

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Renata Vivian de Miranda

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: O
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

Santa Maria – RS
2021

Renata Vivian de Miranda

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: O
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para a obtenção de título de **Mestre em Administração Pública**.

Orientador: Professor Dr. Luís Moretto Neto

Santa Maria – RS
2021

Miranda, Renata Vivian de

A gestão estratégica de pessoas em uma universidade pública: O estudo de caso da Universidade Federal do Pampa / Renata Vivian de Miranda.- 2021.

123 p.; 30 cm

Orientadora: Luís Moretto Neto

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, RS, 2021

1. Administração Pública 2. Gestão de Pessoas 3. Unipampa I. Moretto Neto, Luís II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, RENATA VIVIAN DE MIRANDA, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias foram objeto de consulta em literatura e em outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

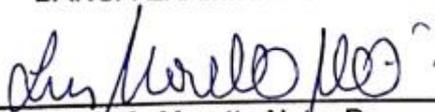
RENATA VIVIAN DE MIRANDA

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: O
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em 01 de dezembro de 2021:

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Luís Moretto Neto, Dr.

Universidade Federal de Santa Maria



Documento assinado digitalmente

Bernardo Meyer

Data: 02/12/2021 14:46:07-0300

CPF: 001.590.199-82

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Bernardo Meyer, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Luciana Flores Battistella, Dra.

Universidade Federal de Santa Maria

Santa Maria – RS
2021

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu marido, aos meus filhos e pais e às minhas irmãs, a todos que sempre me incentivaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu esposo Maurício pelo apoio constante e pela paciência que teve comigo nos momentos mais desafiadores deste mestrado. Aos meus filhos Guilherme e Marina pela compreensão de minha ausência e pela força transmitida para que fosse possível chegar à conclusão.

Aos meus pais e irmãs pelo incentivo e apoio logístico dos meus filhos nos momentos da minha ausência. Aos meus professores e colegas por me ajudarem a desenvolver este trabalho, em especial ao meu orientador, professor Luís Moretto Neto, à professora Luciana Flores Battistella, aos professores Breno Augusto Diniz Pereira e Bernardo Meyer e aos colegas Suélen Santos, Rocheliel Albuquerque, Oziel Rodrigues e Gabriela Fagundes.

À Universidade Federal do Pampa pela oportunidade de me proporcionar desenvolvimento por meio da educação e aos meus colegas de trabalho que me auxiliaram durante meu afastamento. À Universidade Federal de Santa Maria representada pelos seus gestores que propiciaram condições para que fosse possível manter nossos estudos durante o período extenso de pandemia. Ao presente Programa de Mestrado que me acolheu, a todo o corpo docente e aos técnicos administrativos, os quais sempre se mostraram envolvidos em todas as etapas que venho desempenhando.

Agradeço, por fim, a todos que de alguma forma passaram por mim durante essa trajetória e contribuíram para a minha evolução pessoal e profissional.

A Deus, que me fortaleceu para chegar ao fim desse desafio.

RESUMO

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: O ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

Autora: Renata Vivian de Miranda

Orientador: Luís Moretto Neto

O presente trabalho tem como tema a gestão estratégica de pessoas em uma universidade pública, o estudo de caso da Universidade Federal do Pampa. Foi realizado um estudo de caso com uma abordagem qualitativa, na qual foram analisados dados coletados a partir de um questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas aplicado via Google Forms na segunda semana de julho de 2021. O estudo contou com 12 participantes atuantes na área de Gestão de Pessoas da Unipampa. O objetivo geral desta pesquisa busca analisar a eficácia da aplicação de Gestão Estratégica de Pessoas na Universidade Federal do Pampa a partir da percepção dos servidores. Os objetivos específicos buscam mapear os pontos de alinhamento estratégico nas práticas de gestão estratégica de pessoas na Unipampa, além de identificar aspectos em convergência com os propósitos do planejamento estratégico de pessoas na UNIPAMPA. Os resultados obtidos a partir do estudo de caso apresentaram indicativos de ajustes potenciais do sistema de gerenciamento de pessoas dentro dos *Campi* da Unipampa. Foram identificadas evidências que apontam na direção da ausência de alinhamento entre a percepção dos servidores com os objetivos projetados no Plano de Desenvolvimento Institucional da Unipampa. Por fim, a presente pesquisa mantém o tema em aberto, propondo que, em um futuro, seja realizada uma nova pesquisa com a finalidade de atualizar ou de contextualizar os pontos que aqui foram abordados. Também se propõe a realização de um novo estudo de caso, com a finalidade de se criar um programa de melhoria de desenvolvimento das atividades do setor de gestão de pessoas no âmbito da Unipampa.

Palavras-chave: Administração pública; Gestão de pessoas; Unipampa.

ABSTRACT

STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT AT A PUBLIC UNIVERSITY: THE CASE STUDY OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF PAMPA

Author: Renata Vivian de Miranda
Adviser: Luís Moretto Neto

The present work has as its theme the strategic management of people in a public university, the case study of the Federal University of Pampa. A case study was carried out with a qualitative approach, in which was analyzed the data collected from a semi-structured questionnaire with open-ended and closed-ended questions applied via Google Forms in the second week of July 2021. The study had 12 participants working in the People Management area at Unipampa. The general objective of this research aims to analyze the effectiveness of the application of Strategic People Management at the Federal University of Pampa from the perception of public servants. The specific objectives aim to map the strategic alignment points in the strategic management practices of people at Unipampa, in addition to identifying aspects in convergence with the purposes of the strategic planning of people at UNIPAMPA. The results obtained from the case study showed indications of potential adjustments in the people management system within the Unipampa campuses. Evidences were identified that point towards the lack of alignment between the perception of public servants and the objectives projected in Unipampa's Institutional Development Plan. Finally, the present research keeps the theme open, proposing that, in the future, a new research is carried out with the purpose of updating or contextualizing the points that were discussed here. It is also proposed to carry out a new case study, with the purpose of creating a program to improve the development of activities in the people management sector within the scope of Unipampa.

Keywords: Public administration; People management; Unipampa.

LISTA DE ABREVIATURAS

DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituições de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RH	Recursos Humanos
SISU	Sistema de Seleção Unificada
UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
Unipampa	Universidade Federal do Pampa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe)	70
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respostas dos participantes para a primeira pergunta do questionário .	74
Gráfico 2 – Respostas dos participantes para a segunda pergunta do questionário	75
Gráfico 3 – Respostas dos participantes para a sétima pergunta do questionário....	80
Gráfico 4 – Respostas dos participantes para a 10 ^a pergunta do questionário.....	84
Gráfico 5 – Respostas dos participantes para a 13 ^a pergunta do questionário.....	86
Gráfico 6 – Respostas dos participantes para a 15 ^a pergunta do questionário.....	89
Gráfico 7 – Respostas dos participantes para a 16 ^a pergunta do questionário.....	90
Gráfico 8 – Respostas dos participantes para a 18 ^a pergunta do questionário.....	93
Gráfico 9 – Respostas dos participantes para a 20 ^a pergunta do questionário.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos sistemas de controle e responsabilização tradicionais e do tipo de NGP	48
Quadro 2 – Cursos ofertados pela Unipampa por campo de concentração da Capes	66
Quadro 3 – Relação entre objetivo geral, objetivos específicos, fontes de evidências e análise de dados	64
Quadro 4 – Respostas dos participantes para a terceira pergunta do questionário ..	75
Quadro 5 – Respostas dos participantes para a quarta pergunta do questionário	76
Quadro 6 – Respostas dos participantes para a quinta pergunta do questionário	78
Quadro 7 – Respostas dos participantes para a sexta pergunta do questionário	79
Quadro 8 – Respostas dos participantes para a oitava pergunta do questionário	81
Quadro 9 – Respostas dos participantes para a nona pergunta do questionário	82
Quadro 10 – Respostas dos participantes para a 11ª pergunta do questionário	85
Quadro 11 – Respostas dos participantes para a 12ª pergunta do questionário	85
Quadro 12 – Respostas dos participantes para a 14ª pergunta do questionário	87
Quadro 13 – Respostas dos participantes para a 17ª pergunta do questionário	91
Quadro 14 – Respostas dos participantes para a 19ª pergunta do questionário	94
Quadro 15 – Respostas dos participantes para a 21ª pergunta do questionário	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	20
2.1.1 História da Administração Pública	23
2.1.2 Administração Pública: aspectos objetivo e subjetivo.....	26
2.1.3 Princípios da Administração Pública	27
2.1.4 Contexto Histórico da Administração Pública no Brasil	29
2.2 NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	34
2.2.1 Conceitos Relacionados à Nova Gestão Pública (NGP)	38
2.2.2 Os Princípios da Nova Gestão Pública.....	43
2.2.3 Atividades Presentes na Nova Gestão Pública	45
2.2.4 Os Limites da Nova Gestão Pública	47
2.2.5 Gerencialismo	49
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	51
2.3.1 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas.....	54
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE UNIVERSIDADE PÚBLICAS	56
2.5 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS	57
3 METODOLOGIA	62
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	62
3.2 INSTRUMENTO E PLANO DE COLETA DE DADOS	63
3.3 ANÁLISE DE INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	64
3.3.1 Tratamento e Análise dos Dados	64
3.4 RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, FONTES DE EVIDÊNCIAS E ANÁLISE DE DADOS.....	64
3.5 DESCRIÇÃO DOS DADOS	65
3.5.1 UNIPAMPA	65
3.5.2 O PDI DA UNIPAMPA	70
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	100
REFERÊNCIAS	101
ANEXO A – Autorização Institucional	107
ANEXO B – Item 2.1: Objetivos e Metas – PDI DA UNIPAMPA 2019-2023	108
ANEXO C – Item 6: Gestão de Pessoas/PDI DA UNIPAMPA 2019-2023	110
APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados	121

1 INTRODUÇÃO

A finalidade da gestão de pessoas tende naturalmente a promover o melhor desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, dotar uma organização do potencial profissional mais adequado, desempenhando um papel fundamental para seu crescimento. A gestão eficaz de pessoas pode aumentar o envolvimento dos colaboradores e incentivar as equipes a melhorarem seu desempenho e a garantirem que os indivíduos sejam inspirados a avançar continuamente em suas carreiras (MARTINEZ *et al.*, 2015). Eficácia é escolher certo o que fazer, ou seja, selecionar os objetivos adequados ou as alternativas corretas. (ALCÂNTARA, 2009). A eficiência administrativa está relacionada à qualidade na prestação dos serviços públicos e determina que a atuação administrativa deve assegurar a maior produtividade possível, com o menor desperdício. O princípio da eficiência exige do gestor público uma atuação que promova o melhor resultado possível, de forma a atender aos interesses coletivos (MEIRELES, 2016).

A gestão eficaz de pessoas é crucial para as organizações porque as pessoas são a força motriz por trás do que ela deseja alcançar. Direcionar tempo e esforço para gerenciá-los pode fazer a diferença entre um ambiente de trabalho positivo e um negativo (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Uma gestão de pessoas eficiente fará com que o ambiente no local de trabalho seja baseado na confiança e no respeito, assim existirão benefícios mútuos, o que tornará os funcionários mais eficazes e com resultados cada vez melhores no trabalho (FONSECA; MENESES, 2011).

No setor público, o desenvolvimento e o crescimento organizacional não vislumbram a geração de lucros e riquezas, assim o objetivo não é, obviamente, tornar rentáveis os serviços públicos, mas sim promover a distribuição de bens e serviços públicos com eficiência, eficácia e legitimidade. Os procedimentos de qualidade do setor público, quando não realizados de forma monitorada quanto às suas atividades, correm o risco de se burocratizar e serem percebidos apenas em termos de novos meios a implementar, enquanto o verdadeiro desafio reside no nível dos resultados pretendidos e no atendimento das reais necessidades da sociedade (MIRANDA, 2018).

Isso implica estabelecimento de objetivos claros, responsabilização mais precisa de todos os atores envolvidos, avaliação das ações realizadas e dos serviços

prestados e manutenção de canais regulares e fluídos de diálogo com os usuários. Para um processo de melhoria contínua da qualidade dos serviços, é necessário também saber integrar e fixar boas práticas, estruturando o que deve ser realizado para sustentar esforços bem-sucedidos, mas sem esquecer que o objetivo essencial do processo é fornecer o serviço esperado de forma qualificada e eficiente (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Para o setor público, o desenvolvimento organizacional é fundamental, os colaboradores em departamentos de gestão de pessoas são geralmente capacitados para apoiar os gestores na condução de equipes, na resolução de conflitos, na melhoria do clima de trabalho, na mobilização, no desenvolvimento de processos internos, na comunicação e em tudo que diz respeito ao conjunto de atividades e de interações que impulsionam a dinâmica relacional no trabalho em geral (MIRANDA, 2018).

Nesse contexto, constata-se a importância de cada colaborador para esse crescimento. A gestão estratégica de pessoas considera que colaboradores (também conhecidos como *stakeholders*) contribuem para determinar o desempenho geral das organizações que são então concebidas como um conjunto de interesses cooperativos ou divergentes e, portanto, têm a obrigação de gerenciar essa diversidade (CAMÕES, 2014). Por isso, a atuação da gestão de pessoas, vislumbrando a valorização e o devido gerenciamento dos colaboradores, tem grande influência também na tomada de decisões.

O crescimento de uma organização envolve a tomada de múltiplas e simultâneas decisões. A criação de um plano estratégico é um componente-chave do planejamento para o desenvolvimento, ajudando a estabelecer uma visão realista e maximizando o potencial de cada colaborador (FONSECA; MENESES, 2011).

A prioridade no planejamento estratégico é estabelecer equilíbrio entre os fins e os meios no processo de planejamento sem ignorar os resultados. O planejamento estratégico eficaz requer a consideração de escolhas que desafiam a forma como as operações têm sido realizadas até o momento, abrindo espaço para inovação (MIRANDA, 2018).

A gestão de pessoas é, portanto, vista como um imperativo para poder melhorar a produtividade dos trabalhadores e o conhecimento e para estimular sua motivação e lealdade (BOSELIE; HARTEN; VELD, 2019). Entretanto, muitas organizações não

percebem a importância dos colaboradores, e o mesmo ocorre tanto no setor público quanto no privado.

Por isso, é muito importante desenvolver sistemas de gestão de desempenho dos colaboradores. O papel é designar as pessoas imbuídas de competências e de propósitos aderentes aos objetivos organizacionais, a fim de evitar a existência de colaboradores em funções que não correspondem às suas habilidades, conhecimentos e capacitação adequada ao exercício das atividades alocadas sob sua responsabilidade (CAMÕES, 2014).

Um departamento de gestão de pessoas que opera com eficiência, gerenciando adequadamente os recursos, é capaz de fornecer a cada organização a estrutura e a capacidade adequadas para atender às necessidades em questão (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011). Ao construir uma rede de boas relações entre os colaboradores e os seus superiores, é possível influenciar o comportamento dos colaboradores e, assim, obter resultados adequados aos propósitos organizacionais e às aspirações das sociedades atendidas.

As universidades públicas brasileiras mantêm estrutura similar a universidades privadas, sendo diferenciadas em alguns pontos como entes estatais, obrigatoriedade de prestação de contas, apresentação pública de planejamento periódico, entre outros condicionantes legais. Nesse contexto, as universidades também mantêm uma estrutura administrativa, dividida em diversos setores, entre eles o setor de gestão de pessoas, objeto deste estudo aplicado na Unipampa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo do entendimento quanto à importância da gestão estratégica de pessoas, enfatiza-se que sua aplicação também deve ocorrer em meio ao setor público. Nas universidades públicas, estas que, muitas vezes, são divididas em diversos Campus, lembrando a interação entre empresas, matrizes e filiais centralizadas e com unidades distribuídas em outros territórios, a gestão estratégica de pessoas envolve diversos aspectos e atores, os quais serão estudados nesta pesquisa, entre eles, vale citar o gerenciamento eficaz dos colaboradores de cada localidade (Campus) e o alinhamento entre os *Campi* e seu corpo de liderança.

Entretanto, é possível que a gestão estratégica de pessoas não seja realmente aplicada em alguns locais, sendo essa apenas uma formalidade descrita no

planejamento estratégico da instituição. Quando essa é a realidade, as evidências empíricas apontam que os servidores comumente se sentem insatisfeitos com o trabalho, não conseguem alcançar seu máximo potencial, além de que a gestão estratégica de pessoas não é percebida pelos profissionais do setor e pelos que são atendidos por ele.

Diante do exposto, o presente estudo pretende responder a esta pergunta: qual a eficácia da gestão estratégica de pessoas aplicada na Universidade Federal do Pampa?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos listados são pautados pela necessidade de uma resposta para a pergunta do problema de pesquisa. O objetivo geral define o que o pesquisador pretende atingir com sua investigação. Os objetivos específicos definem etapas do trabalho a serem realizadas para que se alcance o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a eficácia da aplicação de Gestão Estratégica de Pessoas na Universidade Federal do Pampa a partir da percepção dos servidores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear os pontos de alinhamento estratégico nas práticas de gestão estratégica de pessoas na Unipampa.
- b) Identificar aspectos em convergência com os propósitos do planejamento estratégico de pessoas na UNIPAMPA.

1.3 JUSTIFICATIVA

A aplicação da gestão estratégica de pessoas de forma eficiente e eficaz permite que os colaboradores de uma determinada organização ofereçam seu máximo potencial para o alcance dos objetivos propostos. No caso das universidades

públicas, a presença da gestão estratégica também pode proporcionar crescimento e aumento na qualidade dos serviços oferecidos.

Nesse sentido, a identificação da gestão estratégica de pessoas aplicada em uma universidade, ou sua ausência, pode auxiliar no desenvolvimento de novos planos estratégicos para que sejam realizadas melhorias em aspectos específicos de falhas ou na perpetuação de determinada cultura. Na gestão estratégica de pessoas, como o próprio nome diz, o foco são as pessoas, e, no caso de universidades públicas, seus colaboradores, como agentes de intermediação dos serviços produzidos e distribuídos, e os usuários atendidos.

Dessa maneira, esta pesquisa justifica-se por sua contribuição ao meio acadêmico, principalmente a pesquisas e pesquisadores que se relacionam à administração pública, que estudam e avaliam modelos e execuções das atividades oriundas da administração pública. Dessa forma, justifica-se como um complemento e uma possível atualização da temática a partir de uma rica contextualização com embasamento na literatura disponível envolto da temática do mestrado em administração pública.

O presente estudo conta a experiência da pesquisadora que introduziu observação-participante em sua metodologia, por ser servidora da instituição há quatorze anos atuando na área de Gestão de Pessoas incorporando o seu olhar na análise dos resultados.

Além dessa contribuição, tem-se como critério apresentar um conteúdo devidamente estruturado e coeso que poderá acrescentar ao meio social em que está inserido, tornando possível que leitores, mesmo não sendo especialistas na temática, possam compreender o assunto abordado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do tema abordado, sendo este a aplicação de práticas de gestão estratégica de pessoas em universidades públicas para alcance de melhor qualidade dos serviços prestados. Neste capítulo também foram apresentados o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo, foram realizados estudos bibliográficos sobre o tema, fundamentando teoricamente a pesquisa, caracterizando o referencial teórico. Este

está dividido em tópicos denominados: Administração Pública, Nova Gestão Pública, Gestão Estratégica de Pessoas, Administração de Universidades Públicas, Gestão Estratégica de Pessoas em Universidades Públicas, Alinhamento Estratégico da Gestão de Pessoas no Setor Público e, por fim, Unipampa.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa e do estudo de caso.

No quarto capítulo ocorre a apresentação dos resultados do estudo de caso, e, no quinto capítulo, apresenta-se a discussão sobre os resultados alcançados.

O sexto e último capítulo traz as considerações finais obtidas neste estudo, as limitações da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

Por fim, estão elencadas as referências utilizadas para a elaboração desta pesquisa e apresentados os anexos e o apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica acerca do tema em estudo, buscando a inter-relação das temáticas necessárias para o entendimento do contexto da pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública define-se no âmbito institucional e está baseada na Constituição, nas leis e nos regulamentos. Assim, a administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais (GAGU; RUS; TASENTE, 2021).

De origem francesa, a Administração Pública surgiu no fim do século XVIII, consagrando-se como ramo autônomo do direito com o desenvolvimento do Estado de Direito, e é baseada em conceitos de serviço público, poder público, autoridade e especialidade de jurisdição. Entre os princípios que norteiam a administração pública e até o próprio direito administrativo, destaca-se o princípio de separação das autoridades administrativas e jurídicas, seja a responsabilidade do poder público e da legalidade (DE JESUS; DE FIGUEIREDO, 2018).

De acordo com Karimi (2021), a Administração Pública é considerada um conjunto de funções, diretrizes e leis, segundo as normas do direito e da moral, desempenhadas e respeitadas para se organizar a administração do Estado. Sobre esses aspectos, os deveres da administração pública decorrem do princípio da indisponibilidade do interesse público, pelos princípios do dever de agir, do dever da eficiência, do dever de probidade e do dever de prestar contas (ROBERTS, 2020).

A Administração Pública como disciplina não é muito antiga e tem apenas cem anos. Durante esse período, a administração pública passou por várias fases de desenvolvimento. Essa disciplina nasceu nos EUA, e o crédito por ele ter iniciado como um estudo acadêmico foi de Woodrow Wilson (1856-1924), que estava ensinando Ciência Política na Universidade de Princeton e mais tarde se tornou o presidente dos EUA (GREEN, 2019).

Segundo Peters e Pierre (2019), a Administração Pública é frequentemente considerada como campo que inclui também alguma responsabilidade pela

determinação das políticas e dos programas de governos. Especificamente, é o planejamento, a organização, a direção, a coordenação e o controle das operações governamentais

Essa é uma característica de todas as nações, sejam quais forem os sistemas de governo. Dentro das nações, a administração pública é praticada em esferas central, intermediária e local. Na verdade, as relações entre as diferentes esferas do governo em uma única nação constituem um problema crescente de administração pública (DE JESUS; DE FIGUEIREDO, 2018).

Em diversos países do mundo, o estabelecimento de classes administrativas, executivas ou diretivas altamente capacitadas tornou a administração pública uma profissão distinta (ROBERTS, 2020). O corpo de administradores públicos é geralmente chamado de função pública. Tradicionalmente, o serviço civil é contrastado com outros órgãos que servem o estado em tempo integral, como os militares, o judiciário e as forças policiais. Os serviços especializados, às vezes chamados de serviços civis científicos ou profissionais, fornecem suporte técnico em vez de administrativo geral (GREEN, 2019).

Na maioria dos países, também é feita uma distinção entre o serviço público local e as pessoas que exercem funções diplomáticas no exterior. Um funcionário público, portanto, é aquele que integra um corpo de pessoas diretamente empregadas na administração dos assuntos internos do estado e cujo papel e *status* não são políticos, ministeriais, militares ou policiais (RESH, 2019).

Certas características são comuns a todos os serviços públicos. Os servidores públicos seniores são considerados conselheiros profissionais daqueles que formulam a política do Estado. Em alguns países, os requisitos de ingresso para uma carreira no serviço público superior enfatizam as qualificações em áreas técnicas como contabilidade, economia, medicina e engenharia (GRANDIS; MATTEI, 2014).

Em outros países, o treinamento jurídico é considerado adequado e, em outros, nenhuma disciplina técnica ou acadêmica específica é exigida entre os candidatos a cargos seniores (COOK, 2019).

Quaisquer que sejam as qualificações precisas, os servidores públicos de alto escalão são profissionais no sentido de que a experiência em negócios públicos é considerada como aquela que proporciona o conhecimento dos limites dentro dos quais a política do Estado pode ser efetivada e dos prováveis resultados administrativos de diferentes cursos de ação (CANTOR; RUS; TASENTE, 2021).

Há a expectativa de que os funcionários públicos em todos os países aconselhem, avisem e ajudem os responsáveis pela política estadual e, se isso for decidido, forneçam organização para a implementação. A responsabilidade pelas decisões políticas recai sobre os membros políticos do executivo (aqueles membros que foram eleitos ou nomeados para dar direção política ao governo e, normalmente, os funcionários públicos de carreira) (RESH, 2019).

