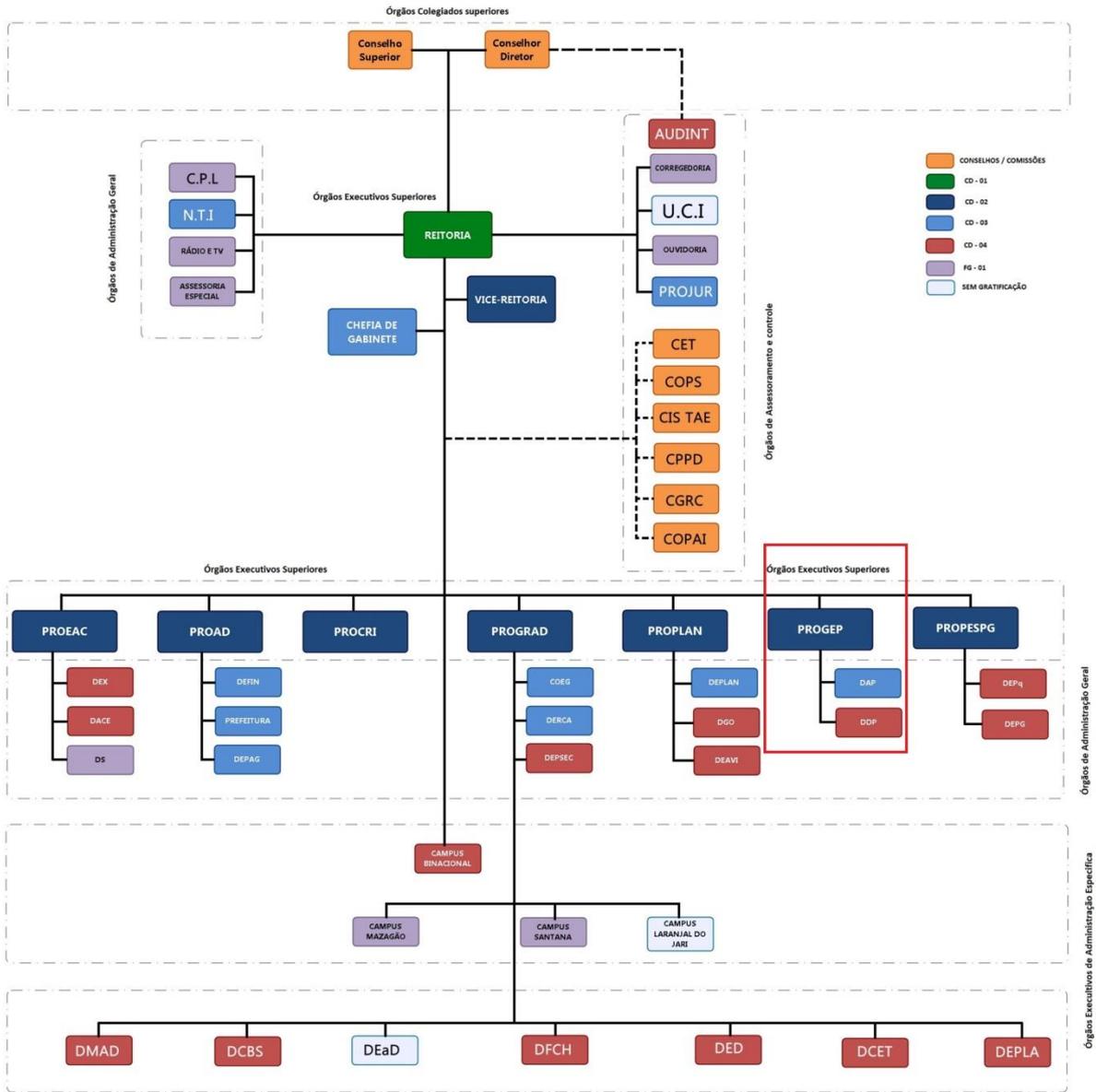
MACAPA, 01 de Março de 2019

---

**Assinado por:**  
**RAPHAELLE SOUSA BORGES**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Rodovia Juscelino Kubistcheck de Oliveira - Km.02  
**Bairro:** Bairro Universidade **CEP:** 68.902-280  
**UF:** AP **Município:** MACAPA  
**Telefone:** (96)4009-2805 **Fax:** (96)4009-2804 **E-mail:** cep@unifap.br

ANEXO B – Organograma da UNIFAP



ANEXO C – Mapa estratégico da UNIFAP



ANEXO D – Mapa estratégico da PROGEP