De acordo com Reddick, Demir e Streib (2020), habitualmente, os funcionários públicos são protegidos da culpa ou da censura pública pelos conselhos. Os atos da administração podem, contudo, estar sujeitos a controles judiciais especiais, dos quais nenhum membro do executivo pode defendê-los.

Os serviços públicos são organizados em linhas hierárquicas padrão, nas quais uma estrutura de comando se estrutura em forma de pirâmide dos cargos mais baixos aos mais altos. O comando implica obediência às ordens legítimas de um superior, e, para a manutenção desse sistema, a hierarquia dos cargos é marcada por cargos fixos, com funções bem definidas, poderes específicos e salários e privilégios objetivamente avaliados (GRANDIS; MATTEI, 2014).

Segundo Cook (2019), em alguns países, pode haver nomeação direta para cargos mais altos de pessoas não empregadas anteriormente pelo serviço, mesmo assim, um sistema reconhecido de promoção interna enfatiza a natureza da pirâmide hierárquica.

A Administração Pública no Brasil é dividida entre Direta e Indireta. A administração direta é composta de órgãos públicos que estão ligados diretamente aos poderes federal, estadual ou municipal. Também conhecida como centralizada, a administração direta é o centro da Administração Pública, compreendendo as pessoas jurídicas políticas centrais dotadas de função administrativa (COOK, 2019).

No Brasil, a administração direta refere-se aos órgãos públicos representantes da União, dos estados, do Distrito Federal (DF) ou dos Municípios. Esses órgãos não dispõem de autonomia administrativa, nem personalidade jurídica e patrimônio próprio. No âmbito do poder executivo federal, o primeiro é composto da Presidência da República, dos ministérios e das secretarias especiais. A administração indireta é composta de órgãos com personalidade jurídica própria, mas que exercem as funções do Estado de forma descentralizada em todas as esferas federal, estadual, distrital e municipal (PEREIRA; REZENDE; BOAS, 2015).

Segundo Elías (2020), a administração indireta caracteriza-se pela descentralização administrativa, ou seja, a competência é distribuída de uma pessoa jurídica para outra. A descentralização administrativa, também conhecida como desconcentração administrativa, tem por característica a distribuição interna de competências, sem a delegação a uma pessoa jurídica.

As características das entidades pertencentes à administração indireta são classificadas como autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista (REDDICK; DEMIR; STREIB, 2020).

Fundações públicas, agências executivas e reguladoras são algumas suposições dessas autarquias, órgãos que são parte integrante da administração pública indireta. Eles são criados por meio de uma lei que lhes permite executar uma tarefa específica. Podem estar associados à Presidência da República ou aos ministérios. Esses órgãos têm bens e receitas próprias, mas estão sujeitos à fiscalização do Estado (SIQUEIRA; ESQUINSANI, 2017).

Essas organizações são compostas de servidores públicos e, assim como acontece com os órgãos da administração direta, os servidores públicos devem ser aprovados por meio de concurso, embora a Constituição permita a indicação de cargos comissionados em funções de liderança, gestão e assessoria (FONTES FILHO; NAVES, 2014).

Esses órgãos atuam em várias áreas. Algumas autarquias do governo federal são o Banco Central (BC), agências reguladoras, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais e os órgãos como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e os institutos federais de ensino (MEDEIROS; DEMO, 2020).

2.1.1 História da Administração Pública

A Administração Pública tem origens antigas. Na antiguidade, os egípcios e os gregos organizavam os negócios públicos por cargo, e os principais detentores de cargos eram considerados os responsáveis por administrar a justiça, manter a lei e a ordem e prover abundância (HAN; XIONG; FRANK, 2020).

Os romanos desenvolveram um sistema mais sofisticado sob o império, eles criaram hierarquias administrativas distintas para justiça, assuntos militares, finanças,

tributação e assuntos externos, e cada um com os próprios oficiais principais de estado (PETERS; PIERRE, 2019).

Uma elaborada estrutura administrativa, posteriormente imitada pela Igreja Católica Romana, cobria todo o império, com uma hierarquia de oficiais reportando-se por meio dos superiores ao imperador. Essa estrutura sofisticada desapareceu após a queda do Império Romano Ocidental no século V, mas muitas das práticas continuaram no Império Bizantino no Leste, em que o governo do serviço público se refletiu no uso da palavra Bizantinismo (KARIMI, 2021).

O serviço civil na China foi, sem dúvida, o mais duradouro da história; esse serviço foi organizado pela primeira vez, juntamente com uma administração centralizada, durante a dinastia Han (206 a.C.-220 d.C.) e melhorado sob o governo Tang (618-907) e Sung (960-1279). A administração era tão bem organizada que o padrão permaneceu até 1912. Durante a dinastia Sung, desenvolveu-se o uso pleno dos exames para o serviço público (RESH, 2019).

Os candidatos foram submetidos a eliminações sucessivas por meio de testes escritos em três níveis, mais de uma centena de pessoas iniciou o calvário para cada um que surgia com sucesso. Embora houvesse forte ênfase em clássicos chineses (porque o conhecimento dos clássicos era pensado para formar as virtudes de um bom cidadão), havia também um esforço para elaborar testes objetivos e significativos para as qualidades práticas, e sempre havia longas contendas sobre o assunto matéria e métodos de teste (GREEN, 2019).

Para preservar o anonimato do candidato e garantir a justiça na avaliação, as provas do exame foram copiadas por escrivães, os candidatos foram identificados apenas por número, e três examinadores leram cada prova (CANTOR; RUS; TASENTE, 2021). Os oficiais superiores tiveram o privilégio de nomear parentes juniores para admissão na burocracia, mas a grande ênfase nas notas dos exames na promoção, o uso de avaliações anuais por mérito e a prática de recrutar muitos funcionários inferiores nas fileiras do serviço administrativo, garantiam uma considerável liberdade de oportunidades (GRANDIS; MATTEI, 2014).

Segundo Grandis e Mattei (2014), as primeiras estruturas administrativas europeias desenvolveram-se a partir das famílias reais do período medieval. Até o final do século XII, os deveres oficiais dentro das famílias reais eram mal definidos, frequentemente com vários titulares do mesmo cargo.

As exceções foram as posições mais bem definidas de copeiro (responsável pelo fornecimento de vinho), mordomo (responsável pelos preparativos da festa), camareiro (muitas vezes encarregado de receber e pagar o dinheiro mantido na câmara real de dormir), e chanceler (geralmente um sacerdote com responsabilidades de escrever e aplicar o selo em nome do monarca) (GAGU; RUS; TASENTE, 2021).

No século XIII, iniciou-se uma separação entre as funções puramente domésticas da casa real e as relacionadas com o governo do estado. Os postos domésticos mais antigos tendiam a desaparecer, tornar-se sinecuras ou perder importância. O gabinete do chanceler, que sempre se preocupou com questões de Estado, sobreviveu para se tornar o elo mais importante entre os antigos escritórios do tribunal e os ministérios modernos, e o desenvolvimento do moderno ministério do tesouro ou das finanças pode ser rastreado até o gabinete do camareiro na casa real (KARIMI, 2021).

A partir de meados do século XIII, três instituições começaram a emergir como os principais órgãos para lidar com os assuntos de Estado, o tribunal superior (evoluiu principalmente a partir da chancelaria), o erário público e o conselho real colegiado. Na Inglaterra e na França, entretanto, foi somente no início do século XIV que tais corpos surgiram (DE JESUS; DE FIGUEIREDO, 2018).

Dentro de Brandemburgo, que era governado por um eleitor (um príncipe com o direito de eleger o imperador do Sacro Império Romano) e que mais tarde formou a base do estado prussiano, eles se tornaram entidades distintas apenas no início do século XVII (ROBERTS, 2020).

Além dos departamentos de justiça e tesouro, que se originaram em antigos escritórios de tribunais, as estruturas ministeriais modernas na Europa desenvolveram-se a partir dos conselhos reais, que eram corpos poderosos de nobres nomeados pelo monarca (GAGU; RUS; TASENTE, 2021). Da divisão de trabalho dentro desses corpos, os monarcas, os secretários, inicialmente com baixo status dentro de um conselho, surgiram talvez como os primeiros funcionários públicos profissionais na Europa no sentido moderno (ROBERTS, 2020).

A proximidade dos secretários com o monarca deu-lhes mais conhecimento das intenções reais, e a relativa permanência deu-lhes maior perícia em assuntos particulares de Estado do que poderia ser encontrado entre os nobres mais transitórios do conselho. Eles também foram assistidos por equipes. Os secretários

criaram importância nos séculos XV e XVI, à medida que se tornaram membros mais ou menos plenos do conselho (GREEN, 2019).

A distribuição de funções entre as secretarias foi inicialmente baseada na geografia. Na Inglaterra, essa alocação geográfica com, por suposição, um secretário do Norte e um secretário do Sul, persistiu até 1782, e foram criados os gabinetes do Ministério do Interior e do Exterior. Na França, uma distribuição mais complexa de responsabilidades territoriais entre secretários de Estado havia começado a dar lugar a responsabilidades funcionais no final do *Ancien Régime* em 1789 (ROBERTS, 2020).

Constata-se que, diferente do foco atual, o setor público, ao longo dos séculos, nem sempre esteve orientado na prestação de serviços qualificados ao público, nem tampouco havia diretrizes regulamentadoras em benefícios do povo. Também se percebe a evolução do setor em lugares diferentes do povo, em que o interesse público se separou dos interesses pessoais de governantes e da Igreja, além da evidência de objetivos e regulamentos específicos para o setor e seus colaboradores do período.

2.1.2 Administração Pública: aspectos objetivo e subjetivo

Na visão de Larson (2021), a Administração Pública é conceituada com base em dois aspectos: objetivo (também chamado material ou funcional); e subjetivo (também chamado formal ou orgânico).

2.1.2.1 Aspecto Objetivo

O sentido objetivo da expressão deve consistir na própria atividade administrativa exercida pelo Estado por seus órgãos e agentes, caracterizando, enfim, a função administrativa (GRANDIS; MATTEI, 2014).

Trata-se da própria gestão dos interesses públicos executada pelo Estado, seja por meio da prestação de serviços públicos, seja por sua organização interna, ou ainda pela intervenção no campo privado, algumas vezes até de forma restritiva (poder de polícia) (ELÍAS, 2020).

Seja qual for a hipótese da administração da coisa pública, é inafastável a conclusão de que a destinatária última dessa gestão há de ser a própria sociedade,

ainda que a atividade beneficie, de forma imediata, o Estado. Para Rocha e Zavale (2021), não se pode conceber o destino da função pública que não seja voltado aos indivíduos, com vistas para a sua proteção, segurança e bem-estar. Essa é a Administração Pública, no sentido objetivo.

2.1.2.2 Aspecto Subjetivo

Segundo Rocha e Zavale (2021), a expressão “aspecto subjetivo” pode significar o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar as atividades administrativas.

Nesse aspecto, a Administração Pública pode ser direta, sendo composta de entes federais, seja a União, os Estados e os Municípios. Também pode ser de forma indireta, composta de entidades, fundacionais, autárquicas, empresas públicas e sociedades de economia mista (LARSON, 2021).

2.1.3 Princípios da Administração Pública

Ao longo do século XX, as investigações e a prática da administração pública foram essencialmente pragmáticas e normativas. Somente em meados do século XX e com a disseminação da teoria da burocracia do sociólogo alemão Max Weber, houve muito interesse em uma Teoria da Administração Pública (CANTOR; RUS; TASENTE, 2021).

Segundo Cantor, Rus e Tasete (2021), apesar da crescente preocupação com outros tipos de valores, como capacidade de resposta às necessidades públicas, justiça e tratamento igualitário e envolvimento dos cidadãos nas decisões do governo – a eficiência continua a ser uma meta principal. Na preocupação com a eficiência e a melhoria, a administração pública tem se concentrado frequentemente em questões de organização formal.

Muitos princípios organizacionais se originaram com os militares, alguns vieram de empresas privadas. Eles incluem (i) organizar departamentos, ministérios e agências com base em propósitos comuns ou intimamente relacionados; (ii) agrupar atividades semelhantes em unidades únicas; (iii) equiparar responsabilidade com autoridade; (iv) garantir a unidade de comandar (apenas um supervisor para cada grupo de funcionários); (v) limitar o número de subordinados e reportar a um único

supervisor; (vi) diferenciar atividades de linha (operacionais ou de finalidade) de atividades de equipe (assessoria, consultoria ou suporte); (vii) empregar o princípio de gestão por exceção (apenas o problema ou caso incomum é levado ao topo); e (viii) ter uma clara cadeia de comandar para baixo e de responsabilidade para cima (ELÍAS, 2020).

Mediante o fato de tais aspectos reproduzirem características que apontam para o taylorismo e o fordismo, vale acrescentar que sua presença é comum em ambientes organizacionais formais, tendo a finalidade de garantir a oferta de serviços essenciais.

Alguns críticos sustentam que esses princípios da administração pública são úteis apenas como critérios para determinadas situações organizacionais. Eles acreditam que os problemas organizacionais são diferentes e que a aplicabilidade das regras a várias situações também é diversa (COOK, 2019).

No entanto, e apesar de análises muito mais sofisticadas do comportamento organizacional nas últimas décadas, princípios como os enumerados acima continuam a ter força. A administração pública também colocou pressão sobre o pessoal (LARSON, 2021). Na maioria dos países, a reforma administrativa envolveu a reforma do serviço público. A direção tem sido apontada para a “meritocracia”, o melhor indivíduo para cada trabalho, concursos para admissão e seleção e promoção com base no mérito (COOK, 2019).

Segundo Rocha e Zavale (2021), cada vez mais atenção tem sido dada a outros fatores além do mérito intelectual, que inclui atitudes pessoais, incentivos, personalidade, relacionamentos pessoais e negociação coletiva.

Além disso, o orçamento se desenvolveu como uma ferramenta principal no planejamento de programas futuros e decide prioridades, gerencia programas atuais, vincula o executivo ao legislativo e desenvolve controle e responsabilidade. A disputa pelo controle dos orçamentos, principalmente no mundo ocidental, começou há séculos e, às vezes, era a principal relação entre os monarcas e os súditos (KARIMI, 2021).

O moderno sistema de orçamento executivo, no qual o executivo recomenda que o legislativo apropria e o executivo supervisiona as despesas, originou-se na Grã-Bretanha do século XIX. Nos Estados Unidos, durante o século XX, o orçamento tornou-se o principal veículo de vigilância legislativa da administração, controle executivo dos departamentos e controle departamental dos programas subordinados.

Ele assumiu um papel semelhante em muitos dos países em desenvolvimento do mundo (PETERS; PIERRE, 2019).

Atualmente, a administração pública é frequentemente considerada como incluindo também alguma responsabilidade na determinação das políticas e programas dos governos. Especificamente, é o planejamento, a organização, a direção, a coordenação e o controle das operações governamentais. A administração pública é uma característica de todas as nações, qualquer que seja seu sistema de governo. Dentro das nações, a administração pública é praticada nos níveis central, intermediário e local.

Novas pesquisas vêm apontando que o maior desenvolvimento da administração pública e das reformas dos governos estão relacionados com o uso de questões e princípios, como descentralização e desconcentração da administração pública, separação da estratégia da prestação de serviços, diminuindo o espaço entre democracia e eficiência, aumentando a participação dos cidadãos com mútua confiança no governo, criação de governos “empreendedores”, princípio da avaliação, redução da burocracia, princípio da diversidade e possibilidade de escolha, princípio das simplificações, melhoria da qualidade do serviço público, do ambiente político, cultural e administrativo e integração de várias instituições, reformas e atividades.

Dentro da administração pública, essa visão remete ao fato de a descentralização facilitar a separação entre o desenvolvimento de estratégias e a tomada de decisões de políticas e a prestação de serviços. Pode-se citar como exemplo a experiência da Nova Zelândia, da Holanda e de outros países, experiência que mostra que, às vezes, os ministérios e os governos locais não têm capacidade e competência suficientes para garantir a liderança eficaz de seus órgãos públicos. O aumento do nível de autonomia dos órgãos públicos, muitas vezes, é o resultado da diminuição da coordenação de políticas e programas.

2.1.4 Contexto Histórico da Administração Pública no Brasil

Segundo Fontes Filho e Naves (2014), a administração pública brasileira começou com as organizações desenvolvidas pelos colonizadores portugueses para administrar a exploração da colônia, mas uma mudança radical e a intensificação na construção da administração pública aconteceu quando a família real portuguesa se mudou para o Rio de Janeiro em 1808, fugindo da ameaça napoleônica na Europa.

A realeza portuguesa trouxe grande parte das cortes e da administração pública de Lisboa para o Brasil (cerca de 15.000 no total), Rio de Janeiro, em particular, passou de colônia para ser o centro do reino. A burocracia e os processos do Estado e da administração pública criaram raízes no país e continuaram a desenvolver as próprias características após o retorno do rei D. João VI a Portugal em 1821 e a independência do Brasil em 1822.

De 1808 a 1822, as raízes de uma administração pública foram controladas pelos portugueses e sob o absolutismo do regime. De 1822 a 1840, foram construídos o Estado e a identidade nacional. A independência do Brasil e o retorno de parte da burguesia a Portugal trouxeram a necessidade ao Brasil de desenvolver a própria administração pública, considerando agora ser um Estado absoluto governado por seu Imperador sob grande influência de seus conselheiros (MEDEIROS; DEMO, 2020).

De 1840 a 1889, viu-se o desenvolvimento de um Estado mais representativo, com algumas características da monarquia parlamentar. O poder sobre a burocracia foi descentralizado entre aqueles que faziam parte do sistema político central, e a administração pública foi espalhada para além da capital (Rio de Janeiro, naquela época).

Em 1889, o Brasil se tornou uma República. O patrimonialismo como forma de administração pública continuou desde a monarquia, agora controlada por uma elite política. A administração pública costumava servir a essa elite (SIQUEIRA; ESQUINSANI, 2017).

De 1930 a 1945, observou-se a construção da administração pública burocrática sob o estado nacional controlado por uma ditadura. Getúlio Vargas centralizou e modernizou o estado e trouxe os princípios básicos da gestão weberiana e a profissionalização da administração pública, criando o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para conduzir o processo, mas as raízes do patrimonialismo continuaram em muitas práticas. O “nacional desenvolvimentismo” foi a forma de desenvolvimento com a criação de empresas públicas nacionais, como a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) (PEREIRA; REZENDE; BOAS, 2015).

O primeiro governo Getúlio Vargas se esforçou para introduzir a forma burocrática e mais profissional de administração pública, que também cresceu sob a ditadura, juntamente com o papel do Estado na economia e na sociedade. A Ditadura

Militar (1964-1985) consolidou algumas das reformas de Vargas, como um enorme aparato produtivo estatal. Na década de 1980, as reformas gerenciais começaram a criar raízes e se aceleraram na década de 1990, mas eles ainda eram limitados mediante o porte do Estado. As formas burocráticas e patrimonialistas ainda dominam a administração pública brasileira (FONTES FILHO; NAVES, 2014).

No mesmo período, ocorreu a modernização autoritária. O desenvolvimentismo nacional permaneceu sob o governo militar estabelecido em 1964 com base na substituição de importações e um setor privado protegido pelo Estado. A modernização da administração pública continuou sob regime autoritário com alto grau de centralização.

De 1985 a 1992, ocorreu a democratização, o neoliberalismo e o desmantelamento do desenvolvimentismo nacional. A estagnação econômica e a alta inflação provocaram as reformas neoliberais na administração pública, principalmente no governo Collor de Mello. O governo tentou introduzir algumas ideias das reformas da Nova Gestão Pública junto com a liberalização da economia.

Segundo Fontes Filho e Naves (2014), a Constituição de 1988 atribuiu mais responsabilidades aos estados e municípios, o que levou à descentralização político-administrativa e ao crescimento da administração pública desses entes. As organizações da sociedade civil passaram a ter mais influência nas políticas públicas e na gestão pública

De 1992 a 2002, o Estado adentrou na era do gerencialismo, gerando a abertura da economia, e continuou, de forma mais gradual, a busca por mais eficiência e profissionalismo na gestão pública com a tentativa de “desburocratização” e de redução do número de funcionários públicos federais, sendo várias reformas gerenciais introduzidas, inicialmente no governo federal e, posteriormente, em alguns estados e municípios (SIQUEIRA; ESQUINSANI, 2017).

De 2002 a 2017, o desenvolvimentismo nacional voltou à agenda do governo federal. Nesse período, o número de funcionários públicos aumentou gradativamente. As tendências liberais foram revertidas na economia, mas algumas das reformas gerenciais continuaram na administração pública federal. Em 2016, a presidente Dilma Roussef sofreu *impeachment* e um governo liberal de Michel Temer assumiu o governo federal, revertendo as tendências do desenvolvimentismo nacional (MEDEIROS; DEMO, 2020).

Para Siqueira e Esquinsani (2017), existem três modalidades principais na administração pública brasileira: patrimonialismo, burocrática e gerencial. Apesar dos esforços de reforma, os três continuam a subsistir juntos em certo grau, mais ou menos intensos, dependendo do contexto administrativo.

2.1.4.1 Desafios da Administração Pública Brasileira

A administração pública brasileira mudou drasticamente nas últimas duas décadas e, aos poucos, tem interagido mais com a sociedade civil. O formato das administrações públicas e o modo de implementação das políticas públicas no Brasil são amplamente afetados pelo regime e pelo partido no poder. Por suposição, desde a democratização do país na década de 1980, particularmente a partir da promulgação da Constituição de 1988, denominada de Cidadã, grupos da sociedade civil ganharam poder político e, progressivamente, podem participar dos processos de formulação, implementação e implantação de políticas públicas (PEREIRA; REZENDE; BOAS, 2015).

Organizações não Governamentais e movimentos sociais também exercem influência em diversas áreas de políticas públicas, tendo como exemplo o movimento negro ou afrodescendente, que exerceram importante participação na criação de cotas estudantis em universidades brasileiras (GOHN, 2011), o Conselho Nacional dos Seringueiros em defesa ambiental em harmonia com a defesa da Floresta Amazônica (HERCULANO, 2000) e a Central Única dos Trabalhadores (CUT), que exerce importante papel na luta por direitos sociais. Processos participativos inovadores ocorreram em várias instâncias de tomada de decisão, incluindo a consulta ao voto direto na decisão. O orçamento participativo, que começou em Porto Alegre, é uma daquelas inovações já disseminada por vários países (FONTES FILHO; NAVES, 2014).

Também há uma concentração crescente de recursos financeiros e humanos na esfera federal, embora a maior parte dos serviços esteja nas mãos de estados e municípios. A constituição de 1988 visa à descentralização política e administrativa e deu autonomia e poder aos estados e municípios, assim, desde a sua promulgação, as responsabilidades, no que se refere à garantia dos direitos do cidadão, foram divididas entre as três esferas (União, estados e municípios), incluindo acesso à saúde, ao emprego, à educação, à moradia, entre outros. Entretanto, há constantes e

crescentes desafios para se prestar serviços públicos de qualidade enfrentados, principalmente, pelos estados e municípios.

Segundo Siqueira e Esquinsani (2017), embora a constituição e outras reformas visem à descentralização, a maior parte do orçamento público fica na esfera federal. Os estados e municípios agora fornecem a maior parte dos serviços públicos, mas estão estrangulados financeiramente. A maioria dos municípios não dispõe de receitas próprias e depende em grande parte das transferências dos governos federal e estadual. Além disso, embora todos os municípios tenham as mesmas responsabilidades, existe uma grande diferença de recursos administrativos e financeiros entre eles (os mesmos para os estados), tanto em termos de qualidade quanto de quantidade.

São municípios muito diferentes, como São Paulo (SP) e Borá (SP), ambos com as mesmas responsabilidades constitucionais. Como os tamanhos e capacidades variam significativamente, isso leva a uma capacidade desigual de prestar serviços públicos de forma eficaz, como saúde e educação. Existem também alguns conflitos de jurisdição sobre certas responsabilidades.

A estrutura da administração pública contém vários problemas urgentes a serem resolvidos imediatamente. O tamanho do Estado cresceu, mas não a qualidade dos serviços públicos. Embora o número de funcionários na esfera federal não tenha mudado significativamente na última década, o valor das receitas para cobrir os custos com pessoal aumentou de forma constante (PEREIRA; REZENDE; BOAS, 2015).

Além disso, o número de funcionários nas esferas municipal e estadual e os custos das estruturas públicas cresceram drasticamente desde 1988. Isso tudo aliado à má gestão financeira e às crises recentes na administração pública têm mostrado evidências de que é necessária uma reforma urgente (FONTES FILHO; NAVES, 2014). Apesar de a má gestão e a corrupção serem problemáticas em muitos casos, os principais motivos dos problemas financeiros são a expansão das atividades do estado e dos municípios sem crescimento proporcional das receitas e ajustes para melhorar a eficácia, a eficiência, a efetividade e, principalmente, a legitimidade da administração pública nacional.

Finalmente, as questões de ética da responsabilidade na política, no governo e na administração pública também continuaram a ser um grande problema no Estado brasileiro. Mesmo diante de todas as reformas para profissionalizar a administração

pública, o patrimonialismo ainda rege muitas organizações e contratos públicos (SIQUEIRA; ESQUINSANI, 2017).

Medeiros e Demo (2020) apontam que a distribuição de cargos por nomeações políticas é fundamental em um sistema político fragmentado, já que o parlamento federal tem mais de 25 partidos representados. Os interesses individuais e políticos influenciam muitas das decisões administrativas. Assim, não é novidade a ocorrência de casos de corrupção e de má gestão de empresas estatais, além do comum envolvimento de servidores nomeados por políticos do país. A recorrência de tais casos impacta diretamente na confiança da população sobre a administração pública brasileira.

2.2 NOVA GESTÃO PÚBLICA

Após a Segunda Guerra Mundial, os acadêmicos começaram a reavaliar e a questionar os princípios da administração pública clássica. Um dos críticos mais rigorosos foi Herbert Simon, cujo trabalho deu o tom e a direção da administração pública neoclássica. Sua dissertação, com o título *Comportamento Administrativo: um Estudo da Tomada de Decisão na Organização Administrativa*, continha os jargões da época: comportamento, decisões e organização.

Simon (1976) sugeriu fundar a administração pública com base na observação rigorosa e científica e nas leis derivadas (indutivamente) do comportamento humano. Ele defendeu a separação dos fatos dos julgamentos de valor e a divisão da ciência em ramos puros e aplicados. Nessa perspectiva, o conhecimento científico objetivo serve para controlar o ambiente social.

As ideias de Simon (1976) influenciaram significativamente uma série de estudiosos que realizaram estudos de comportamento e decisões em organizações administrativas e criaram um novo vocabulário e metodologia de pesquisa mais precisos. Essa administração pública neoclássica seguiu as tendências comuns do behaviorismo, funcionalismo estrutural e teoria dos sistemas e empregou os fundamentos teóricos da economia do bem-estar e da teoria da decisão.

No entanto, durante esse tempo, os reformadores governamentais continuaram a seguir os ideais dos progressistas e a teoria clássica: organizações e jurisdições foram simplificadas e consolidadas; o poder executivo foi fortalecido e unificado, surgindo, assim, a Nova Gestão Pública (NGP).

Em suma, a NGP tem suas origens na teoria da escolha pública e no gerencialismo. O movimento NGP começou no final dos anos de 1970 e início dos anos de 1980. Seus primeiros praticantes surgiram no Reino Unido sob o comando da então primeira-ministra Margaret Thatcher e nos governos municipais dos EUA (por exemplo, Sunnyvale, Califórnia) que mais sofreram com a recessão econômica e as revoltas fiscais (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Em seguida, os governos da Nova Zelândia e da Austrália aderiram ao movimento. Seus sucessores colocaram as reformas administrativas do NGP nas agendas da maioria dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e também de outras nações. Apenas mais tarde, os acadêmicos identificaram as características comuns dessas reformas e as organizaram sob o rótulo de Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Em 1994, o autor norte-americano David Osborne, com colaboração de Ted Gaebler, escreveu o livro *Reinventando o governo*. Revolucionária, a obra apresenta críticas aos modelos de governos existentes da época, tornando-se um importante ato para a Nova Gestão Pública. A gestão pública burocrática é apontada como eficiente para o período industrial já passado, entretanto, os avanços das tecnologias e as informações apontam que os modelos de gestão pública sejam também atualizados com instituições flexíveis (OSBORNE, 1995).

O autor defende que tanto o setor privado quanto o público deveriam servir ao cidadão. Nesse sentido, se o setor privado visa exclusivamente a sua lucratividade, e este, por sua vez, não harmoniza com os interesses públicos, o setor público deveria então moldar o mercado, a fim de que os objetivos e interesses públicos sejam alcançados. Assim, ele destaca a importância de o setor público ser eficiente na prestação de serviços ao povo, sejam eles diretamente advindos do setor público, do privado ou do terceiro setor (OSBORNE, 1995).

A obra também apresenta críticas a diversos aspectos da gestão pública presentes na época, como a centralização de poder, as hierarquias complexas e as grandes burocracias, aspectos estes ainda muito observados nos dias atuais. O governo burocrático foi eficiente para sua época, pois as pessoas precisavam de garantias e estabilidades, sendo as respostas para muitos problemas, principalmente após a Grande Depressão de 1929, porém não evoluindo em meio à flexibilização e às competitividades que surgiram posteriormente.

Nesse sentido, defende-se que uma gestão pública eficiente não está focada em regulamentações, burocracias, privatizações ou estatizações, nem em "gastar mais" ou "gastar menos", mas sim em ações voltadas para uma melhor governança frente às demandas das sociedades atendidas (OSBORNE, 1995). Com os anos, a gestão pública pode ter focado amplamente no controle e nos regulamentos para seus processos, o que levou a um modelo de gestão lenta e impossibilitada de focar nos resultados alcançados.

A obra de Osborne (1995) descreve que os incentivos orçamentários prestados pela gestão pública nos diversos setores (saúde, educação, segurança pública, entre outros) são também incentivos para baixos resultados a serem alcançados, por isso, a importância de avaliar os próprios desempenhos do setor público.

Desse modo, o governo empreendedor é devidamente colocado, pois a avaliação de desempenhos do setor provocará a competitividade entre as instituições públicas e do setor privado, o que impulsiona as instituições públicas a entregarem resultados cada vez melhores (OSBORNE, 1995). Nesse contexto, ressalta-se que a burocracia precisa estar essencialmente ligada ao setor público e o posicionamento empreendedor e competitivo deve estar alinhado ao setor privado, o que também se tornou uma ideia revolucionária.

Visto que o governo é considerado "bom" em tomar decisões e apontar direcionamentos, os autores defendem que a prestação direta de serviço não deveria ser encargo do setor público, ou seja, se órgãos decisórios passam a "executar" serviços e não os decidir para direcioná-los, a tomada de decisão se torna deficiente.

De forma interessante, um dos problemas dos governos da época apontados pelos autores está na gestão de servidores públicos (gestão de pessoal). Os autores descrevem que os servidores executam suas tarefas de forma "engessada", já que não há a possibilidade de mudanças de funções quando estas são necessárias para se obter melhores resultados, e isso se deve ao fato de o setor dispor de uma regulamentação de regime e alto controle desatualizados ou desnecessários. Além disso, a ocupação de cargos públicos relacionados a cláusulas de não demissão (como é o caso de concursos públicos) não permite que o servidor tenha alto senso de responsabilidade de suas funções e resultados (OSBORNE, 1995).

O modo em que despesas são utilizadas pelas instituições públicas relacionam-se diretamente ao desperdício de recursos. Os recursos orçamentários de instituições públicas em um governo burocratizado retornam aos cofres públicos quando não

gastos, valores menores são considerados para o próximo período e recebem críticas quando forem solicitados valores maiores do que seriam necessários. Dessa forma, os dirigentes dessas instituições são incentivados a gastarem os recursos mesmo sem ser necessário, o que é prejudicial para o povo, a quem os recursos públicos deveriam servir (OSBORNE, 1995).

A abordagem histórica mostra que os princípios da NGP foram colocados em prática principalmente entre 1995 e 2000, durante a presidência de Fernando Henrique Cardoso, período de ampla privatização dos serviços públicos, criação de agências reguladoras e sistema de avaliação e desenvolvimento da administração eletrônica (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Luiz Carlos Bresser-Pereira e o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso foram os formuladores da reforma na administração pública brasileira realizada na década de 1990, tendo como exemplo as reformas da nova gestão pública norte-americana e britânica. A fim de acompanhar as mudanças e as evoluções na sociedade, a reforma brasileira propôs que o Estado fosse responsável por planejar, regular e fiscalizar todo e qualquer serviço prestado pelo Estado (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Entretanto, Rezende (2004) aponta que um certo descaso e abandono foi observado em relação ao Estado, causando uma certa descontinuidade na reforma, deixando brechas que deveriam ser observadas e superadas pelo Estado, responsável para que os serviços oferecidos à população sejam realizados.

Esse programa de reforma não foi tão bem-sucedido quanto poderia ter sido, em particular porque não foi apoiado por uma estrutura governamental. No entanto, o que conseguiu foi desencadear o debate sobre a necessidade de reformar o aparelho de Estado.

Bresser-Pereira (2010) entende que tais mudanças necessárias na gestão pública não possuem o objetivo de diminuir o Estado, pelo contrário, elas legitimam o Estado Social, o que reafirma suas responsabilidades e compromissos a serem tomados.

Por isso, Bresser-Pereira (1998) aponta que tal reforma enfrente quatro desafios: o primeiro é a delimitação do Estado; o segundo é a redefinição do papel regulador do Estado; o terceiro é a recuperação da governança ou da capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo; e o quarto é o aumento da governabilidade ou da capacidade política do

governo de intermediar interesses, garantir legitimidade e governar. Assim, o autor defende não ser necessário "destruir" o Estado, e sim reconstruí-lo, uma vez que a globalização tornou essencial alterar suas funções (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A globalização e os avanços na sociedade, principais impulsionadores e causas dos modelos da Nova Gestão Pública, modificaram o papel do Estado como facilitador e alavancador da economia nacional para uma competitividade internacional (BRESSER-PEREIRA, 1998).

2.2.1 Conceitos Relacionados à Nova Gestão Pública (NGP)

A Nova Gestão Pública (NGP) é uma nova estratégia de controle voltada para as categorias de gestão central em todo o mundo com o intuito de cumprir tarefas públicas e o objetivo de adaptar a administração pública às novas necessidades e torná-la mais eficiente (ROBERTS; VELOTTI; WERNSTEDT, 2021).

Em suma, as reformas da NGP caracterizam a mudança de uma orientação de entrada para a saída. A orientação externa inclui, por exemplo, aumentar as oportunidades de participação dos cidadãos, redesenhar a relação entre política e administração, desmantelar o Estado e criar um ambiente competitivo. Os aspectos internos referem-se ao redesenho de estruturas internas, aos processos, à qualificação dos colaboradores e a orientações de atuação (ZHANG; HE, 2020).

De acordo com a NGP, o estado e a administração não precisam ser abolidos porque a privatização pura, como nos EUA e na Grã-Bretanha, teve efeitos negativos. Pelo contrário, os problemas da administração pública devem ser reconhecidos e resolvidos, e a participação pública deve ser incluída no processo de solução (TENBENSEL; SILWAL; WALTON, 2021).

Segundo Muñoz Cardona (2014), a NGP não vê o estado de direito ou a democracia como um problema, mas sim a ineficácia. O estado deve permanecer em sua forma básica para poder desenvolver a implementação da NGP. Além disso, os instrumentos de gestão empresarial são vistos como úteis e necessários se a administração for um sistema social complexo que funciona da mesma forma que outras organizações.

As experiências do setor privado podem ser adotadas na administração pública com as devidas adaptações. A premissa básica aqui significa que a competição gera

mais eficiência e eficácia. A partir disso, a NGP deduz que quanto mais competição houver, melhor será o desempenho (HAJNAL; ROSTA, 2019).

Os processos e estruturas na política podem ser alterados, uma vez que a política e a administração são vistas como sistemas de aprendizagem que reagem às mudanças nas condições ambientais. A NGP inclui uma série de instrumentos, por vezes contraditórios, que vêm do setor privado e principalmente da Escolha Pública e do gerencialismo, embora reconheça expressamente a especificidade do setor público (SOM, 2020).

A Escolha Pública (eleição privada) é baseada em um governo representativo e propõe sua supremacia sobre a burocracia. Considera que este último persegue o seu próprio interesse, que se especializa em maximizar o orçamento em vez de tentar atingir a máxima eficiência possível, pelo que se propõe aproximar a Administração do cidadão (HAJNAL; ROSTA, 2019).

As ideias econômicas das quais trata permitem prever o comportamento humano com bastante confiabilidade, uma vez que a economia usa métodos dedutivos. Além disso, parte da ideia de centralização como meio que permite a organização e o controle direto do setor público para que se possa garantir que as políticas sejam implementadas corretamente (LÖFGREN *et al.*, 2021).

De acordo com Hajnal e Rosta (2019), o gerencialismo critica a burocracia pelo excesso de regulamentação e considera que o melhor sistema é o da gestão privada. Concentra-se nos resultados, mas tende a sobrecarregar o setor público com prioridades. Segundo esse sistema, a responsabilidade recai sobre o burocrata e não sobre o político. Suas principais ideias são baseadas em ampla descentralização, delegação e em desregulamentação.

A NGP tem suas origens nas teorias da Escolha Pública e para muitos constitui uma doutrina. De suas diversas variações, é possível identificar sete axiomas (SOM, 2020), sendo; (i) decomposição das organizações públicas em unidades autônomas organizadas por produto; (ii) uso de processos competitivos de contratação interna; (iii) desenvolvimento de métodos de gestão envolvendo o setor privado; (iv) parcimônia no uso de recursos; (v) fortalecimento da autonomia e do poder dos gerentes de topo; (vi) referência ao conceito de desempenho e sua medição; e (vii) monitoramento dos resultados.

As reformas da NGP usam propostas como desagregação, iniciativas de satisfação do cliente, esforços de atendimento ao cliente, aplicação de espírito

empreendedor ao serviço público e introdução de inovações. O sistema NGP permite que o "gerente especialista tenha maior discricção". Os gestores públicos sob as reformas da Nova Gestão Pública podem oferecer uma gama de opções a qual os clientes podem escolher, incluindo o direito de optar por sair do sistema totalmente compartilhando serviço (SMITH; HUANG; PENG, 2021).

Assim, a Nova Gestão Pública extrai práticas do setor privado e as usa na gestão do setor público. As reformas da NGP usam as forças do mercado para responsabilizar o setor público pela satisfação das preferências como uma medida dessa responsabilidade. Para que esse sistema funcione, certas condições devem existir, como a existência de concorrência e informações sobre outras opções que devem estar disponíveis (MUÑOZ CARDONA, 2014).

Segundo a OCDE (2013), estas são as principais mudanças operadas pela nova gestão pública: (i) melhorias de recursos humanos; (ii) estímulo da participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão; (iii) atenuação dos controles sobre a operação, mas determinando alguns objetivos que os norteiam; (iv) uso de tecnologia da informação; (v) atendimento ao cliente; (vi) considerar que os usuários devem pagar pelos serviços oferecido; (vii) privatizações; (viii) desregulamentação de monopólios.

Atentando para essas mudanças, é possível afirmar que a NGP se caracteriza por focar seu trabalho na produção da atividade pública, e as demais mudanças e modificações decorrem dessa linha de ação. Portanto, de acordo com Estev e Hommel (2020), a ação da NGP concentra-se na realização de objetivos específicos que requerem: (i) desenvolvimento de uma estratégia, permitindo que a organização determine objetivos; (ii) desenvolvimento de programas que orientem sua ação para atingir esses objetivos; (iii) articulação de estrutura e orçamento com base em seus programas de ação; e (iv) desenvolvimento de mecanismos necessários para avaliar o funcionamento da organização e o cumprimento dos objetivos.

Em suma, a NGP procura introduzir na ação da Administração técnicas de gestão próprias do setor privado, mas observando as particularidades do setor público, como as dificuldades de individualizar os produtos da ação administrativa ou de identificar o grau de desempenho dessa ação (MONTANO, 2021).

Zhang e He (2020) destacam que a transformação da Administração opera de duas formas: por um lado, o setor público aborda os mecanismos do setor privado em termos de pessoal, salários e métodos de atuação (*down group*); e, por outro, os

limites da ação são reduzir a rigidez das normas e os procedimentos de ação impostas à ação da Administração.

Conforme apontam Estev e Hommel (2020), as principais mudanças pelas quais a administração pública passou foram: (i) contratando, a desagregação das tarefas ocorre de forma que seja possível terceirizá-las, consiste no fornecimento indireto, pela Administração, de bens e serviços por meio do setor privado; (ii) incentivando a licitação, a concorrência entre entes públicos e entre estes e as empresas privadas e organizações sem fins lucrativos que participem na oferta de determinado serviço público; (iii) descentralizando a prestação, há uma abordagem da administração ao cidadão que passou de utilizador a cliente que, como tal, pode escolher entre diferentes prestadores; e (iv) modificando as técnicas de orçamentação para tentar prestar serviços públicos com maior transparência e aumentar a eficiência dos fundos da administração.

No entanto, as reformas operadas pela NGP exigem atenção específica em algumas questões, como a especialização excessiva e a fragmentação de tarefas, que podem levar à criação de pequenas unidades de gestão especializadas apenas em um assunto, o que implica uma série de problemas, como: (i) perda da capacidade de lidar com problemas complexos e políticas com objetivos múltiplos; (ii) maior independência das unidades de gestão em relação às instituições centrais, o que pode dificultar o seu controle e exigir responsabilidades; (iii) fragmentação da demanda, o que dificulta a consideração de problemas coletivos, como igualdade ou solidariedade, que ninguém está disposto a assumir pessoalmente; e (iv) descoordenação, a multiplicidade de unidades de gestão pode levar a uma certa descoordenação, pois os clientes devem operar em uma “selva” de organizações que se encarregam de resolver diversos problemas inter-relacionados (MONTANO, 2021).

Segundo Som (2020), os críticos da administração pública concordam que é impossível encontrar um modelo de gestão único e eficaz, capaz de resolver todos os problemas colocados pela gestão pública. A necessidade de reformar a Administração cresce no contexto da crise fiscal do Estado, uma vez que é necessário adotar medidas para controlar os orçamentos, reduzir o custo dos serviços, desregulamentar a atividade das empresas privadas, etc.

A NGP introduziu a inovação como meio de melhorar a gestão pública e tem adotado uma série de medidas que visam à adoção de procedimentos típicos do setor privado, mas considerando as particularidades da gestão pública que impedem sua

implementação direta como propõe o gerencialismo. Apesar das inovações, existem problemas pendentes de solução, conforme apontam Li e Chung (2020):

- a) Projetos públicos exigem gastos de mais de um ano, portanto, será necessário um orçamento plurianual. A estratégia adquire grande relevância.
- b) Para conciliar fragmentação e controle, será necessário desenvolver a gestão de forma que os objetivos sejam determinados em termos de atuação, orientar a gestão pública para resultados, formular suas próprias políticas públicas e encontrar fórmulas que aumentem a responsabilidade dos órgãos. Também será necessário melhorar os sistemas de incentivos do pessoal, para garantir o alto desempenho e avaliá-lo individualmente.
- c) A gestão de recursos humanos está atualmente organizada segundo um sistema de promoção vitalícia e por antiguidade. Ao incorporar os métodos do setor privado, pode evoluir para um sistema baseado no desempenho, na mobilidade e na possibilidade de acesso a outros empregos mais interessantes. Isso significaria criar uma cultura profissional em que a Administração se encarrega de dirigir e de administrar o fator humano.
- d) Para atingir os objetivos propostos, é necessário aumentar a produtividade do setor público e a atenção que este deve dar às necessidades dos “clientes”. Para alcançar esse objetivo, será necessário focar na realização dos objetivos (*output*) e, para isso, devem ser elaborados programas de ação, com organização e orçamento adaptados a eles, e mecanismos capazes de controlar o funcionamento da organização, quando deve ser criado o nível de realização dos objetivos.
- e) Privatização, em um ambiente de orçamentos austeros e controle do déficit público, é necessário proceder à privatização, seja por terceirização ou por licitação.
- f) Fluência nas comunicações, é necessário que os cidadãos possam exercer um controle mais direto da atividade pública enquanto os funcionários trabalham de forma interativa com os políticos para que a ação pública seja mais ágil e sensível às demandas e às necessidades dos cidadãos.

2.2.2 Os Princípios da Nova Gestão Pública

O foco da Nova Gestão Pública está no ótimo desempenho do setor público, com resultados eficientes, eficazes e de qualidade; na substituição de estruturas; com maior eficácia a um custo menor e com o fortalecimento das capacidades estratégicas dos órgãos do governo central para torná-los mais flexíveis (SHIMADA; URYUHARA; YZAKI, 2017). Assim, os principais postulados da Nova Gestão Pública são: (i) descentralização e especialização; (ii) desregulamentação de amplos setores de atividade; (iii) hierarquias achatadas; (iv) desburocratização e ruptura do monolitismo; (v) desmontagem da estrutura estatutária; (vi) orientação ao cliente; (vii) incorporação de técnicas de avaliação como norma; e (viii) mudanças na cultura organizacional e na cultura dos servidores públicos.

A descentralização e a especialização são chamadas de “desverticalização do setor público” e permitem que o tamanho das organizações seja reduzido. Esse instrumento é responsável pela política de privatizações e de contratações ou terceirização de serviços. Dessa forma, o setor público não produz bens e serviços diretamente, mas garante seu abastecimento por meio do setor privado, que é mais eficiente no que diz respeito aos processos produtivos. A descentralização permite que as organizações atribuam poderes de decisão na área da sua especialidade, de forma a evitar lentidão e ineficiência burocrática, e implica também uma redução do seu tamanho, o que as torna mais acessíveis e eficazes, já que sua proximidade com os cidadãos os deixa mais sensíveis às suas necessidades e os atende de forma mais adequada (LI; CHUNG, 2020).

A desregulamentação de amplos setores de atividade implica a introdução de regras de competição ou organização da produção por meio de concursos competitivos e liberalização dos mercados, de forma que as organizações compitam entre si para atrair recursos e clientes (SHIMADA; URYUHARA; YZAKI, 2017).

No caso de hierarquias achatadas, trata-se de aproximar os organismos dos locais onde ocorrem os problemas, de forma a amenizar as dificuldades organizacionais que se originam na macrodimensão. Isso permite minimizar os atrasos, tanto no conhecimento das necessidades dos administrados como na solução dos problemas e na adoção das políticas correspondentes. O que agiliza todo o processo, evita o "ruído" interno, as informações são articuladas em rede e a correspondente atribuição de responsabilidades é desenvolvida (LI; CHUNG, 2020).

Na desburocratização e ruptura do monolitismo, são criadas pequenas unidades especializadas e autônomas com organização interna própria, ligadas às estruturas centrais por meio de contratos regidos por critérios de racionalidade econômica (SHIMADA; URYUHARA; YZAKI, 2017).

A desmontagem da estrutura estatutária dificulta a concorrência, é demasiado rígida, dificultando a inovação, dificilmente aumenta a motivação dos colaboradores e mostra um excesso de solidariedade empresarial. Com a sua desmontagem, o pessoal passa a ter uma maior mobilidade, o que permite otimizar os recursos humanos. Além disso, são introduzidos mecanismos de incentivos baseados na avaliação individual de cada trabalhador. Finalmente, envolve fazer mudanças na gestão de recursos humanos na tentativa de melhorar o ajuste entre o trabalhador e a posição (RIUS-ULLDEMOLINS; KLEIN, 2021).

Na orientação ao cliente, o cidadão é considerado um cliente que demanda bens e serviços prestados, ainda que indiretamente, pelo setor público. A atividade pública é orientada para resultados e produção, e os procedimentos de controle são orientados para a satisfação do cliente. Esta última exerce o controle sobre a unidade administrativa na medida em que sua relação com ela afeta o financiamento dos serviços públicos, uma vez que o setor público tenta fazer com que o cliente exerça seu poder de compra sem ser obrigado a pagar impostos; no entanto, isso só acontece quando se trata de bens que podem ser trocados no mercado. O cliente, por sua vez, exige qualidade; para que surja a possibilidade de este e a administração trocarem pontos de vista ou expectativas mútuas (LI; CHUNG, 2020).

A incorporação de técnicas de avaliação como norma é possível por meio da incorporação de indicadores adequados, que permitem conhecer o grau de cumprimento dos objetivos propostos e, assim, orientar a ação pública para a maximização do bem-estar coletivo. Trata-se de compatibilizar economia com eficácia e eficiência (RIUS-ULLDEMOLINS; KLEIN, 2021).

Para que haja mudanças na cultura organizacional e na cultura dos servidores públicos, a Administração procura oferecer um serviço de qualidade e, para isso, a nova gestão pública pretende melhorar a prestação formal e o grau de resposta e de atenção ou cobertura das necessidades dos cidadãos. Para atingir esse objetivo, é necessário modificar a estrutura da Administração Pública, de forma que sejam criadas unidades diferentes. Alguns se encarregam das funções de controle e garantia, outros da prestação de serviços dentro da administração, outros que prestam

serviços a clientes, etc. Para fazer essas mudanças, é preciso incorporar novas técnicas e conhecimentos, além de articular o trabalho de cada unidade como um processo produtivo e não administrativo (ASHOK *et al.*, 2021).

2.2.3 Atividades Presentes na Nova Gestão Pública

Diversas atividades estão presentes na Nova Gestão Pública como gestão de contratos, gestão de pessoas, gestão de qualidade total e concorrência no setor. As atividades citadas serão abordadas nas seções a seguir.

2.2.3.1 Gestão de Contratos

Essa clara demarcação de tarefas e responsabilidades é agora também uma nova forma de ação administrativa possível. Na gestão de contratos, a política dá à administração uma especificação de qual desempenho pode ser alcançado, com qual orçamento, em qual período e define precisamente o desempenho a ser fornecido em relação à quantidade, aos custos, ao preço, à qualidade, ao grupo-alvo, etc. Segundo Zhang e He (2020), a administração se compromete a cumprir o acordo de objetivo especificado em tempo hábil e a apresentar relatórios regulares sobre o andamento. A administração é relativamente independente no tratamento de pedidos, inclusive no que se refere ao uso de recursos.

No entanto, a administração deve cumprir o orçamento especificado e cumprir o pedido da forma mais completa possível. O desempenho de um departamento é, portanto, principalmente medido pelo grau em que o mandato de serviço foi cumprido. Esse elemento central da gestão de contratos deve se aplicar a todos os níveis e áreas dentro da administração e também deve ser aplicado a empresas internas e a agências externas (TENBENSEL; SILWAL; WALTON, 2021).

2.2.3.2 Pessoal

A participação do pessoal envolvido na administração pública pode ser um fator importante e decisivo na implementação das medidas e dos instrumentos da NGP. A gestão de funcionários pode desempenhar um papel fundamental e indispensável em

tal função, pois, em suma, é importante primeiro preparar os funcionários para o novo conceito e reduzir os medos da equipe (LÖFGREN *et al.*, 2021).

Por um lado, pode-se considerar também que a gestão administrativa deve deixar clara a importância das mudanças com base em metas e especificações e, por outro, difundir a confiança e a segurança por meio do seu comprometimento (SOM, 2020). Educação e treinamento adicionais podem ser usados para explicar os novos instrumentos aos funcionários. Essa “ofensiva de qualificação” pode servir para aumentar a qualificação dos funcionários e dar um sinal para a reestruturação da administração.

De acordo com Hajnal e Rosta (2019), a motivação da equipe pode ser a chave para uma implementação bem-sucedida da NGP. Embora o potencial dos funcionários tenha sido negligenciado na hierarquia burocrática anterior, os incentivos agora podem ser criados por meio de um pagamento transparente e orientado para o desempenho e sistema de carreira.

No entanto, a motivação também pode defender a identificação da equipe com o seu trabalho, em suma, somente quando os funcionários veem um propósito em seu trabalho e têm espaço suficiente para o desenvolvimento e a ação é que eles estão prontos para atuar em conformidade (LÖFGREN *et al.*, 2021).

No recrutamento de novos colaboradores, pode-se também ter o cuidado de garantir que os traços de personalidade e as qualificações deles atendam aos requisitos para a imagem de “gestor público” (SMITH; HUANG; PENG, 2021).

2.2.3.3 Gestão de Qualidade Total

Enquanto a inspeção de qualidade costumava olhar apenas para o produto, o processo como um todo agora é o foco do monitoramento de qualidade. Esse gerenciamento de qualidade inclui o planejamento, o gerenciamento e o controle direcionados à qualidade do produto e indica que o sistema de eliminação de erros dá lugar à prevenção de erros (ESTEV; HOMMEL, 2020).

Segundo Muñoz Cardona (2014), os princípios essenciais são a orientação para as necessidades dos clientes, a melhoria permanente da qualidade do produto, do serviço e da informação e a otimização dos processos de trabalho. Porém, o planejamento, a prestação e a implementação são esforços consideráveis que vinculam recursos valiosos a longo prazo.

2.2.3.4 Concorrência

A competição estimula os negócios e é uma velha sabedoria da economia de mercado que se aplica à administração. Para “ativar” os referidos instrumentos, devem ser criados pré-requisitos e condições na administração pública que possibilitem a competição dentro das instituições públicas e com prestadores de serviços externos (MITCHELL, 2018).

Várias formas de situações competitivas podem ser usadas, como a competição de mercado, por exemplo, que surge quando unidades de serviços municipais e não governamentais competem por clientes. Aqui, pode ser uma questão de concorrência para a compra de serviços intermediários ou de concorrência para a venda de serviços (ESTEVEZ; HOMMEL, 2020).

Também dá a oportunidade de comparar serviços municipais com serviços análogos do setor privado, por exemplo, solicitando ofertas. A possibilidade de comparar os custos com os regulamentos de tarifas privadas (regulamentos de honorários de arquitetos ou advogados, etc.) também deve ser mencionada nesse ponto. Outras formas de competição são uma comparação de desempenho intermunicipal com base em avaliações de cidadãos e especialistas ou “quase-mercados” internos.

2.2.4 Os Limites da Nova Gestão Pública

As ideias e práticas promovidas pela NGP certamente estimularam mudanças positivas nas administrações públicas, incluindo a abertura a novos conhecimentos profissionais e a novas ferramentas de gestão. No entanto, os resultados são mistos (MONTANO, 2021).

Estudos recentes contestam os postulados iniciais da NGP, destacam o enfraquecimento da ética pública – valorização do interesse geral – a favor dos valores de mercado – eficácia e eficiência –, evidenciam as dificuldades de aplicação das novas práticas gerenciais, devido, em particular, à resistência individual e coletiva e à falta de recursos, denunciam certos efeitos indiretos negativos que correm o risco de contrabalançar os efeitos esperados ou mostram um retorno da burocracia (ASHOK *et al.*, 2021).

Na visão de Montano (2021), os aspectos mais críticos da NGP estão ligados ao seu primeiro pilar: a desintegração e, mais particularmente, à agencificação do serviço público por ela induzida e legitimada. O termo agencificação designa a criação intensiva de órgãos autônomos aos quais são confiadas as funções de execução e de gestão das políticas em resposta ao desejo de dissociar responsabilidades estratégicas mantidas pela administração central e funções operacionais que lhes são confiadas.

Assim, a multiplicação das unidades administrativas autônomas gera aumento da complexidade de suas inter-relações e reforça as dificuldades de condução das políticas. Esses dois fatores – a eficácia do controle das agências e a eficácia da gestão das políticas – questionam, de certa forma, as vantagens vinculadas à autonomia administrativa das agências e, portanto, merecem atenção especial.

Para Li e Chung (2020), a adoção dos princípios da NGP tem um impacto muito profundo nas características de controle e de responsabilidade que existem entre o governo e as agências executivas. A Quadro 1 fornece um resumo comparativo dos sistemas de coordenação e controle prevalentes no setor público tradicional e no setor público reformado de acordo com os princípios da NGP.

Quadro 1 – Características dos sistemas de controle e responsabilização tradicionais e do tipo de NGP

Características do setor público tradicional	Sistema público tradicional (burocracia weberiana)	Setor público tipo NGP
Mecanismos de coordenação	Mecanismo burocráticos	Mecanismo de mercado
Foco de controle principal	Inputs e procedimentos burocráticos	Resultados
Momentos de controle principais	<i>Ex ante</i>	<i>Ex post</i>
Critérios principais	Legalidade, equidade, integridade, economia, cumprimento de procedimentos	Eficiência, eficácia, custo e qualidade
Atores principais do governo central	Ministros horizontais com seus respectivos oficiais de controle	Ministros de linha com seus respectivos agentes de controle

Fonte: Adaptado de Muñoz Cardona (2014)

Concretamente, a NGP impõe o estabelecimento de novos instrumentos de direção e de fiscalização das atividades dos serviços públicos, doravante orientados

para a eficiência e o desempenho. Entre elas, a contratualização das relações entre o principal (a autoridade política) e o agente (o órgão executor) é uma das ferramentas inextricavelmente ligadas à NGP (MUÑOZ CARDONA, 2014). A contratação consiste em estabelecer mecanismos de controle e incentivo em um contrato que visa a reduzir os custos vinculados aos conflitos de interesses existentes entre os dois atores e a maximizar a utilidade de cada um. O contrato de gestão ou contrato de *performance* torna-se, assim, uma nova engrenagem na ação pública.

Segundo Som (2020), a proliferação de agências especializadas tem, por seu lado, conduzido a uma *silosisation*, ou seja, a uma fragmentação do setor público, a uma falta de clareza do sistema organizacional e a uma dificuldade crescente de coordenação cada vez mais diversificada (MITCHELL, 2018).

Os meios que deveriam apoiar essa coordenação são, de fato, insuficientes: em primeiro lugar, a obrigação de assinar um contrato não se impõe a todos os órgãos autônomos; em segundo lugar, as informações prestadas pelas agências são heterogêneas, de qualidade variável, não padronizadas e, portanto, inadequadas para agregação rigorosa; por último, falta pessoal afeto, nos serviços centrais, para a coordenação das atividades das agências (LI; CHUNG, 2020).

As dificuldades na supervisão e na coordenação de políticas das agências têm impedido o seu desenvolvimento em muitos países, incluindo aqueles que inicialmente eram mais favoráveis aos princípios da NGP, como o Reino Unido e a Nova Zelândia (MITCHELL, 2018).

As preocupações do governo hoje parecem mais orientadas para a coerência e a coordenação das políticas públicas: a ênfase está na colaboração horizontal, na prestação de serviços integrados entre agências e níveis de governo, no reagrupamento de departamentos e na reintegração e padronização de agências (SHIMADA; URYUHARA; YZAKI, 2017).

2.2.5 Gerencialismo

O termo gerencialismo foi usado pela primeira vez por J. Burnham que, sobre a diferença entre capitalismo e gerencialismo, declara que, quando os donos do capital não são mais aqueles que dirigem, os gestores, não é mais capitalismo, mas gerencialismo. Relaciona-se com controle, responsabilidade e mensuração, bem

como uma crença ideologicamente determinada na importância de organizações administradas com rigidez (LI; CHUNG, 2020).

Segundo Som (2020), a Nova Gestão Pública baseia-se em diferentes teorias e não em uma única, razão pela qual se tornou o modelo dominante de reforma. Inclui uma perspectiva de negócios e de economia de mercado e tentou mudar a perspectiva da gestão administrativa clássica para a gestão administrativa.

A ideia do gerencialismo é dividir o poder nas instituições públicas por meio da desregulamentação, da descentralização e da delegação. Assim, ele justifica a aplicação de técnicas de gestão a todas as áreas da sociedade com base em uma ideologia superior, na formação de especialistas e na posse exclusiva dos conhecimentos gerenciais necessários para uma gestão eficaz dos negócios e das sociedades (ZHANG; HE, 2020).

De acordo com Estev e Hommel (2020), o gerencialismo é a aplicação de técnicas gerenciais em organizações públicas e privadas. Parte-se da crença de que as organizações públicas e privadas têm mais semelhanças do que diferenças e, portanto, o desempenho de todas as organizações pode ser otimizado por meio da aplicação de técnicas de gestão das organizações privadas.

Em termos de teoria da gestão, o gerencialismo enfatiza o papel especial dos executivos, que devem contribuir para o aumento da eficiência por meio de suas qualificações gerenciais. É necessário um espaço considerável para a tomada de decisões, o que é fundamental para o sucesso de uma organização. Os "gestores" são apoiados por uma série de instrumentos, como o controle (MITCHELL, 2018).

A teoria da gestão é baseada em uma separação estrita entre o quadro estratégico e o controle do lado político e as atividades administrativas operacionais (nada além da separação entre política e administração é necessária) e tende para o registro tecnocrático do tempo e da quantidade (SHAMS, 2019).

Segundo Rius-Ulldemolins e Klein (2021), o gerencialismo valoriza a gestão eficiente e o uso de sistemas, o planejamento e as práticas de gestão. O termo é frequentemente usado de forma crítica, especialmente do ponto de vista do setor público.

O gerencialismo marcou a maioria das correntes de reforma, particularmente nos países anglo-saxões, por mais de 20 anos. Por ser levado por uma onda neoliberal fundamental, alguns o veem como uma renovação das influências mais antigas do taylorismo e seu ideal de produtividade. Na sua forma atual, é basicamente

constituído por um misto de teorias: a das escolhas públicas, a dos custos de transação e a da agência (SHAMS, 2019).

Nessas correntes teóricas, o ser humano é concebido como um ser racional e calculista, buscando maximizar os interesses pessoais por meio de comportamentos oportunistas, estimulados pela competição e pela sedução do lucro, que se tornam fontes de *performance* e de inovação (MITCHELL, 2018).

O gerencialismo também é definido como uma mentalidade que glorifica a hierarquia, a tecnologia e o papel do gerente na sociedade moderna, amplia questões como a eficiência e o controle do comportamento burocrático por meio da disciplina (SABBE; SCHIFFINO; MOYSON, 2021). Assim, o gerencialismo abrange três conotações: (i) gerencialismo como prática empresarial; (ii) gerencialismo como não latência; e (iii) gerencialismo como ideologia (MITCHELL, 2018).

O gerencialismo refere-se à transferência de ferramentas e práticas usadas pelo setor privado para o setor público para aumentar a eficácia e a eficiência. De fato, Nova Gestão Pública refere-se a um conjunto de ideias e práticas (incluindo reinvenção e neogerenciamento) que busca, em essência, utilizar as abordagens típicas do setor privado no setor público. Exemplos dessas transferências intersetoriais são o planejamento estratégico, a adoção de sistemas de remuneração por desempenho e, mais geralmente, os processos de "reinvenção, redesenho ou reengenharia organizacional" (SABBE; SCHIFFINO; MOYSON, 2021).

O significado ideológico refere-se ao fato de o gerencialismo incorporar uma série de crenças e de valores que podem caracterizar qualquer contexto organizacional e que, portanto, não são específicos para o setor público, ao contrário do que está implícito no sentido do gerencialismo como prática empresarial. Especificamente, o gerencialismo é uma ideologia tecnocrática que faz uso de ferramentas analíticas desenvolvidas especificamente para permitir que os gerentes tomem decisões, que são fins em si mesmos (MITCHELL, 2018).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão de pessoas é a análise sistemática, a avaliação e o desenho dos processos gerenciais da organização. Estes incluem o número de colaboradores e requisitos, qualificações, cálculos de custos, condições legais para a alocação de

pessoal, a avaliação e a gestão de colaboradores ou outros aspectos sociais (BOLLAND, 2017).

Schuler (1992, p. 18) define a gestão estratégica de pessoas nas seguintes palavras: “[...] é o resumo de todas as atividades que se relacionam com o comportamento dos indivíduos em seus esforços para formular e atingir os objetivos estratégicos da empresa”.

A gestão estratégica de pessoas deve garantir que os colaboradores estejam disponíveis de forma quantitativa, mas, sobretudo, qualitativa e não no curto prazo, mas em um comportamento fundamental e de longo prazo para atingir os objetivos organizacionais. Além disso, ela deve servir para sanar os problemas de recrutamento de especialistas e executivos (LIU; WANG; CHU, 2020).

Indicadores de pessoal "soft" como motivação, satisfação e lealdade para com a organização estão se tornando cada vez mais importantes nesse aspecto. Portanto, é importante que as organizações aumentem sua própria atratividade no mercado de trabalho e criem uma vantagem competitiva estratégica sobre seus concorrentes (CAMARGO, 2016).

Para que o departamento de gestão estratégica de pessoas ajude a organização a atingir seus objetivos, o planejamento dos requisitos qualitativos e quantitativos de pessoal é um pré-requisito importante. Para isso, é necessário lidar com questões como: quais grupos de colaboradores são necessários em relação aos objetivos estratégicos e qual é a disponibilidade interna e externa dos grupos de colaboradores necessários (BOLLAND, 2017).

Segundo Li e Chung (2020), uma atenção especial deve ser dada àqueles grupos de colaboradores de alta importância estratégica e que estão menos disponíveis no mercado de trabalho. Com base no planejamento de pessoal diferenciado, programas e processos de gestão estratégica de pessoas “específicos para grupos-alvo” podem ser desenvolvidos para os diferentes grupos de colaboradores, levando em consideração as respectivas necessidades e condições.

Para ser capaz de entender se os objetivos estratégicos podem realmente ser alcançados com os processos e as medidas estabelecidas, a concepção de um sistema de figuras-chave de gestão estratégica de pessoas e o monitoramento contínuo de gestão estratégica de pessoas são necessários (NOGUEIRA; SANTANA, 2015).

As investigações sobre os conceitos de gestão estratégica de pessoas das organizações mostraram que eles existem em muitos casos, mas não puderam ser implementados. A gestão estratégica de pessoas eficaz deve, portanto, ser caracterizada por uma força de implementação elevada e sustentável (CARMO *et al.*, 2018).

Enquanto anteriormente o departamento de RH estava focado em tarefas administrativas e operações de negócios do dia a dia, a gestão estratégica de pessoas se concentra na colaboração entre os departamentos para uma estratégia de negócios comum e definir metas compartilhadas (CAMARGO, 2016).

A gestão estratégica de RH promove vantagem competitiva, melhorando o desempenho geral dos negócios com colaboração inovadora e planejamento estratégico, além do capital humano disponível e mais bem utilizado, enquanto as habilidades necessárias podem ser adquiridas por meio do recrutamento de novos talentos (FONSECA, 2013).

As taxas de engajamento dos colaboradores são impactadas positivamente pela gestão estratégica de pessoas, especialmente quando a avaliação de desempenho e as melhores práticas de gestão de desempenho são usadas de forma adequada. Quando os colaboradores entendem suas funções específicas, como suas funções ajudam a atingir as metas gerais e como suas habilidades são utilizadas de forma otimizada, eles ficam muito mais engajados (LI; CHUNG, 2020).

Fonseca (2013) destaca que as taxas mais altas de engajamento dos colaboradores se relacionam diretamente com o aumento dos níveis de retenção e satisfação dos colaboradores. A cultura organizacional também se beneficia de melhores relacionamentos e retenção de colaboradores.

Ao implementar a gestão estratégica de pessoas, é comum fazer uma revisão das operações de recursos humanos e apontar quais procedimentos operacionais precisam ser alterados. Isso geralmente ocorre quando o gerenciamento identifica silos organizacionais que devem ser eliminados. O termo "silo organizacional" é usado para descrever o que acontece quando grupos de colaboradores mantêm as informações dentro desse grupo fechadas em detrimento da organização como um todo (BOLLAND, 2017).

Depois que uma organização tiver transicionado para o gerenciamento estratégico de pessoas, o treinamento contínuo para ajudar os colaboradores a evitar uma mudança da nova abordagem colaborativa é outra ação importante. Manter o

alinhamento com a missão organizacional é normalmente algo que precisa ser protegido continuamente (MOURA; SOUZA, 2016).

A gestão estratégica de pessoas geralmente tem que resistir à tendência das pessoas de voltar aos antigos padrões. Como as pessoas são criaturas habituais, as organizações normalmente precisam dar tempo para que a mudança nas operações se enraíze na cultura corporativa (BOLLAND, 2017).

De acordo com Camargo (2016), uma revisão anual geralmente é útil na gestão estratégica de pessoas. A revisão avalia se a mudança organizacional ainda é fiel às mudanças na política original. A realização de avaliações regulares geralmente é feita para determinar a necessidade de correção ou treinamento adicional.

2.3.1 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas

Com o avanço tecnológico nos últimos anos, é comum que algumas práticas da gestão estratégica de pessoas envolvam o uso de recursos tecnológicos. As tecnologias ágeis, por exemplo, podem ser utilizadas para atrair e gerenciar os melhores talentos, pessoas com habilidades para comunicação digital, engajamento social, treinamento cruzado em diferentes competências e contribuições relevantes para a cultura e os valores centrais da organização (LIU; WANG; CHU, 2020).

As práticas estratégicas de gestão de pessoas têm o propósito de apoiar a organização de forma eficaz com políticas e práticas de gestão de pessoas adaptadas que facilitam a inovação, a mudança e o desempenho. Para isso, é importante compreender as metas de curto e longo prazo da organização para desenvolvimento do plano estratégico (CAMARGO, 2016).

Além disso, é necessário avaliar os colaboradores de forma individual e continuada para identificar seus objetivos pessoais e buscar aderências nas competências individuais com os propósitos organizacionais. Embora o modelo de avaliação de desempenho tradicional seja útil para iniciativas de gerenciamento de desempenho e planejamento estratégico, muitos gestores optam por realizar avaliações mais frequentes e informais dos membros da equipe (BOLLAND, 2017). Outra prática é a análise abrangente do capital humano atual e com o acompanhamento dos executivos seniores para traçar estratégias de como cada funcionário pode contribuir da melhor forma para os objetivos de negócios (NOGUEIRA; SANTANA, 2015).

Segundo Carmo *et al.* (2018), uma previsão das necessidades da organização, considerando cuidadosamente a oferta e a demanda, também é essencial. Embora a pergunta preveja quais competências e funcionários são necessários para futuras operações de negócios, a oferta avalia as habilidades atualmente acessíveis dos funcionários existentes. Para Nogueira e Santana (2015), uma previsão convergente aos propósitos organizacionais requer uma análise de como os funcionários atuais estão sendo integrados aos processos funcionais, bem como quais mudanças ou acréscimos são necessários para otimizar a longevidade, o sucesso e a efetividade do negócio.

Investir e implementar as ferramentas de tecnologia necessárias para que os funcionários tenham sucesso em suas funções também é considerada uma prática estratégica. Outro exemplo é elaborar o plano estratégico para desenvolver a equipe existente e os talentos necessários a bordo. Para isso, é válido criar descrições de cargos com base nas habilidades e nas competências desejadas (CARMO *et al.*, 2018).

Programas de integração e de capacitações excepcionais devem ser usados para fornecer aos colaboradores uma vantagem competitiva e uma aclimatação adequada da cultura corporativa. O processo de integração é fundamental para a retenção de colaboradores a longo prazo e para o estabelecimento de relacionamentos com eles (CAMARGO, 2016).

Outras práticas a serem citadas são usar de forma consistente de avaliação de desempenho padronizada para garantir que os objetivos do planejamento estratégico sejam atendidos e tomar medidas corretivas sempre que houver, falta de satisfação das necessidades ou o distanciamento dos propósitos e objetivos organizacionais (FONSECA, 2013).

As práticas de gestão estratégica de pessoas permitem que a organização alcance a otimização de recursos, eficiência e eficácia, a melhoria contínua na realização de seus objetivos definidos e são caracterizadas por valorizar os colaboradores como ativos e parceiros essenciais (LI; CHUNG, 2020).

Segundo Bolland (2017), a capacitação é um aspecto importante da prática de gestão estratégica de pessoas, uma vez que impacta as habilidades básicas para os novos contratados, criando mudanças positivas no comportamento e na atitude dos colaboradores em relação a suas atividades e funções, gerando sinergias com os propósitos organizacionais.

2.4 ADMINISTRAÇÃO DE UNIVERSIDADE PÚBLICAS

Uma estrutura administrativa eficaz, atenciosa, dinâmica e propícia é necessária para o funcionamento de qualquer universidade, já que sua estrutura administrativa básica é análoga a qualquer outra grande organização. A administração interna de uma universidade é composta de duas cortes administrativas inter-relacionadas: uma é responsável pela supervisão e administração dos assuntos acadêmicos, a outra está encarregada da administração institucional (DE JESUS; FIGUEIREDO, 2018).

O reitor é o cargo mais alto na hierarquia administrativa universitária, ele é responsável perante o conselho como diretor executivo da universidade. É ele quem delega autoridade a funcionários administrativos seniores que são responsáveis pelas principais áreas funcionais. Na estrutura organizacional de uma Universidade, os escritórios associados a esportes, orçamento, desenvolvimento, assuntos de saúde, ajuda financeira, assuntos estudantis e tecnologia se reportam ao reitor por meio de diferentes responsáveis (ANGIOLA; BIANCHI; DAMATO, 2018).

A estrutura organizacional das faculdades e universidades é um guia importante para a atividade institucional, mas não o único. Diversos modelos multidimensionais de comportamento organizacional que também lançam uma luz considerável sobre a estrutura e o processo de faculdades e universidades já foram desenvolvidos. Os modelos multidimensionais procuram explicar o comportamento organizacional em todos os tipos institucionais e em várias atividades institucionais, sejam elas de cunho finalístico e/ou intermediário (DE JESUS; FIGUEIREDO, 2018).

Segundo Liou e Hu (2019), esses modelos são bastante úteis para pensar sobre a estrutura organizacional e o processo em faculdades e universidades. A mesma instituição pode evidenciar um processo decisório burocrático e hierárquico em sua administração central e um processo colegiado em seu conselho acadêmico. É uma combinação de estrutura organizacional e de processo que molda o comportamento da instituição (GRILLO, 2001).

Em instituições públicas, essas entidades organizacionais centrais colaboram com autoridades externas, como líderes políticos estaduais e federais, organizações comunitárias e membros do público, bem como com interesses comerciais e fundações filantrópicas. Essas organizações externas interagem rotineiramente e

moldam as políticas e os procedimentos das estruturas organizacionais internas da universidade (ANGIOLA; BIANCHI; DAMATO, 2018).

Conforme destaca Amaral (2016), embora o papel do corpo docente na governança já tenha sido amplamente consultivo, com o tempo tornou-se cada vez mais engajado na formulação de políticas e, em alguns casos, ocupando autoridade significativa sobre os assuntos acadêmicos.

2.5 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Segundo Falqueto (2012), a gestão estratégica de pessoas na educação pública diz respeito à aquisição, ao desenvolvimento, à gestão de desempenho e à retenção dos melhores talentos nas escolas do país, particularmente em grandes distritos de ensino urbanos. A gestão estratégica de pessoas tem um objetivo principal, melhorar o desempenho dos alunos, aperfeiçoando substancialmente a prática educacional e a eficácia dos professores e diretores, com foco nos estudantes. A produção de melhorias significativas e autênticas no aprendizado dos alunos nesses distritos apresenta os desafios educacionais mais difíceis do país (AMARAL, 2016).

Freitas (2010) aponta que esses desafios difíceis são alvos para gerenciamento estratégico. Um dos principais objetivos da gestão de pessoas é identificar estratégias, políticas e práticas que possibilitem a entrega, distribuir de forma justa e reter o ensino, a liderança e os talentos de gestão. Analisar a eficácia da aplicação de gestão estratégica de pessoas a partir da percepção dos servidores é uma forma de avaliar esse gerenciamento. Alcântara (2009, p. 24) ensina que “Eficácia é escolher certo o que fazer, ou seja, selecionar os objetivos adequados ou as alternativas corretas”. A eficiência administrativa está relacionada à qualidade na prestação dos serviços públicos e determina que a atuação administrativa deve assegurar a maior produtividade possível, com o menor desperdício. Segundo Meirelles (2016), o princípio da eficiência exige do gestor público uma atuação que promova o melhor resultado possível, de forma a atender o interesse do coletivo.

Dois aspectos da gestão estratégica de pessoas são essenciais para melhorar drasticamente o desempenho de instituições educacionais: a captação de talentos e a valorização de qualquer melhoria organizacional alcançada.

Um dos objetivos principais da gestão estratégica de pessoas é identificar como os talentos de pessoas da mais alta qualidade pode ser recrutado e retido, como

professores, diretores e líderes de gestão de capital de pessoas em instituições educacionais (MIRANDA, 2018).

Esses sistemas precisam dos melhores talentos em todos os níveis, desde professores até cargos institucionais em departamentos administrativos, como sistemas de gestão de recursos humanos. As estratégias para recrutar, colocar, desenvolver e reter os melhores talentos devem ser a ênfase principal das estratégias de gestão de pessoas nas universidades públicas (FREITAS, 2010).

A gestão estratégica de pessoas em universidades públicas, oriundas no modelo tradicional de gestão pública, é uma responsabilidade distribuída, estendendo-se além do departamento distrital de recursos humanos e seus programas formais de recrutamento, avaliação e compensação. Posições de liderança nessas instituições devem valorizar a melhoria organizacional e tudo o que dela flui, tendo compromisso com uma visão de como melhorar a prática educacional, e insistir que todos os elementos do sistema de gestão de pessoas estejam alinhados com essa visão (MELO, 2012).

A definição de gestão estratégica de pessoas em universidade pública inclui cinco proposições essenciais e estreitamente vinculadas, são elas: melhoria no desempenho organizacional; alinhamento de práticas; desenhar e implementar reformas de gestão de capital humano e estabelecimento de métricas para avaliar o progresso do setor. A primeira trata de alcançar uma melhoria dramática no desempenho organizacional em dois elementos essenciais de desempenho do aluno e prática educacional (FALQUETO, 2012).

A segunda busca o alinhamento ou a coerência das práticas de RH por meio de processos colaborativos focados nos dois aspectos críticos da gestão estratégica do capital humano, aquisição de talentos e desenvolvimento estratégico e gestão de talentos (AMARAL, 2016). Já a terceira proposição trata do desenho e da implementação de reformas de gestão de capital humano em oito áreas funcionais de RH: recrutamento; seleção/colocação; indução; mentoria; desenvolvimento profissional; gestão de desempenho (avaliação); remuneração e liderança instrucional (MIRANDA, 2018).

Enquanto isso, a quarta é estabelecer métricas para avaliar o progresso no sentido de alcançar as reformas de gestão do capital humano, conforme medido pelo desempenho melhorado do aluno e pela prática educacional mais eficaz. Por fim, a quinta se refere a usar as métricas e as avaliações para revisar as reformas em

andamento da gestão do capital humano e acelerar a melhoria do desempenho organizacional (AMARAL, 2016).

De acordo com Melo (2012), a parte do desafio de gestão estratégica de pessoas em universidades públicas é usar os dados da medição do desempenho do ensino e do aluno para orientar as decisões de gestão ao longo do tempo, incluindo recrutamento, seleção e colocação de talentos, e também para apoiar e recompensar os indivíduos que adquirem e implantam nas salas de aula os tipos de práticas instrucionais que impulsionam o aprendizado do aluno.

Para serem estratégicas, as práticas de gestão de pessoas em universidades públicas devem estar alinhadas e derivar de uma estratégia de melhoria educacional. Mas a instituição não pode implementar um poderoso sistema educacional de estratégia de melhoria, a menos que tenha o talento de gestão e ensino para executar as ações complexas de que necessita. Essa abordagem para a gestão estratégica de pessoas na educação pública é extraída diretamente de abordagens emergentes para a gestão e o desenvolvimento de talentos (FREITAS, 2010).

À medida que a universidade evolui, mudanças rápidas na gestão estratégica de pessoas poderiam significar um aumento drástico na carga de trabalho do corpo docente. Segundo Silva *et al.* (2013), é importante implementar esquemas de motivação específicos e elaborar uma avaliação de desempenho unida, justa e um sistema de compensação. A desinformação ou a falta de informação pode resultar em programas ineficazes destinados a melhorar a satisfação do corpo docente. À medida que as universidades incorporam melhores práticas de gestão estratégica de pessoas, elas estão preparadas para lidar com um ambiente em rápida mudança e com a concorrência externa (MELO, 2012). No caso das IES públicas, o propósito é melhorar as condições da oferta, avançar no *ranking* de posicionamento do campo e melhorar a efetividade e a legitimidade institucional.

A gestão estratégica de pessoas aborda a necessidade de criar vínculos verticais de atributos de gestão de pessoas com a estratégia, bem como vínculos horizontais que integram as práticas entre as funções afins. A maioria dos modelos geralmente se concentra em ligações verticais ou horizontais (FONSECA, 2013).

De acordo com Knies e Leisink (2018), sendo flexível, o alinhamento estratégico de gestão de pessoas é suficiente para ser utilizado em diferentes situações, com diferentes tipos e tamanhos de organizações, mesmo que sejam públicas, mas a grande diversidade de tipos e formas pode confundir os usuários e

nenhum modelo garante eficiência e total eficácia em suas funções, porém serve como um guia para as escolhas das atividades finalísticas.

O alinhamento estratégico é de extrema importância para as organizações, pois será nas ações concretas de gestão de pessoas que os caminhos escolhidos para o alcance da sustentabilidade se concretizarão por meio dos atores sociais como principais agentes de mudanças nas transformações organizacionais (BRUNETTO; BEATTIE, 2020).

Para manter o alinhamento estratégico de gestão de pessoas, as pessoas, a cultura, a estrutura e os processos de uma organização precisam ser flexíveis e mudar à medida que a própria estratégia muda. Os sinais de alinhamento inadequado são frequentemente óbvios, especialmente para aqueles que trabalham na organização, mas também para os clientes que não experimentam o serviço que esperam da marca e da publicidade da organização (FONSECA, 2013).

Alinhar a estratégia de gestão de pessoas com a de crescimento significa colocar o pessoal no centro do negócio e ajudará a alcançar o sucesso que procura. É importante entender que os funcionários não são mais ativos e sim investidores de tempo, energia e talento. Organizações com visão de futuro estão reestruturando seu planejamento estratégico para tornar as pessoas uma parte integrante do crescimento das atividades e do alcance dos objetivos finalísticos. Essas organizações moldam seus planos para atender às necessidades de sua força de trabalho, com o entendimento de que sua vantagem competitiva mais importante é a capacidade de atrair e de reter as pessoas revestidas de competências aderentes aos propósitos organizacionais (ALI *et al.*, 2021).

Partindo da premissa de que o talento impulsionará o crescimento do negócio, o primeiro passo é criar um ambiente que seja atraente para os colaboradores. Dependendo das necessidades e das funções, esse ambiente pode variar. Sincronizar a estratégia de crescimento e a de pessoal significa chegar lá de ambos os lados. Para isso, é importante ter certeza de que a comunicação está acontecendo claramente de acordo com a visão do negócio (BRUNETTO; BEATTIE, 2020).

É possível fazer isso de várias maneiras, incluindo apresentações e discursos, orientação ou exercícios de formação de equipe. A chave é ser claro, conciso e honesto sobre a visão e o caminho que se seguirá para alcançá-la. Essa comunicação mantém os colaboradores na mesma página, proporcionando-lhes a oportunidade de

compartilhar opiniões sobre a direção do negócio e os ajuda a desenvolver um sentimento mais profundo de investimento no sucesso do negócio (FONSECA, 2013).

Alinhar unidades de negócios e membros da equipe com a estratégia da organização não é um negócio único, mas um processo contínuo que requer liderança, comunicação e monitoramento constantes. Além disso, requer habilidades comportamentais para lidar com diferentes tipos de personalidades (ALI *et al.*, 2021).

Isso se torna ainda mais importante quando uma nova estratégia traz desvantagens para a equipe. O que requer instintos seguros e um bom gerenciamento de mudanças. O alinhamento estratégico da gestão de pessoas não é uma tarefa fácil, principalmente em grandes organizações, no entanto, é indispensável para trilhar com sucesso o caminho escolhido (FONSECA, 2013).

3 METODOLOGIA

Este capítulo contempla os processos metodológicos utilizados, a fim de alcançar os objetivos da pesquisa. Marconi e Lakatos (2017, p. 33) conceituam método como

[...] o conjunto de das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1 Características da Pesquisa

O presente estudo é de caráter descritivo, que, segundo Gil (2008), tem o propósito de descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que for escrito dito ou informado sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Moretti (2017) aponta que o pesquisador necessita de inúmeras informações sobre o que deseja pesquisar. Nesse tipo de estudo, os fatos e os acontecimentos de uma realidade são descritos.

O estudo de caso descritivo parte da compreensão geral do assunto para descrever os fatos ou as situações, proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado e comprovar ou contrastar relações evidenciadas no caso.

O mesmo também se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica realizada por meio de consultas a livros, revistas, pesquisa de manuais, análise documental para resgate de características e traços organizacionais e elementos de regulação, tratados e artigos publicados na internet.

Utilizou-se os critérios de citações, pesquisas relacionadas ao tema, artigos que apresentam o tema em questão, teses, dissertações, além de textos, artigos e citações traduzidos.

Seguindo com o presente trabalho, realizou-se um estudo de caso, o qual foi desenvolvido sob uma abordagem qualitativa. De acordo com Vieira e Zouain (2006), a pesquisa qualitativa tem como definição uma fundamentação voltada para as análises quantitativas, não fazendo uso de instrumentação estatística em sua análise de dados. Além disso, Michael (2009) ressalta que esse tipo de pesquisa é definido

como aquele que se fundamenta na discussão de dados entre duas ou mais pessoas, analisando a partir do significado que estas dão aos seus atos.

Essa pesquisa também apresenta observação-participante que segundo Anguera (1985), é uma técnica de investigação social em que o observador partilha, na medida em que as circunstâncias o permitam, as atividades, as ocasiões, os interesses e os afetos de um grupo de pessoas ou de uma comunidade. Na Observação participante, enquanto técnica utilizado em investigação, há que realçar que os seus objetivos vão muito além da pormenorizada descrição dos componentes de uma situação, permitindo a identificação do sentido, a orientação e a dinâmica de cada momento (SPRADLEY, 1980).

A unidade de análise da pesquisa se limita a 12 profissionais atuantes na Unipampa, sendo considerados os integrantes do setor de Gestão de Pessoas do Campus de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana, e dois integrantes das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas e Planejamento. Buscou-se entender a percepção dos profissionais sobre a aplicação da gestão estratégica de pessoas na universidade em questão. Segundo Collis e Hussey (2005), a unidade de análise pode ser compreendida como o objeto social, a partir do qual o estudo foi embasado, ou seja, é o local em que o fenômeno em questão foi observado.

3.2 Instrumento e Plano de Coleta de Dados

A coleta de dados foi desenvolvida a partir das seguintes premissas: leitura e análise crítica de todo o material selecionado com o intuito de verificar se a obra é de interesse para a presente pesquisa.

Além desse modelo de leitura, foi adotado o modelo de leitura seletiva, que consiste em uma leitura com maior profundidade, buscando o material consistente para o trabalho. Por fim, foi realizado o registro das informações extraídas das fontes, sendo especificadas no trabalho, com nome e ano de publicação.

Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista por meio de um questionário semiestruturado, que, segundo Michael (2009), é uma conversação profissional entre duas ou mais pessoas, a fim de se obter informações a respeito de determinado assunto. A autora ressalta que a entrevista tem um resultado mais satisfatório se os entrevistados pertencerem ao grupo específico do assunto em questão, tendo em

vista que este terá melhor condição de fornecer informações relevantes para o resultado da pesquisa (MICHAEL, 2009).

3.3 Análise de Interpretação dos Resultados

Nesta etapa, foi realizada uma leitura analítica de todo o material, tendo por finalidade o ordenamento e a classificação das informações pesquisadas e elaboradas. Nesse processo, foram levadas em consideração as informações que possibilitassem obter a resposta do problema de pesquisa, por meio dos objetivos gerais e específicos.

3.3.1 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Diante do exposto, a presente pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo analítica, pois analisou os dados coletados por meio de um questionário enviado via Google Forms. Segundo Michael (2009), a pesquisa de campo consiste na verificação de como a teoria é aplicada na prática, e a pesquisa descritiva é definida por Vergara (2010) como aquela que relata as características de determinado fenômeno ou população, podendo relacionar variáveis e definir sua natureza.

3.4 RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, FONTES DE EVIDÊNCIAS E ANÁLISE DE DADOS

A fim de relacionar o objetivo geral e cada objetivo específico às suas respectivas fontes de evidências e técnicas de análise de dados, elaborou-se o Quadro 3.

Quadro 2 – Relação entre objetivo geral, objetivos específicos, fontes de evidências e análise de dados

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Fontes de Evidência	Análise de dados
Analisar a eficácia da aplicação de Gestão Estratégica de Pessoas na Universidade	Mapear os pontos de alinhamento estratégico nas práticas de gestão estratégica de	Entrevistas com servidores do setor de Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Planejamento	Análise de conteúdo Análise Documental Observação-Participante

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Fontes de Evidência	Análise de dados
Federal do Pampa, a partir da percepção dos servidores	peças na Unipampa.	Documentos/relatórios disponíveis no <i>site</i> institucional	
	Identificar aspectos em convergência com os propósitos do planejamento estratégico de peças na UNIPAMPA.	Entrevistas com servidores do setor de Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Planejamento Documentos/relatórios disponíveis no <i>site</i> institucional	Análise de Conteúdo Análise Documental Observação-Participante

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

3.5 DESCRIÇÃO DOS DADOS

3.5.1 UNIPAMPA

A Universidade Federal do Pampa (Unipampa) é fruto do processo do planejamento de ampliação das instituições de ensino superior federalistas brasileiras. Uma determinação de apoio metodológico estabelecido entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel) projetou a amplificação do Ensino Superior na metade Sul do Estado do Rio Grande do Sul (UNIPAMPA, 2021).

A Universidade Federal do Pampa foi elaborada pela confederação brasileira por intermédio da Lei n. 11.640, de 11 de janeiro de 2008, para reduzir a inércia econômica da região onde está introduzida, uma vez que o ensino proporciona o progresso regional, transportando ser um executor da imutável inclusão da localidade ao esquema de continuação do Rio Grande do Sul (UNIPAMPA, 2021).

A amplificação do ensino público superior, com a elaboração da Universidade Federal do Pampa, trata da realização de um planejamento há muito esperado pela população, proporcionando ao povo, com grande ênfase para os jovens, a possibilidade de adquirir conhecimento e qualificação profissional. Dessa forma, com

mão de obra qualificada para ser empregada na região, a instituição favorece o crescimento e o desenvolvimento econômico, não sendo necessário que a população local se desloque dali em busca de qualificação ou emprego (UNIPAMPA, 2021).

A Unipampa é estabelecida no interior do Rio Grande do Sul e disponibiliza cursos de graduação e de pós-graduação públicos e gratuitos para residentes de diversas partes do país. Compromissada com as normas morais e firmada em liberdade, reverência à diferença e assistência, a Universidade tem como delegação impulsionar a educação superior de competência, com vistas à formação de pessoas vinculadas e qualificadas a trabalharem em prol da promoção sustentável da região e do país (UNIPAMPA, 2021).

Na atualidade, a Unipampa disponibiliza mais de 40 cursos de graduação. No ano de 2006, a instituição dispunha de 1.534 alunos. No final de 2009, esse número aumentou consideravelmente, chegando a quase cinco mil estudantes. No Índice Geral de Cursos (IGC) de 2010, a Universidade foi qualificada com conceito 4, se estabelecendo entre as quatro melhores universidades do Rio Grande do Sul. Os cursos de Agronomia, Farmácia e Serviço Social foram categorizados com nota máxima no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) (UNIPAMPA, 2021).

Situada na maior área fronteiriça do Mercosul, com 153.879 km quadrados, a universidade engloba um sistema multicampi. Assim, trata-se de uma instituição de ensino com dez *campi* subdivididos nos municípios fronteiriços do Rio Grande do Sul, sendo: São Gabriel, Jaguarão, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Uruguaiana, Itaqui, Santana do Livramento, Alegrete São Borja e Bagé. Os cursos ofertados pela Unipampa estão apresentados no Quadro 2, de acordo com o campo e concentração da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A reitoria está localizada no núcleo urbano central do município de Bagé (UNIPAMPA, 2021).

Quadro 3 – Cursos ofertados pela Unipampa por campo de concentração da Capes

Campo de Concentração Capes	Curso
Biotecnologia – Ciências Ambientais	Gestão Ambiental
Ciências Agrárias – Ciências Agrárias I	Agronegócio
	Ciências da Natureza
	Agronomia

Campo de Concentração Capes	Curso
	Engenharia Agrícola
	Engenharia Florestal
Ciências Agrárias – Ciência de Alimentos	Enologia
	Ciência e Tecnologia de Alimentos
	Engenharia de Alimentos
Ciências Agrárias – Zootecnia/Recursos Pesqueiros	Aquicultura
	Medicina Veterinária
	Zootecnia
Ciências Biológicas	Ciências Biológicas
Ciências da Saúde – Educação Física	Educação Física
	Fisioterapia
Ciências da Saúde – Enfermagem	Enfermagem
Ciências da Saúde – Farmácia	Farmácia
Ciências da Saúde – Medicina	Medicina
Ciências da Saúde – Nutrição	Nutrição
Ciências Exatas e da Terra	Ciências Exatas
Ciências Exatas e da Terra – Astronomia/Física	Física
Ciências Exatas e da Terra – Ciência da Computação	Engenharia de Computação
	Ciência da Computação
	Engenharia de Software
Ciências Exatas e da Terra – Geociências	Engenharia Cartográfica e de Agrimensura
Ciências Exatas e da Terra – Matemática/Probabilidade e Estatística	Matemática
Ciências Exatas e da Terra – Química	Química
Ciências Exatas e da Terra – Geociências	Geofísica
	Geologia
Ciências Humanas	Ciências Humanas
Ciências Humanas – Ciência Política e Relações Internacionais	Relações Internacionais
Ciências Humanas – Educação	Pedagogia
Ciências Humanas	Geografia
Ciências Humanas	História
Ciências Sociais Aplicadas – Serviço Social	Serviço Social
	Gestão de Turismo

Campo de Concentração Capes	Curso
Ciências Sociais Aplicadas – Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	Administração Pública
	Administração
Ciências Sociais Aplicadas – Ciência Política e Relações Internacionais	Ciências Sociais – Ciência Política
Ciências Sociais Aplicadas – Comunicação e Informação	Comunicação Social – Publicidade e Propaganda
	Jornalismo
	Relações Públicas
Ciências Sociais Aplicadas – Direito	Direito
Ciências Sociais Aplicadas – Economia	Ciências Econômicas
Engenharia – Engenharias I	Engenharia Ambiental e Sanitária
	Engenharia Civil
Engenharia – Engenharias II	Mineração
	Engenharia Química
Engenharia – Engenharias III	Engenharia de Produção
	Engenharia Mecânica
Engenharia – Engenharias IV	Engenharia de Telecomunicações
	Engenharia Elétrica
Linguística, Letras E Artes – Artes/Música	Música
Linguística, Letras E Artes – Letras/Linguística	Letras – Espanhol e Literatura Hispânica
	Letras – Línguas Adicionais Inglês, Espanhol e Respectivas Literaturas
	Letras - Português e Espanhol
	Letras – Português e Literaturas de Língua Portuguesa
	Letras – Português e Literaturas de Língua Portuguesa
	Letras Português
	Letras Português/Espanhol e Respectivas Literaturas
Multidisciplinar – Biotecnologia	Biotecnologia
Multidisciplinar – Interdisciplinar	Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública
	Educação do Campo
	Engenharia de Energia
	Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia
	Tecnologia em Fruticultura

Fonte: Unipampa (2021)

Se anteriormente os cidadãos tinham de se deslocar de seus municípios à procura de educação superior de excelência e gratuita, hoje os jovens podem continuar em suas regiões e, posteriormente, ampliar suas ocupações ali mesmo. Mais do que progresso, a Unipampa conduz sonhos e a eficácia de um futuro superior para as gerações do amanhã. A universidade não atua apenas no campo do ensino, possui também 122 grupos de pesquisa certificados junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (UNIPAMPA, 2021).

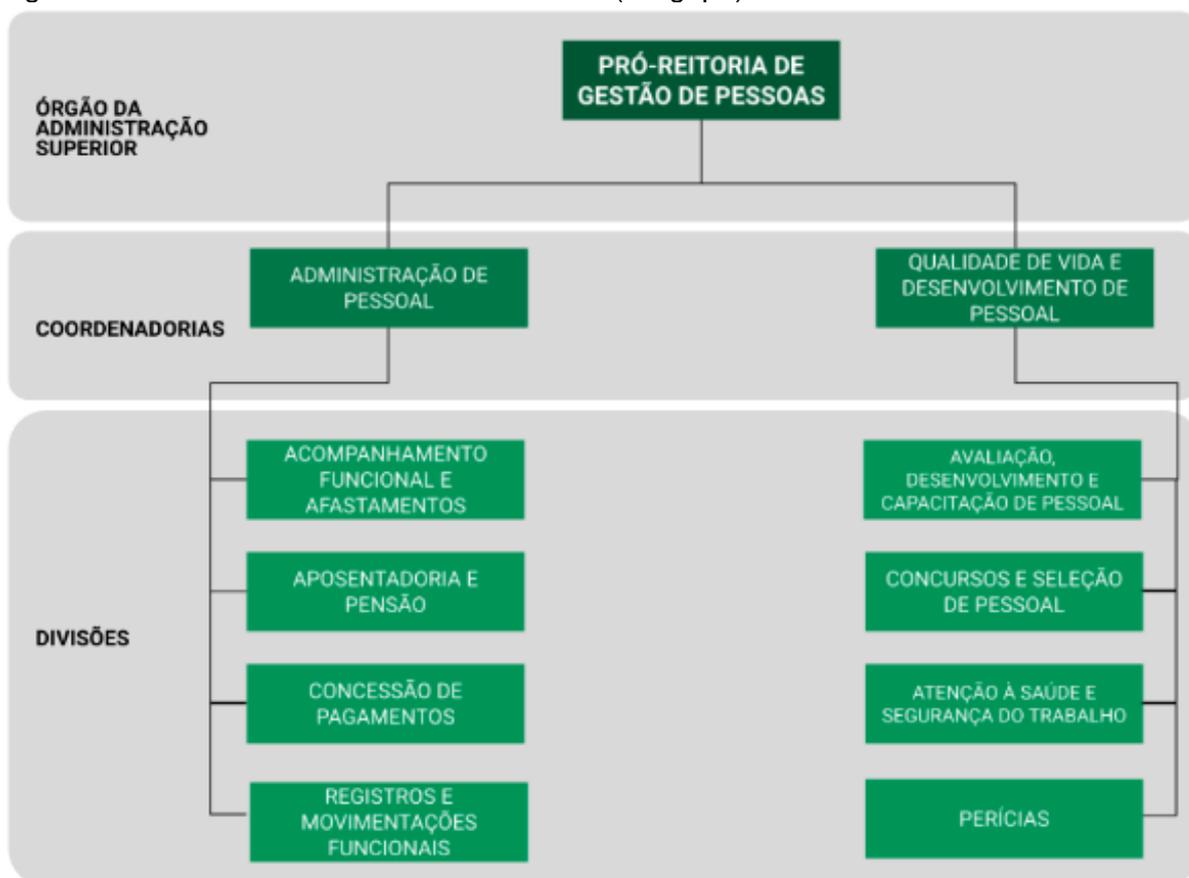
O total de alunos de graduação e de pós-graduação no ano de 2019 era de 12.152 alunos. De 2016 a 2019, o número de alunos estrangeiros na universidade era de 56, sendo eles de países como, Angola, Argentina, Benin, Cabo Verde, Chile, Colômbia, Equador, Guiné Bissau, Haiti, Honduras, México, Moçambique, Peru, Uruguai e Estados Unidos (UNIPAMPA, 2021).

A forma de ingresso na universidade é por meio do Sistema de Seleção Unificada (SISU), para concorrer às vagas, o estudante deve realizar o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) (UNIPAMPA, 2021).

No caso da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), o setor de gestão de pessoas (chamado Progepe) é dividido em duas coordenadorias: A Coordenadoria de Administração de Pessoal e a Coordenadoria de Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoal, apresentadas na Figura 1.

A Coordenadoria de Administração de Pessoal está voltada para o gerenciamento do cotidiano do servidor, plano de carreira, bem como para operacionalizações trabalhistas, como férias, folha de pagamento, processos de afastamentos, entre outros (UNIPAMPA, 2021).

Figura 1 – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe)



Fonte: Unipampa (2021)

A Coordenadoria de Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoal está voltada para os procedimentos e atenção relacionados à saúde e à segurança do trabalho, ela também cuida dos processos de admissão da instituição (UNIPAMPA, 2021).

3.5.2 O PDI DA UNIPAMPA

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2019 a 2023, aprovado na 88ª Reunião do CONSUNI é o resultado de um processo participativo de todos campi e da Reitoria, que envolveu os docentes, servidores técnico-administrativos em educação, estudantes e colaboradores, com a presença do Reitor ou Vice-Reitor, dos Pró-Reitores e Diretores vinculados à Reitoria da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Tal processo foi deflagrado através da Portaria no 688/18, que constituiu a Comissão Central para Elaboração do PDI da UNIPAMPA, responsável pela organização, compilação e elaboração desse documento plural e

norteador das decisões estratégicas que deverão ser adotadas nos próximos anos. (UNIPAMPA, 2019).

Para o presente PDI, com vigência de cinco anos, foram levadas em consideração as demandas oriundas da consulta a toda a comunidade com qualificadas contribuições e respeito aos aspectos legais. Também foi considerada a factibilidade das ações para o próximo quinquênio com a finalidade de representar os anseios da Universidade como um todo.- (UNIPAMPA,2019).

Os esforços na elaboração deste documento orientador das ações foram realizados no sentido de traduzir as reais necessidades da Instituição, na busca de uma equalização entre as atividades e as dimensões dos *campi*. (UNIPAMPA,2019)

O PDI se constitui em um importante elo para o planejamento e a respectiva gestão estratégica, com aperfeiçoamento dos macroprocessos e subprocessos de cada setor desta Universidade, buscando uma atuação proativa de cada servidor bem como o alcance das metas pactuadas. Os gestores, em todos os níveis, devem avaliar a disponibilidade dos mais variados recursos necessários para desenvolver as atividades universitárias. Com este instrumento, a Universidade busca desempenhar seu papel para atendimento das necessidades da sociedade, pois são oriundos dessa demanda. (UNIPAMPA, 2019).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para analisar a eficácia da aplicação de gestão estratégica de pessoas na Universidade Federal do Pampa, a partir da percepção dos servidores, foram elaboradas 21 questões consideradas pertinentes para o alcance dos objetivos aqui propostos que foram analisadas considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional da Unipampa referente ao período 2019-2023. O estudo contou com a participação espontânea de 12 entrevistados. Todos os participantes atuam profissionalmente na Universidade Federal do Pampa, sendo 10 colaboradores ativos do setor de gestão de pessoas, cada um deles de um Campus diferente da universidade e também dois integrantes da Pró-Reitoria da Unipampa. Os participantes foram identificados com a nomenclatura “Participante” seguido de numeração de 1 a 12. Os nomes dos participantes não foram apresentados devido a questões éticas. Cabe ressaltar que os sujeitos da pesquisa assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para a publicitação dos dados coletados.

As perguntas realizadas se relacionam com a aplicação da gestão estratégica de pessoas, sendo estas elaboradas como questões fechadas e abertas, no entanto, algumas delas possibilitaram que o participante comentasse sua resposta para uma melhor compreensão. Dessa forma, foi possível verificar os pontos de alinhamento estratégico nas práticas de gestão estratégica de pessoas na Unipampa.

Os esforços para compreender as complexidades subjacentes da eficácia da gestão de pessoas auxiliam na determinação de como as organizações são capazes de aumentar a probabilidade de projetar e de implementar de forma adequada as políticas e as práticas de gestão estratégica de pessoas relevantes para, assim, atingir as metas organizacionais pretendidas.

Para Knies e Leisink (2018), as metas de eficiência e as medidas de eficácia vão além das tradicionais medidas quantitativas de natureza financeira. Eles também incluem fatores intangíveis: sociais, psicológicos, ecológicos e morais. Assim, uma gestão eficaz de pessoas tem a chance de se tornar uma fonte de crescimento para as organizações do setor público, além disso, a relação entre a gestão de pessoas e os resultados alcançados pode contribuir para fortalecer a posição dos departamentos de gestão de pessoas e aumentar o seu potencial.

Dessa maneira, destaca-se que diversos fatores devem ser considerados para que seja exercida uma gestão estratégica de pessoas eficaz. Diversos aspectos

podem ser observados na Unipampa, conforme análise dos dados coletados, entre eles, destacam-se as questões positivas e outras que necessitam de melhorias. Assim, foi possível identificar aspectos interferentes na implementação da gestão estratégica de pessoas e analisar a eficiência e a aplicação do planejamento estratégico de pessoas na Unipampa.

As organizações devem se adaptar ao seu ambiente tanto no plano tecnológico como no da sua estrutura, da sua organização do trabalho, das suas relações de trabalho e da gestão dos seus recursos humanos para alcançar crescimento. Para Boselie, Harten e Veld (2019), a flexibilidade deve ser entendida como uma capacidade (dinâmica) de as empresas reconfigurarem seus fatores de forma eficaz e eficiente e, assim, obterem vantagens, ou seja, trata-se de estar receptivo a mudanças e adaptações para obter melhorias.

A NGP introduziu a inovação como meio de melhorar a gestão pública e tem adotado uma série de medidas que visam à adoção de procedimentos típicos do setor privado, mas considerando as particularidades da gestão pública que impedem sua implementação direta como propõe o gerencialismo. Apesar das inovações, existem problemas pendentes de solução, conforme apontam Li e Chung (2020):

De acordo com Ali *et al.* (2021), para se alcançar crescimento e qualidade, é necessário ter flexibilidade para mudanças e adaptações em seus procedimentos e práticas, estando estas diretamente ligadas a mudanças no ambiente, forçando mudanças adaptativas na organização, bem como na popularidade de novos conceitos e métodos de gestão.

A primeira pergunta se referia ao conhecimento dos participantes quanto à gestão estratégica de pessoas (“Você conhece o que é gestão estratégica de pessoas?”), tendo como opção de respostas para o participante “Sim” ou “Não”. As respostas coletadas estão representadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Respostas dos participantes para a primeira pergunta do questionário



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

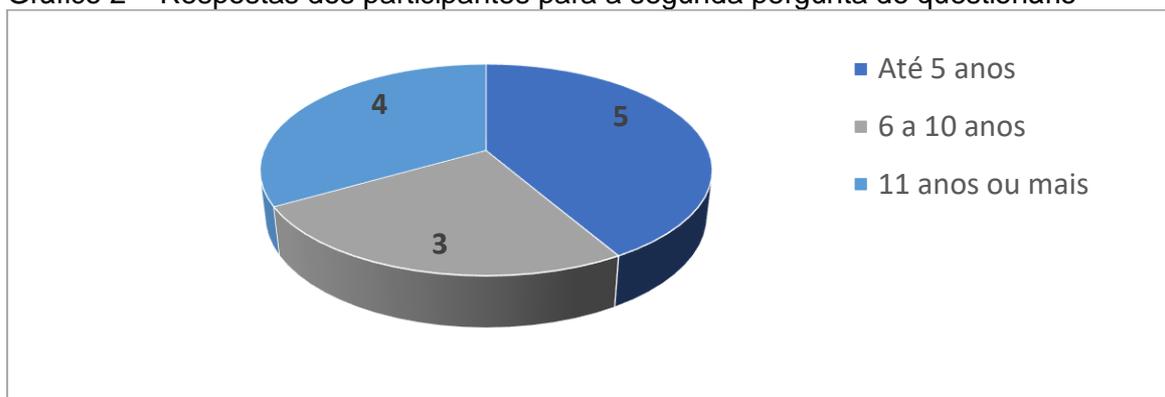
Diante dos dados do Gráfico 1, constata-se que 5 pessoas não conhecem o que é gestão estratégica de pessoas, mesmo sendo atuantes profissionalmente em um setor de gestão de pessoas, conforme informado. No entanto, sete pessoas afirmaram conhecer a gestão estratégica de pessoas.

Segundo Falqueto (2012), a gestão estratégica de pessoas na educação pública diz respeito à aquisição, ao desenvolvimento, à gestão de desempenho e à retenção dos melhores talentos nas escolas do país, particularmente em grandes distritos de ensino urbanos. A gestão estratégica de pessoas em universidades públicas tem um objetivo principal, melhorar o desempenho dos alunos, aperfeiçoando substancialmente a prática educacional e a eficácia dos professores e diretores, com foco nos estudantes. A produção de melhorias significativas e autênticas no aprendizado dos alunos nesses distritos apresenta os desafios educacionais mais difíceis do país (AMARAL, 2016).

O primeiro aspecto a ser discutido é a importância da capacitação profissional para os atuantes no setor de gestão estratégica. Observou-se que, na Unipampa, alguns servidores não apresentam vasta experiência no setor, porém o "problema" não se apresenta aqui, e sim quanto ao seu conhecimento e à qualificação, por exemplo, alguns servidores não conhecem o que é gestão estratégica de pessoas, sendo esse item um uma parte essencial para a eficiência do setor em sua aplicação.

Prosseguindo, a segunda pergunta teve como foco a atuação profissional do participante no setor estudado ("Há quanto tempo você atua na área de gestão de pessoas?"). As respostas obtidas estão apresentadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Respostas dos participantes para a segunda pergunta do questionário



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Observando os dados do Gráfico 2, é possível constatar que a maior parte dos participantes atua no setor há menos de cinco anos, sendo esse número o equivalente a cinco respondentes. Frente a essa apresentação, também foi possível constatar que três participantes são atuantes na área entre seis e 10 anos; e quatro participantes atuam no setor há no mínimo 11 anos.

A terceira pergunta também teve como foco a atuação profissional do participante na Unipampa (“Sua primeira experiência atuando na área de gestão de pessoas foi dentro da Unipampa? Se sim, o que achou da sua primeira experiência?”). As respostas coletadas estão apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Respostas dos participantes para a terceira pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Não.
Participante 2	Não, atuei em outras empresas nessa área, mas gosto muito desse setor dentro da Universidade.
Participante 3	Sim.
Participante 4	Sim, tive que substituir a colega que era interface de RH, porque saiu para afastamento qualificação, e acabei ficando como a interface, sempre senti falta de um treinamento para saber de fato quais eram as atribuições de uma interface. Mas sempre busquei informações para poder orientar os colegas da melhor forma possível.
Participante 5	Sim, como interface da PROEXT com poucos servidores e no Campus substituindo sempre que necessário.
Participante 6	Sim.
Participante 7	Sim, muito boa.
Participante 8	Sim, muito gratificante.
Participante 9	Sim, é uma experiência boa, gosto desta área.
Participante 10	Sim. Foi um desafio. É um constante aprendizado.
Participante 11	Sim.
Participante 12	Sim. Tive a sorte de contar com a ajuda de colegas competentes e comprometidos com o serviço público que conseguiram me passar um

	pouco da sua experiência e conhecimento na atuação na área de gestão de pessoas.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Ao analisar os dados do Quadro 4, evidencia-se que somente dois dos participantes já haviam atuado em um setor de gestão de pessoas. Os outros 10 participantes responderam ser a primeira experiência no setor, sendo todos com indicativos positivos para a atuação. Um desses 10 participantes chega a comentar o fato de, em sua opinião, existir pouco treinamento de pessoal para a atuação no setor.

Mediante os dados obtidos pelas perguntas 2 e 3 deste estudo, identifica-se que quando o profissional da gestão de pessoas não se qualifica devidamente, sua atuação no setor de gestão de pessoas pode ser uma barreira para o crescimento organizacional e para o desenvolvimento do setor, uma vez que seu conhecimento pode estar limitado ou “atrasado” diante do que tem surgido na área. Como citado, a problematização não está voltada para o tempo de atuação no setor, mas sim para a atualização da atuação em questão.

Seguindo, a pergunta de número 4 buscou evidenciar a percepção dos participantes quanto à gestão estratégica de pessoas na Unipampa (“Você identificou a gestão estratégica de pessoas na Unipampa logo no início do seu período trabalhista? Comente.”).

Quadro 5 – Respostas dos participantes para a quarta pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Não.
Participante 2	Não, nunca identifiquei.
Participante 3	Não, sempre ouvi falar de gestão de pessoas, mas nunca gestão estratégica.
Participante 4	Não. Não sabia o que era.
Participante 5	Não, pois trabalhava/função em uma área diferente.
Participante 6	Não.
Participante 7	Não. No início não era bem estruturado. Foi sendo construída.
Participante 8	Não identifiquei.
Participante 9	Não sei opinar.
Participante 10	Não, fui percebendo ao longo do tempo.
Participante 11	Não. No início não era bem estruturado. Foi sendo construída.
Participante 12	Infelizmente, não.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Mediante as respostas observadas no Quadro 5, somente um participante não soube opinar sobre a pergunta. Entre os 11 participantes restantes, todos negaram ter obtido tal percepção no início de sua integração no Campus em que atuam, sendo

estes justificados por eles não conhecerem a gestão estratégica de pessoas, não terem sido desenvolvidos com o tempo ou atuarem em setor diferente.

Outro aspecto a ser apresentado remete à clareza e à evidenciação do setor e suas estratégias planejadas. Para Van der Hoek, Groeneveld e Kuipers (2018), é importante que os colaboradores consigam ter a percepção da presença da gestão estratégica de pessoas, principalmente se eles atuam no setor. Além disso, o conhecimento das diretrizes estabelecidas possibilita que os colaboradores cumpram suas funções, buscando maior eficiência. O desconhecimento quanto aos modelos e às ferramentas implementadas impossibilita que o colaborador cumpra suas funções com total eficácia e engajamento.

Segundo o PDI da Unipampa, a Instituição buscará consolidar a gestão estratégica de pessoas como compromisso de todos, sob a perspectiva sistêmica (integradora), o que, para Bergue (2014), se caracteriza – em contraste com a visão mecanicista (diferenciadora) – como uma função que compete não somente aos gestores, tampouco exclusivamente à área de gestão de pessoas, mas também é uma competência de todos.

Sinaliza também para o enfrentamento de diferentes desafios, buscando a viabilização do planejamento estratégico. Nesse sentido, as demandas originadas precisam ser pensadas e viabilizadas levando em consideração a busca por soluções inovadoras, visando ao cumprimento do seu papel social na busca da excelência. O desafio, portanto, consiste em manter a Instituição articulada com as demandas da sociedade.

Nesse contexto, o PDI apresenta os objetivos identificados ao longo do processo da sua construção. O planejamento estratégico apresentado para os anos de 2019-2023 está estruturado a partir das demandas anunciadas pela comunidade acadêmica, através de diagnósticos e debates realizados de modo presencial e virtual.

No eixo denominado Desenvolvimento Humano, são abordados temas como: qualificação; capacitação; desenvolvimento nas carreiras; qualidade de vida no trabalho; inclusão, entre outros. Nota-se que existe falha na comunicação desses objetivos que não aparecem de forma clara para os servidores da instituição.

A quinta questão do questionário buscou levantar informações quanto ao cumprimento eficiente das ações do setor de gestão de pessoas pelo entrevistado (“Com sua experiência e formação acadêmica, você acredita que desempenha 100%

do seu papel como responsável pelo setor de gestão de pessoas do seu Campus? Comente.”). As respostas estão apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Respostas dos participantes para a quinta pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Sim.
Participante 2	Não, sou subutilizada. Poderia entregar muito mais como servidora.
Participante 3	Sim, acredito que para as normas e diretrizes da instituição.
Participante 4	Sim, dentro das atividades de uma interface de pessoal.
Participante 5	Sim.
Participante 6	Não, pois a minha área de formação não tem relação com a gestão de pessoas.
Participante 7	Não estou na gestão de pessoas.
Participante 8	Minha área de formação é Licenciatura em Letras, o que de certa forma facilita o contato com as pessoas.
Participante 9	A interface de RH é uma de minhas atribuições dentro da minha Unidade, atualmente, com o sistema SEI, em que os próprios servidores encaminham suas demandas, fico mais como um suporte para dúvidas.
Participante 10	Tento desempenhar minhas atribuições da melhor forma possível, mas acredito que não atinja os 100%. Percebo que é necessário buscar o aperfeiçoamento constantemente.
Participante 11	Não.
Participante 12	Apesar de minha atuação ser na reitoria, observo que a experiência e a formação acadêmica influenciam diretamente na gestão de pessoas em todos os setores da Universidade.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Analisando as respostas apresentadas no Quadro 6, percebe-se que a maior parte dos participantes atuantes na gestão de pessoas acredita desempenhar sua função de forma eficiente ou tenta alcançar tal patamar.

Brunetto e Beattie (2020) apontam que as funções e as responsabilidades, quando claramente definidas, direcionam os colaboradores de acordo com suas habilidades e sensibilidades particulares. Nesse contexto, as estratégias, as regras e os procedimentos também são conhecidos e todos os seguem.

A sexta pergunta do questionário foi direcionado à opinião do participante sobre a aplicação da gestão estratégica de pessoas para o gerenciamento e equipes (“Em sua opinião, a gestão estratégica de pessoas possibilita um melhor e adequado gerenciamento de equipes? Comente.”). As respostas obtidas estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Respostas dos participantes para a sexta pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Sim, mas acredito que poderia ter uma equipe multidisciplinar em cada Campus para apoiar e realizar atividades com os servidores.
Participante 2	Sim, pois estaríamos com um olhar mais alinhado aos valores e aos objetivos da instituição.
Participante 3	Não sei responder.
Participante 4	Sim. Se pode melhorar os desempenhos individuais e de equipes.
Participante 5	Sim, para ter mais informações, poder conciliar e ter cada servidor em seu devido lugar para melhor desempenhar as funções repassadas.
Participante 6	Sim, usando as ferramentas de gestão estratégica, a organização poderá utilizar melhor as pessoas, adequando os conhecimentos com os setores que irão desempenhar suas funções. Pessoas que estão trabalhando nas funções corretas tendem a estar mais felizes e a trabalhar melhor.
Participante 7	Acredito que sim, mas não tenho conhecimento para comentar a respeito.
Participante 8	Não sei opinar.
Participante 9	Não tenho muitos conhecimentos sobre gestão estratégica de pessoas, mas acredito que propicie um melhor gerenciamento de equipes.
Participante 10	Com certeza. Potencializa as habilidades individuais e coletivas da equipe. Possibilita colocar as pessoas onde irão trabalhar mais felizes e produtivas de acordo com suas formações, conhecimentos e habilidades.
Participante 11	Com certeza, a gestão estratégica de pessoas, com o dimensionamento de pessoal, a gestão por competências, as avaliações constantes dos servidores e de equipes, é essencial para a melhoria na qualidade do trabalho realizado e, conseqüentemente, da qualidade de vida dos servidores.
Participante 12	Não sei opinar.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Com base nos dados do Quadro 7, nota-se que somente quatro entre os participantes responderam não saber opinar. Todos os oito participantes restantes fizeram afirmativas quanto ao uso eficiente da gestão estratégica de pessoas para um adequado gerenciamento de equipes. Também se evidencia que esses participantes apontam a importância da gestão estratégica de pessoas para que as equipes alcancem bons resultados e seu potencial seja explorado.

A importância da gestão estratégica de pessoas em uma organização não pode ser superestimada, porque as pessoas são a força vital de qualquer organização. Segundo Silva *et al.* (2013), conseqüentemente, as organizações devem ser capazes de implementar ideias estratégicas de recursos humanos bem planejadas que serão implementadas para coordenar e direcionar o capital humano para o aumento da eficiência.

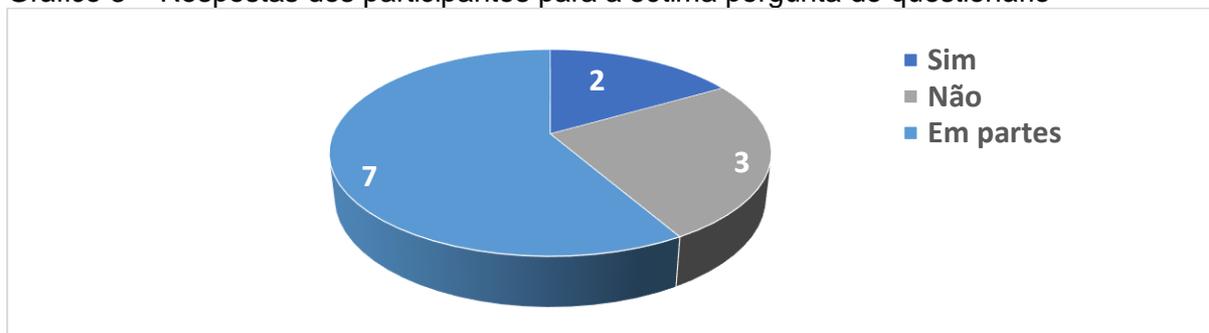
Uma estratégia sólida de recursos humanos permitirá que a organização mantenha um bom relacionamento com seus colaboradores e coexista de maneira pacífica e mutuamente benéfica com a comunidade anfitriã.

De acordo com Van der Hoek, Groeneveld e Kuipers (2018), quando uma organização define as metas que espera atingir, os funcionários desempenharão as funções necessárias para atingir essa meta. É aqui que é possível perceber a importância da gestão estratégica de pessoas em uma organização, uma vez que não é somente a apresentação de objetivos e das metas que impulsiona as equipes a alcançarem bons resultados e que seu potencial seja explorado.

Para Martinez *et al.* (2015), a atuação da gestão estratégica de pessoas como um todo, seja em seu planejamento, seja em seu contato com os colaboradores ou em qualquer outra função, é eficaz no ambiente organizacional, e essa prática irá direcionar cada uma ao seu objetivo e satisfação.

Seguindo, a pergunta de número 7 do questionário foi voltada para aplicação da gestão estratégica de pessoas ("A gestão estratégica de pessoas aplicada, no seu Campus, possibilita a inovação nos procedimentos e desempenho multiequipe?"). As respostas coletadas estão apresentadas no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Respostas dos participantes para a sétima pergunta do questionário



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Observando os dados do Gráfico 3, percebe-se que dois participantes responderam "Sim"; três responderam "Não"; e sete participantes optaram por "Em partes". O fato de não ter sido possível obter respostas 100% afirmativas para a pergunta mostra um ambiente em que a inovação no setor possui potencial para surgir.

A inovação está constantemente presente em todos os setores da sociedade e não seria diferente no ambiente organizacional, seja ele público ou privado. Mediante

processos de constante evolução, a gestão estratégica de pessoas precisa ser elaborada de forma que os colaboradores atuem com "liberdade" e possam inovar em seus procedimentos para alcançar os objetivos estipulados, obviamente, sempre dentro da legalidade. Na Unipampa, percebe-se um ambiente potencial para o surgimento de tais estratégias.

Ressalta-se que colaboradores com empregos precários estão menos inclinados a contribuir para projetos inovadores. Muitas vezes, esses colaboradores também não têm a oportunidade de fazê-lo. Percebe-se que os colaboradores em empregos precários geralmente são muito menos independentes em seu trabalho. Para eles, o trabalho é mais frequentemente limitado à execução de tarefas prescritas (AVELINO; SALLES; COSTA, 2017).

Silva *et al.* (2013) enfatizam que a autonomia no trabalho é, no entanto, um importante incentivo para o comportamento inovador dos colaboradores. Isso permite que os colaboradores experimentem e desenvolvam novos métodos. A insegurança no trabalho não apenas remove a motivação para inovar, mas também priva os colaboradores de sua capacidade inovadora.

O comportamento inovador dos colaboradores depende principalmente do conteúdo do trabalho e de até que ponto os colaboradores têm liberdade para experimentar novos métodos e abordagens para o seu trabalho. A segurança no emprego desempenha um papel na inovação dos colaboradores, mas é ainda mais importante que os colaboradores tenham liberdade e autonomia suficientes (MARTINEZ *et al.*, 2015).

A oitava questão estava voltada para a aplicação da gestão estratégica de pessoas no Campus em que o participante atua ("A formulação do planejamento da gestão estratégica de pessoas é realizada considerando todos os profissionais e áreas envolvidas no Campus em que atua? Comente."). Nessa questão, foram obtidas somente 11 respostas, as quais estão apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Respostas dos participantes para a oitava pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Não, os terceirizados não são atendidos.
Participante 2	Não, atualmente, vejo a Gestão de Pessoas como preenchimento de formulários e realizações de trâmites burocráticos.
Participante 3	Não.
Participante 4	Sim, considero que gestão do Campus envolva todas as áreas pertencentes ao Campus.

Participante	Resposta
Participante 5	Creio que sim. A Direção está sempre tentando alocar as pessoas mais adequadas para as respectivas atividades.
Participante 6	Não no meu entendimento.
Participante 7	Não.
Participante 9	Não tenho conhecimento se isso é realizado no Campus.
Participante 10	Não sei opinar.
Participante 11	Sim.
Participante 12	Acredito que existam iniciativas nesse sentido em que ocorra o planejamento, levando-se em consideração os cargos e as competências dos servidores da Unidade.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Mediante os dados do Quadro 8, percebe-se que, entre as 11 respostas coletadas, sete apontam para a não realização da gestão estratégica de pessoas considerando todos os profissionais e as áreas envolvidas no Campus em que o participante atua.

Uma comunicação clara da visão da gestão de pessoas, e em particular o seu compartilhamento na estratégia de uma organização, além de essencial, pode ser uma ferramenta para superar restrições e desafios (VAN DER HOEK; GROENEVELD; KUIPERS, 2018). Por meio de uma comunicação clara, a gestão de pessoas é notada de forma positiva, o que permite que a universidade transmita uma imagem de maior comprometimento, por isso, é importante que já em seu planejamento a organização considere as necessidades e potenciais de todos os envolvidos e seus respectivos setores.

Seguindo, a nona pergunta procurou obter mais informações quanto à gestão de pessoas aplicada na universidade em estudo ("Dentro da Unipampa, as diretrizes para a gestão de pessoas são formuladas a nível geral (envolvendo todos os *Campi*) ou a nível individual? Comente."). As 12 respostas coletadas estão descritas no Quadro 9.

Quadro 9 – Respostas dos participantes para a nona pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Geral.
Participante 2	Acredito que o apoio aos discentes é mais efetivo.
Participante 3	No meu ver, é a nível individual, vejo que cada Campus tem um tratamento diferente.
Participante 4	Não sei opinar.
Participante 5	Geral.
Participante 6	Acho que é para todos os Campus. Mas é difícil ver isso trabalhando em um só Campus, sem conhecer os demais.
Participante 7	Não.

Participante	Resposta
Participante 8	Não é comunicada.
Participante 9	Não tenho conhecimento desse assunto.
Participante 10	Não sei opinar.
Participante 11	Acredito que seja a nível geral.
Participante 12	Acredito que sim. No entanto, a implementação dessas diretrizes depende do envolvimento de cada Unidade.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Diante dos dados do Quadro 9, observa-se que as respostas se dividiram entre não saber opinar, não ser comunicada, não ocorrer, em nível geral e individual. Entretanto, percebe-se que aqueles que identificam tal planejamento o apontam sendo em nível geral, não considerando a individualidade de cada ambiente.

De acordo com o descrito por Van der Hoek, Groeneveld e Kuipers (2018), os membros da equipe de gestão de pessoas precisam ter um bom entendimento dos objetivos a serem alcançados. A clareza dos objetivos, as responsabilidades e uma aceitação comum facilitam a coesão e o alinhamento da equipe, sendo essencial na definição das funções de todos na organização.

Para esse fim, é importante que todo o alinhamento estratégico considere os colaboradores e os diversos ambientes que o envolvem. A ausência desse aspecto foi identificada no estudo em questão, pois variáveis importantes para o funcionamento da Universidade não são consideradas no alinhamento de objetivos entre os *Campi*.

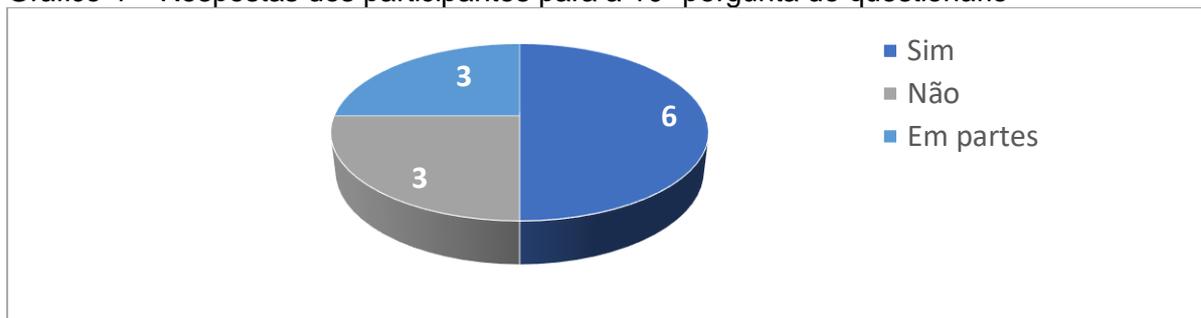
Segundo o PDI da Unipampa, a gestão de pessoas atua no apoio aos gestores, tendo como base a política de gestão de pessoas que pode ser entendida como o conjunto de políticas (ações voltadas para o cumprimento das normas que regem as organizações públicas) e práticas (rol de procedimentos previstos na legislação vigente). Está fundamentada no cumprimento da legislação vigente, na atenção à qualidade de vida e no desenvolvimento do servidor como agente transformador do contexto regional, qualificando o ensino público gratuito, inclusivo e de qualidade. Tal política torna-se, portanto, um dos principais objetivos relacionados à gestão de pessoas para o próximo quinquênio e exigirá a elaboração de uma resolução específica que a consolide como documento de referência institucional com a maior brevidade possível.

Para implementar essa política, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas está organizada em três coordenadorias: Coordenadoria de Administração de Pessoal,

Coordenadoria de Gestão de Carreiras e Coordenadoria de Qualidade de Vida. Essa política deverá contemplar o que está previsto no PDI e o que vier a ser necessário.

A questão número 10 também buscou obter mais informações quanto à gestão de pessoas aplicada na universidade em estudo ("Existem restrições e influências por parte de superiores na tomada de decisões relacionadas à gestão de pessoas?"). As respostas obtidas estão apresentadas no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Respostas dos participantes para a 10ª pergunta do questionário



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

No Gráfico 4, observa-se que seis respondentes afirmaram existir interferência de superiores na tomada de decisão do setor de gestão de pessoas, frente a três que apontaram tal ocorrência "Em partes" e três respondentes negaram tal interferência.

A gestão estratégica de pessoas sempre deve ser formulada a partir do setor de gestão de pessoas em alinhamento com o nível gerencial de uma organização. No caso da Unipampa, ela precisa ocorrer entre o setor de gestão de pessoas, as Pró-Reitorias e a reitoria, possibilitando que objetivos e procedimentos claros e realistas sejam estabelecidos. Entretanto, a interferência de superiores na atuação da gestão de pessoas pode ser uma forma de burlar as diretrizes estabelecidas, impedindo não somente aplicação do planejamento do setor, mas também o alcance máximo do seu potencial.

Prosseguindo, a 11ª pergunta está voltada para a capacitação profissional individual do participante no que diz respeito à gestão estratégica de pessoas ("Você consegue aplicar todas as diretrizes relacionadas à gestão estratégica de pessoas em suas atividades? Comente."). As respostas coletadas podem ser observadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Respostas dos participantes para a 11ª pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Dentro do que as normas e as leis permitem, acredito que sim.
Participante 2	Acho que não. Para isso, seria necessário que se trabalhasse já na seleção da contratação das pessoas.
Participante 3	Sim.
Participante 4	Não.
Participante 5	Não tenho conhecimento dessas diretrizes.
Participante 6	Não sei opinar.
Participante 7	Costumo seguir e orientar os servidores a seguirem as orientações da Progepe.
Participante 8	Sim.
Participante 9	Não. Procuramos fazer o nosso melhor, dentro das condições existentes.
Participante 10	Não sei opinar.
Participante 11	Não.
Participante 12	Sim.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Analisando as respostas apresentadas no Quadro 10, percebe-se que as perguntas foram bem divididas de acordo com os participantes. Nota-se que houveram participantes que não opinaram (2 participantes), cinco participantes disseram não conseguir aplicar tais diretrizes por falta de conhecimento delas ou por não o realizarem em sua totalidade e também houve cinco participantes que afirmaram conseguir aplicar as diretrizes em suas atividades.

Os servidores atuantes na gestão de pessoas são aqueles que estão engajados na solução de problemas de pessoal e seu devido gerenciamento. Para Avelino, Salles e Costa (2017), as tarefas requerem a capacidade de analisar, planejar, organizar e monitorar as atividades realizadas, bem como conhecer as ferramentas disponíveis, tal como a gestão estratégica de pessoas.

Na 12ª questão também buscou-se obter mais informações quanto à gestão de pessoas aplicada na universidade em estudo ("O setor de gestão de pessoas dentro da Unipampa precisa de melhorias? Comente."). As 12 respostas obtidas estão descritas no Quadro 11.

Quadro 11 – Respostas dos participantes para a 12ª pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Sim.
Participante 2	Sim, com certeza. Um trabalho mais aprofundado sobre gestão de competências, afastamentos por depressão e infelicidade no trabalho.
Participante 3	Sim, precisa preocupar-se mais com o bem-estar dos servidores para que eles possam render mais.
Participante 4	Não saberia fazer uma análise.

Participante	Resposta
Participante 5	Sim, sempre devemos tentar melhorar os processos, mas terá que ter respaldo das instâncias superiores.
Participante 6	Como estou substituindo na função, não tenho conhecimento.
Participante 7	Sim.
Participante 8	Sim, pois citei que nunca tive um treinamento sobre Interface.
Participante 9	Provavelmente sim. Acredito que a capacitação dos servidores que trabalham na área de gestão de pessoas proporciona uma significativa melhora no setor.
Participante 10	Sim.
Participante 11	Sim.
Participante 12	Sim. Há muito o que ser melhorado, por exemplo, o setor de gestão de pessoas deve ser reconhecido como setor estratégico dentro da Unipampa, fornecendo as condições necessárias que possibilitem a implementação da gestão estratégica de pessoas, dentro da Instituição.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Observando o Quadro 11, nota-se que 10 participantes indicaram a necessidade de melhorias para o setor de gestão de pessoas da Unipampa, tendo como primícias a importância da capacitação para atuar no setor e o foco voltado para os colaboradores de forma eficiente.

A melhoria constante deve ser presente em todos os setores de uma organização. Mediante as mudanças e os avanços na sociedade, um setor flexível se torna disponível para constantes adaptações, buscando sempre melhorias de resultados.

Seguindo, a questão de ordem 13 buscou-se informações quanto à gestão de pessoas aplicada na universidade em estudo ("No seu cotidiano, é perceptível profissionais burlando as diretrizes e as regras da Unipampa referente à gestão de pessoas?"). Foram disponibilizadas as respostas entre "Sim", "Não" ou "Em parte", as 12 respostas coletadas podem ser observadas no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Respostas dos participantes para a 13ª pergunta do questionário



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Diante dos dados apresentados no Gráfico 5, percebe-se que há pouca ou nenhuma margem para que profissionais infrinjam as diretrizes e as regras do setor em questão da universidade estudada, tendo um total de 9 respostas indicando a não ocorrência.

A busca por clareza e transparência no setor público sempre foi foco de discussão. O fato de a Unipampa não possuir um ambiente no qual regras são facilmente burladas aponta para a clareza de responsabilidade e de compromisso da instituição com a sociedade, a quem ela deve prestar seus serviços.

A questão de número 14 teve como foco o setor de pessoas da universidade em estudo ("Há negligência por parte de profissionais do setor de pessoas no atendimento e no gerenciamento aos colaboradores da Universidade? Comente."). O Quadro 12 apresenta as respostas obtidas nessa questão.

Quadro 12 – Respostas dos participantes para a 14ª pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Sim, faz somente o envio de documentos.
Participante 2	Não há negligência alguma. Apenas não existe um pensamento de gestão estratégica que melhore a satisfação dos servidores dentro da instituição para que sejam mais produtivos e felizes no trabalho.
Participante 3	Não.
Participante 4	Nunca vi negligência por parte dos profissionais do setor.
Participante 5	Não tenho esse conhecimento.
Participante 6	Desconheço.
Participante 7	Não.
Participante 8	Não. Todas as demandas são atendidas prontamente.
Participante 9	Acredito que não há negligência.
Participante 10	Acredito que não.
Participante 11	Não.
Participante 12	Não acredito que negligência seja o termo correto, acredito que ocorram equívocos.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Analisando as respostas apresentadas no Quadro 12, percebe-se que, entre os participantes, somente um afirmou ocorrer negligência profissional dentro do setor de pessoas, sendo essa resposta justificada mediante uma atuação incompleta. O restante dos participantes (11) negou existir tal negligência. Entre essas respostas, um participante também esclarece que não há “um pensamento de gestão estratégica que melhore a satisfação dos servidores dentro da instituição para que sejam mais produtivos e felizes no trabalho”.

Conforme apontam Ali *et al.* (2021), um ambiente de trabalho saudável é aquele em que a pressão sobre o colaborador é adequada às suas competências, aos recursos e ao apoio que recebe da equipe. Nos últimos anos, pode-se observar um aumento nos casos de doenças mentais e emocionais dentro das organizações. Muitas profissões exigem um investimento pessoal e emocional significativo.

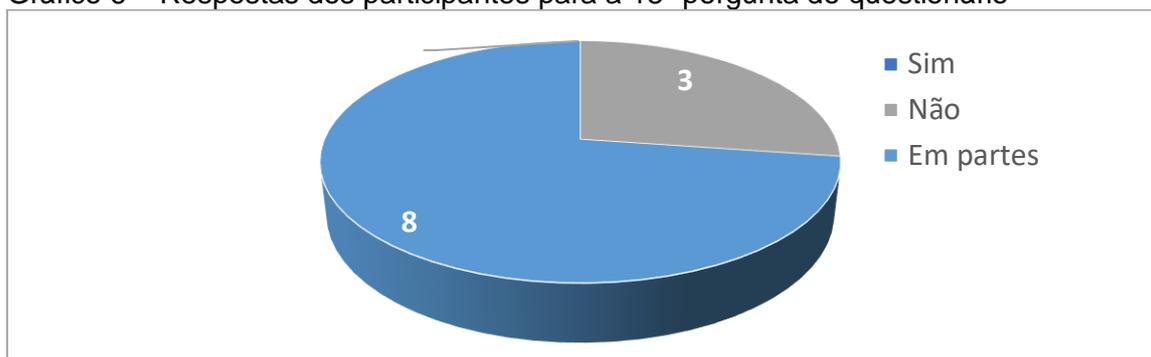
Brunetto e Beattie (2020) acrescentam que os trabalhadores que exercem essas profissões podem ser afetados pelo risco de doenças mentais e emocionais quando passam a sentir um distanciamento muito grande entre as suas expectativas, a representação que têm da sua profissão (movidos por valores e regras) e a realidade do trabalho, além da influência de problemas pessoais em sua saúde mental e emocional. Essa situação, que os esgota e os esvazia “emocionalmente”, os leva a questionarem o seu investimento inicial. As doenças relacionadas ao trabalho causam grandes prejuízos aos colaboradores, às organizações e à sociedade em geral.

Reconhecer tais cenários é responsabilidade da gestão estratégica de pessoas, já que não se considera mais sobre o perfil profissional de um colaborador, mas sim todo o potencial que o indivíduo pode proporcionar, considerando as demais áreas de sua vida que interferem em seu potencial. Por isso, é muito importante que a gestão estratégica de pessoas efetue planejamentos e opere em favor do colaborador, uma vez que seu bem-estar interfere diretamente nos resultados da organização.

Além disso, as expectativas dos funcionários em relação ao seu trabalho e, portanto, às organizações, mudaram, atualmente, os profissionais anseiam por um setor de gestão de pessoas atuante próximo a eles, que os compreenda e ofereça suporte individualizado.

Também com foco na aplicação da gestão estratégica de pessoas na universidade em estudo (“Existe alinhamento estratégico entre a reitoria com os *Campi* sobre a gestão estratégica de pessoas a ser aplicada?”), as respostas obtidas na 15ª pergunta do questionário estão apresentadas no Gráfico 6. Tendo como opções respostas "Sim", "Não" ou "Em partes", foram obtidas somente 11 respostas.

Gráfico 6 – Respostas dos participantes para a 15ª pergunta do questionário



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

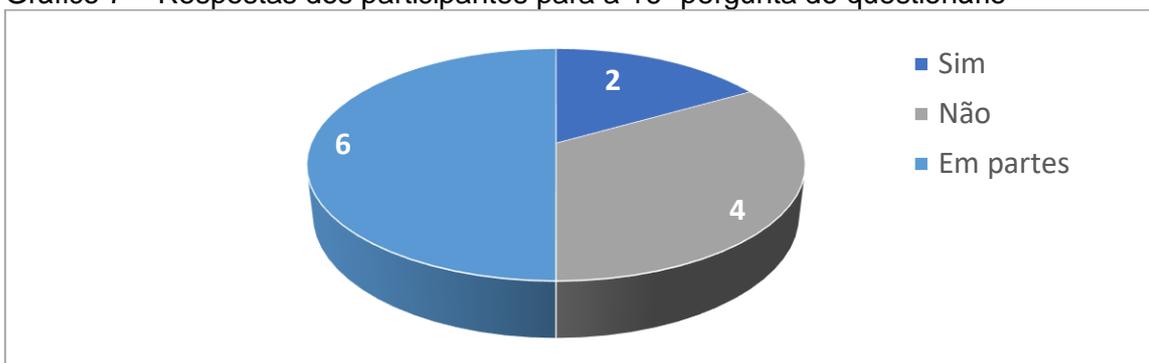
Mediante o Gráfico 6, nota-se que três participantes negaram existir um alinhamento no planejamento de gestão estratégica de pessoas entre reitoria e os *Campi*, enquanto oito participantes alegaram existir “Em partes”.

Na universidade em estudo, percebe-se que as diretrizes estabelecidas precisam ser melhor transmitidas para seus colaboradores. Isso pode ser realizado quando a universidade transmite com clareza objetivos da instituição para os seus colaboradores e também mediante o alinhamento estratégico entre a reitoria e os *Campi*.

Segundo Boselie, Harten e Veld (2019), é, portanto, mais do que aconselhável estabelecer uma comunicação transparente com clareza nos objetivos, o relacionamento e o alinhamento entre o Campus e a reitoria devem ser minuciosamente estabelecidos e ativos de forma coerente para que o nível de compromisso e de responsabilidade de cada localidade seja definido.

Na 16ª pergunta, também se buscou informações quanto à gestão de pessoas aplicada na universidade em estudo (“Existe avaliação dos colaboradores de forma individual e completa para identificar seus objetivos pessoais e profissionais?”). Ainda tendo como opções respostas “Sim”, “Não” ou “Em partes”, as 12 respostas coletadas podem ser observadas no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Respostas dos participantes para a 16ª pergunta do questionário



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

O Gráfico 7 mostra que seis participantes alegaram que tal tipo de avaliação ocorreu de forma parcial, quatro participantes negaram sua ocorrência, enquanto somente dois afirmaram existir tal avaliação.

As avaliações do setor de gestão de pessoas não se enquadram mais como exclusivamente profissionais, sendo que avaliações mentais e emocionais têm sido cada vez mais comuns. Na Unipampa, embora existam avaliações de qualificação periódicas, nota-se certa ausência quanto a avaliações que foquem no estado mental e emocional de seus colaboradores, além de um provável desinteresse sobre seus objetivos pessoais.

Segundo o PDI da Unipampa, a avaliação de desempenho dos servidores docentes é definida pela Resolução CONSUNI nº 80/2014 e leva em consideração as atividades relacionadas a ensino, pesquisa, extensão e gestão, considerando várias dimensões. A avaliação de desempenho para fins de progressão e promoção funcional docente é realizada com base na análise em planilha de pontuação, na qual o docente deve atingir o valor mínimo de 14 (quatorze) pontos, considerando suas atividades desenvolvidas durante o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses, sendo que, nas atividades de ensino, o docente deve atingir, no mínimo, 8 (oito) pontos semestrais da tabela de pontuação. Como principal avanço necessário ao processo de avaliação docente, identifica-se a informatização, devido ao alto nível de burocratização, combinado com o elevado número de servidores a serem avaliados. Faz-se necessária também a revisão da Resolução e a inclusão da participação no Programa de Formação Docente como requisito à progressão. Deve ainda estar prevista a avaliação do desempenho docente, para além da avaliação do docente pelo discente, já existente.

Quanto à avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos ela está focada em dois grandes eixos: Eixo I (avaliação de desempenho para progressão) e Eixo II (avaliação de desempenho para desenvolvimento). Eixo I – avaliação para progressão: com o intuito de aferir o mérito do servidor para avançar na carreira, avalia-se o desenvolvimento das atividades acordadas entre o servidor e a Instituição. Como o plano de atividades, tem origem no planejamento estratégico da Universidade, Unidades e equipes, visa ao cumprimento das obrigações ali delimitadas e está diretamente ligado ao alcance dos objetivos e das metas organizacionais. A avaliação baseada nas atividades do plano de trabalho garante maior clareza e objetividade. No eixo II – avaliação para desenvolvimento: paralelamente ao processo de aferição do desempenho para mérito individual e progressão na carreira, é feita a avaliação do desempenho coletivo das equipes e Unidades, avaliadas pelos seus membros. Essa avaliação busca levantar indicadores e subsídios para o planejamento estratégico e avaliação das políticas do Plano de Desenvolvimento de Pessoal (Resolução CONSUNI nº 23/2010) e dos programas de saúde e qualidade de vida do servidor. Por sua abrangência, esse eixo avaliativo foca pontos estratégicos para os meso e macroprocessos de desenvolvimento de pessoas, especialmente a elementos ligados a desempenho e motivações coletivas. Diagnósticos mais refinados (como pesquisas de clima organizacional, mapeamento de lacunas de competências, etc.) são realizados pelos setores e programas específicos, como a Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor, Coordenadoria de Gestão de Carreira e o NUDEPE.

A pergunta de ordem 17 do questionário também buscou informações quanto à gestão de pessoas aplicada na universidade em estudo ("Como parte da gestão estratégica de pessoas, há avaliações regulares dos colaboradores da universidade por meios formais ou informais? Comente."). As respostas disponibilizadas pelos participantes estão descritas no Quadro 13.

Quadro 13 – Respostas dos participantes para a 17ª pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Sim. Há a avaliação anual.
Participante 2	Sim, existe avaliação de desempenho. Mas não existe um levantamento sobre os pontos de insatisfação no trabalho como pessoas que foram transferidas de cidade e odeiam suas tarefas, pessoas afastadas por depressão, etc.
Participante 3	Sim, por meios formais.

Participante	Resposta
Participante 4	Não sei informar a nível de universidade. Mas no Campus tem aquela informal, que as chefias e as Direções acompanham as atividades.
Participante 5	Sim.
Participante 6	Desconheço.
Participante 7	Sim, de forma superficial.
Participante 8	Não sei, há avaliações periódicas de todos os servidores em geral com suas atividades.
Participante 9	Acredito que sim.
Participante 10	As avaliações são realizadas por meios formais. Os TAEs fazem avaliações de desempenho anualmente, e os docentes são avaliados nos processos de promoção/progressão docente, no qual consta a avaliação da chefia imediata e também a avaliação docente com participação discente.
Participante 11	Sim.
Participante 12	Há avaliações regulares dos colaboradores da universidade por meios formais ou informais, contudo, ainda são insuficientes.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Nas respostas descritas no Quadro13, percebe-se que há avaliações regulares dos servidores, sendo realizada a avaliação de desempenho profissional de forma periódica.

Os colaboradores são considerados o “capital humano” de uma organização, são a parte mais importante do capital intelectual, que, em cooperação com o capital estrutural (capital de processos), é, na economia moderna, baseada no conhecimento, são as fontes básicas de vantagem competitiva e de valor organizacional (MARTINEZ *et al.*, 2015).

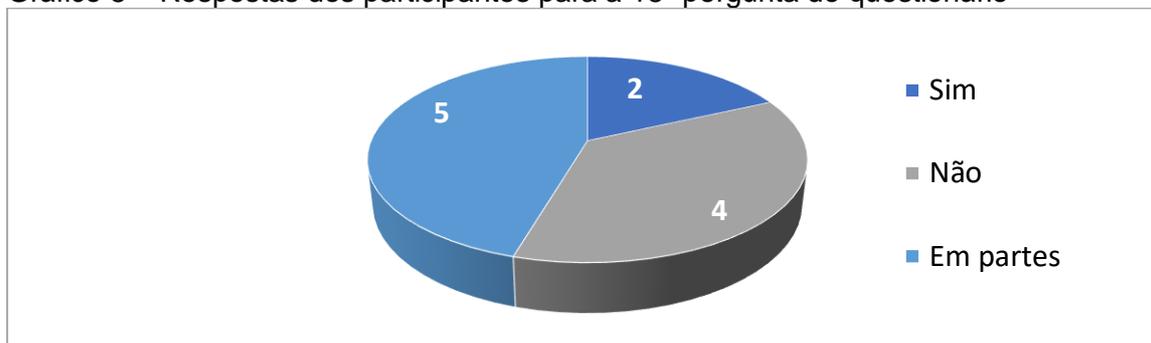
A crescente importância atribuída ao trabalho e ao lugar dos colaboradores nas organizações conduz a melhores resultados, mas não se deve, conforme explicam Ali *et al.* (2021), perder de vista que tudo é uma sequência, trabalhadores motivados e envolvidos são, na maioria das vezes, o resultado do trabalho de um bom gestor de pessoas que escuta seus subordinados. É de suma importância considerar cada colaborador na organização quando se trata de planejar as estratégias da gestão de pessoas.

A estratégia ajuda a focar os esforços e a garantir que se tenham as pessoas certas nas posições certas, com as melhores ferramentas e o melhor treinamento possível. Segundo Avelino, Salles e Costa (2017), a estratégia define a direção estratégica para a gestão de pessoas e fornece um roteiro abrangente para orientar os líderes em todos os níveis sobre como investir no pessoal e alcançar a visão da organização.

Nesse mesmo sentido, também se apresenta essencial uma avaliação individual de cada colaborador. A Unipampa realiza avaliações periódicas para avaliar a qualificação de seus servidores, nesse caso, o foco está em sua capacitação profissional, desconsiderando aspectos que possam impactar em seu desempenho.

A 18ª pergunta, embora tivesse cunho pessoal, também se refere à gestão de pessoas presente na universidade em estudo ("Em sua opinião, os demais colaboradores do seu Campus enxergam o setor de gestão de pessoas como uma ferramenta funcional e vital para suas atividades?"). Para tal, foram disponibilizadas opções de respostas entre "Sim", "Não" ou "Em partes", foram obtidas somente 11 respostas, que estão apresentadas no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Respostas dos participantes para a 18ª pergunta do questionário



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Os dados do Gráfico 8 mostram que dois participantes optaram por "Sim", quatro optaram por "Não" e cinco optaram por "Em partes". Nesse sentido, é possível perceber um ambiente no qual o setor de pessoas pode ser desconhecido pelos demais colaboradores que possuem suas atividades apoiadas nele.

Outro aspecto observado é que os colaboradores que atuam fora do setor de gestão de pessoas não compreendem a real importância da atuação e da presença desse setor em suas atividades. Entende-se que a compreensão correta e a devida interação entre a gestão de pessoas e os demais setores podem possibilitar melhores resultados de forma geral.

Para Miranda (2018), o departamento de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade pelo sucesso da organização, pois desempenha várias funções decisivas e diversas, bem como se relaciona com os demais setores envolvidos no ambiente. O fato de os colaboradores de setores externos à gestão de pessoas não enxergarem o setor como ferramenta funcional e vital para suas atividades pode ser

um indício de uma aplicação falha, uma vez que a atuação desse setor pode não estar alcançando os colaboradores diretamente.

De acordo com Martinez *et al.* (2015), quando os colaboradores compreendem que o setor de gestão de pessoas em sua organização é eficaz e ele existe em favor dos próprios colaboradores, não há somente o reconhecimento da importância do setor, mas também haverá um maior engajamento e a otimização de resultados.

Avelino, Salles e Costa (2017) ainda enfatizam que os profissionais atuantes no setor de gestão de pessoas desempenham um papel fundamental no fornecimento de aconselhamentos e de apoio a todos os colaboradores da organização. É importante que haja comunicação intersetorial constante. Ou seja, nesse cenário, levanta-se a possibilidade de as estratégias do setor não alcançarem os demais colaboradores em geral, seja na comunicação, no incentivo, nas avaliações, nos treinamentos, entre outros.

A questão de ordem 19 do questionário, embora tivesse cunho pessoal, também se referiu à gestão de pessoas presente na universidade em estudo ("Você acredita que a gestão de pessoas desenvolvida na Unipampa é eficaz? Comente."). As 12 respostas dos participantes estão devidamente descritas no Quadro 14.

Quadro 14 – Respostas dos participantes para a 19ª pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Não acredito, somente cumpre a lei.
Participante 2	Do ponto de vista que cumpre todas as normativas esperadas pela instituição, sim, é eficaz. Mas do ponto de vista que poderia realizar um trabalho que se preocupasse em ter servidores satisfeitos no trabalho, poderia ser melhor.
Participante 3	Sem resposta.
Participante 4	Em partes.
Participante 5	Não sei. Mas sempre temos que melhorar.
Participante 6	Em partes.
Participante 7	Não, pois é apenas setor de RH.
Participante 8	Sempre há o que melhorar, mas, no geral, acredito que atenda às necessidades dos servidores.
Participante 9	Em partes.
Participante 10	Acredito que sim.
Participante 11	Podia ser mais. Escutar mais os servidores. Levantamento de demandas
Participante 12	Acredito que eficiente definiria melhor, executando suas tarefas com qualidade, competência, de acordo com as condições existentes.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Analisando o Quadro 14, é possível perceber dois participantes alegando ser ineficaz a gestão de pessoas aplicada na Unipampa. Também surgiram respostas apontando tal eficácia como parcial, descrevendo ser importante a realização de

melhorias. Dois participantes descrevem não possuir opinião para a pergunta e apenas um afirmou acreditar ser eficaz.

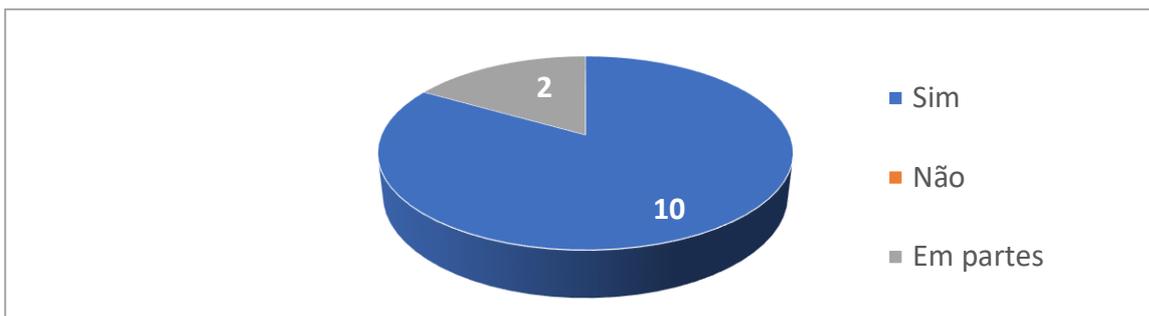
Quando o setor de gestão estratégica não evidencia com clareza seus resultados eficazes, há a possibilidade de esse setor possuir planejamento e implantação deficientes ou erroneamente repassados à sua equipe. A falta de alinhamento entre equipes e colaboradores, como reitoria e Pró-Reitorias, também pode provocar resultados inesperados e enfraquecidos.

No geral, uma boa comunicação pode melhorar a eficiência da Universidade, proporcionando melhor consistência. Além disso, Miranda (2018) descreve que o aumento da produtividade se dá graças ao aumento da motivação dos funcionários, conhecer os objetivos pessoais e profissionais do colaborador pode incentivá-lo a evoluir com a organização. O desempenho das tarefas não só atinge um objetivo pessoal, mas também contribui para a realização dos objetivos gerais da instituição como um todo.

Essa contribuição proporciona ao colaborador uma sensação de pertencimento à equipe. Knies e Leisink (2018) esclarecem que todos esses fatores influenciam a relação direta entre produtividade e satisfação no trabalho. A principal missão em conhecer os objetivos pessoais e profissionais do colaborador é saber trabalhar com todos juntos.

No entanto, é a coesão do grupo que permite superar todos os obstáculos e promove o bem-estar no trabalho. A confiança é uma das chaves para qualquer boa colaboração, o que pode ser gerado a partir de um ambiente de trabalho saudável.

A 20ª pergunta, também de cunho individual, se referiu à gestão de pessoas presentes na universidade em estudo "(Você acredita que a gestão de pessoas dentro da Unipampa precisa passar por melhorias?). Tendo como opções de respostas "Sim", "Não" ou "Em partes", as respostas dos participantes estão apresentadas no Gráfico 9.



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

Em observação ao Gráfico 9, reafirma-se o exposto no Quadro 14, que a gestão de pessoas da universidade em estudo precisa realizar melhorias na gestão de pessoas, tendo essa afirmativa por 10 participantes e 2 participantes apontando ser necessário ocorrer em “Em partes”.

A gestão estratégica de pessoas precisa estar em constante evolução para alcançar sua eficiência máxima. Na Unipampa, nota-se que são necessárias alterações para que ocorram as melhorias, vislumbrando que seu uso eficiente impacta diretamente no gerenciamento de equipes.

Por fim, a última questão do questionário foi "Conforme a sua resposta na questão anterior, descreva quais melhorias podem ser feitas?", disponibilizando liberdade aos participantes para eles responderem com base em sua crítica pessoal. As respostas obtidas estão descritas no Quadro 15.

Quadro 15 – Respostas dos participantes para a 21ª pergunta do questionário

Participante	Resposta
Participante 1	Acredito que poderia ter uma equipe que atendesse o servidor com frequência, formada por psicólogos do trabalho, pois há muitas pessoas que passam por depressão, síndrome do pânico e outros fatores e acabam se afastando do trabalho por causa dessas doenças, se tivesse uma ação efetiva de prevenção, talvez esses casos tivessem solução.
Participante 2	Um levantamento sobre satisfação no trabalho e uma análise de gestão por competências, alinhando as pessoas certas nos cargos certos. Isso diminuiria os afastamentos por depressão, melhorando o clima organizacional e otimizando os processos de trabalho por ter pessoas com o perfil adequado para desempenhar as tarefas.
Participante 3	Principalmente preocupar-se com o bem-estar do servidor.
Participante 4	Acredito que primeiro teria que ser feita uma avaliação geral de cada Campus e Reitoria, para ver como andam os trabalhos e a satisfação dos servidores referentes à Gestão de Pessoas.
Participante 5	Dinâmica, descentralização e modernização de processos, menos burocracias, ouvir mais os <i>Campi</i> , migrar tudo que for possível para o sistema SEI, <i>home office</i> ou trabalho híbrido, redimensionar o quantitativo de TAEs nos Campus, melhorar a ofertas de remoção,

Participante	Resposta
	mesmo sem a contrapartida de vagas, saúde do trabalho mais atuante nos <i>Campi</i> , ponto eletrônico para melhor controle e auxiliar as chefias quanto à frequência, evitando os atritos entre colegas que cumprem e os que possivelmente não cumprem horários (dica e crítica).
Participante 6	Efetivamente deve ser um setor de gestão de pessoas, com estratégias claras, definidas e bem comunicadas aos colaboradores.
Participante 8	Maior autonomia dos <i>Campi</i> .
Participante 9	Baseado na experiência de Interface, gostaria que as atribuições da Interface fossem melhor definidas.
Participante 10	Aprimorar a comunicação de informações de alterações de fluxos e procedimentos.
Participante 11	Realizar levantamento de demandas e nível de satisfação.
Participante 12	Conforme a resposta n. 12, é nítido que há muito a ser melhorado, no entanto, o setor de gestão de pessoas deve ser reconhecido como setor estratégico dentro da Unipampa, é preciso fornecer a esse setor melhores condições para desempenhar suas atividades, possibilitando a implementação da gestão estratégica de pessoas, dentro da Instituição.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2021)

As respostas apresentadas no Quadro 16 apontam que na Unipampa ainda há muito o que melhorar no setor de gestão de pessoas ao aplicar sua parte estratégica. Entre as respostas dos participantes, percebe-se que a gestão de pessoas pode não estar sendo aplicada de forma que os servidores sejam o foco, a fim de conseguirem alcançar seu potencial e bons resultados, devido à falta de suporte e de capacitação. Por isso, os participantes indicaram que a definição clara quando as estratégias a serem aplicadas juntamente com a individualidade de Campus seria um diferencial para alcançar os objetivos propostos.

Nesse sentido, percebe-se que a gestão estratégica de pessoas tem sido desenvolvida dentro da Unipampa, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido para que seu potencial seja alcançado. Para esse fim, diversas sugestões podem ser realizadas mediante as sugestões disponibilizadas pelos participantes deste estudo.

O primeiro exemplo a ser apontado é a importância do acompanhamento constante aos colaboradores. A disponibilização de veículos informativos, a ouvidoria e formulários avaliativos podem ser eficientes para prevenir problemas potenciais e também para a coleta de *feedback* contributivo, como satisfação do servidor, realizando alinhamento por competências.

Outra sugestão está voltada para uma devida avaliação geral de cada Campus e Reitoria, objetivando avaliar a gestão de pessoas segundo os colaboradores que são servidos por ela. Também pode ser necessária a modernização de processos a

fim de proporcionar maiores eficiências nos procedimentos realizados, sendo este possível a partir das tecnologias atualmente disponíveis, o que também pode possibilitar a diminuição burocrática do setor.

Como cada Campus atende a uma região e a um público diferente, talvez seja pertinente ao planejamento proporcionar não somente autonomia, mas também identificar as características e as necessidades individuais de cada um deles. Isso poderia ser possível a partir de um planejamento individualizado, considerando seus pontos fortes e pontos de melhoria.

Por fim, o reconhecimento do setor de gestão de pessoas como uma ferramenta estratégica pelos demais setores também é apontado. Dessa forma, a gestão estratégica de cada colaborador poderá direcioná-lo a cumprir suas atividades alcançando seus objetivos individuais e também os propostos pela Universidade.

Considerando que o presente estudo busca analisar a eficácia da aplicação de Gestão Estratégica de Pessoas na Universidade Federal do Pampa, a partir da percepção dos servidores, mapeando os pontos de alinhamento estratégico nas práticas de gestão estratégica de pessoas na Unipampa e identificando aspectos em convergência com os propósitos do planejamento estratégico de pessoas na Unipampa, conclui-se que os propósitos foram alcançados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa, foi possível concluir que gestão de pessoas em qualquer âmbito, setor e segmento que se aplica exerce um papel fundamental para o direcionamento e o controle de equipes/colaboradores. É fundamental ter tal setor dentro de qualquer estrutura, principalmente no ambiente público. Pode-se concluir que a gestão de pessoas dentro da administração pública deve exercer um papel crucial em suas tarefas, uma vez que em muitos ambientes se negligenciam tal setor.

Como visto no desenvolvimento do aporte teórico, que buscou compreender a estrutura da administração pública, a prática de gestão de pessoas no setor público e sua aplicação nas universidades públicas, existem muitas críticas ao desenvolvimento das atividades do setor público. Muito disso se deve à forma como tais gestores públicos designam e desempenham seus respectivos mandatos e cargos públicos. Compreendeu-se que grande parte da negligência com diversas atividades do setor público origina-se da necessidade de controle, julgamento e execução que o próprio setor detém.

Seguindo, com o desenvolvimento teórico do trabalho, pode-se concluir que o modelo da Nova Gestão Pública traz uma representatividade crucial no que se espera de um modelo ideal de gestão pública, com várias vertentes, ferramentas e aplicações. Tal abordagem, concentrada na relação das pessoas, foco desta pesquisa, mostrou que a valorização do desempenho das funções pode ser um ponto crucial para o desempenho de cada colaborador. Defende-se que uma gestão pública eficiente não está focada em regulamentações, burocracias, privatizações ou estatizações, nem em "gastar mais" ou "gastar menos", mas sim em ações voltadas para uma melhor governança frente às demandas das sociedades atendidas conforme Osborne (1995).

Assim, concluiu-se por meio do estudo de caso realizado, que buscou mapear os pontos de alinhamento estratégico nas práticas de gestão estratégica de pessoas na Unipampa e identificar aspectos em convergência com os propósitos do planejamento estratégico de pessoas na UNIPAMPA, que o setor de gestão de pessoas apresenta rupturas em seus aspectos de desempenho de funções sem um planejamento estratégico eficaz. Como citado pelos colaboradores, muitas dessas funções se limitam a um desenvolvimento somente teórico, não permitindo que os responsáveis alcancem 100% de suas atividades e capacidades laborais.

Como visto no estudo de caso, boa parte dos colaboradores entrevistados não se sente confortável com o atual cenário de suas funções dentro de seus respectivos Campus, apresentando apontamentos que mostram a necessidade de uma reforma e de novas melhorias dentro de seu setor. Dessa forma, pode-se concluir que, dentro dos 10 *Campi* estudados, existe uma grande necessidade de implementação de novas práticas relacionadas ao desempenho e à realização das tarefas trabalhistas exercidas pelos responsáveis do setor, dando-lhes autonomias legais para o total desempenho de suas tarefas.

Foram identificadas evidências que apontam na direção da ausência de alinhamento entre a percepção dos servidores com os objetivos projetados no Plano de Desenvolvimento Institucional da Unipampa.

A presente pesquisa mantém o tema em aberto, ficando proposto que, em um futuro, seja realizada uma nova pesquisa com a finalidade de atualizar ou de contextualizar os pontos que aqui foram abordados. Também se propõe a realização de um novo estudo de caso com a finalidade de se criar um programa de melhoria de desenvolvimento das atividades do setor de gestão de pessoas dentro da Unipampa.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa limitou-se a estudar somente o setor de gestão de pessoas dos 10 *Campi* vinculados à Universidade Federal do Pampa, sem a finalidade de propor melhorias e mudanças no desenvolvimento das funções já realizadas. O pressuposto do qual esta pesquisa partiu relaciona-se com a identificação de como as atividades relacionadas à gestão estratégica de pessoas dentro de todos os *Campi* vêm sendo desempenhadas.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, C. M. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, Curitiba, n. 1, p. 24-49, ago.-dez. 2009. Disponível em: <http://www.abdconst.com.br/revista/ARTIGO%202.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2021.
- ALI, A. J. *et al.* Four lenses on people management in the public sector: an evidence review and synthesis. **Oxford Review of Economic Policy**, [s.l.], v. 37, Issue 2, p. 335-366, Summer, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab003>. Acesso em: 10 ago. 2021.
- AMARAL, L. A. **A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos**. 2016. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.
- ANGIOLA, N.; BIANCHI, P.; DAMATO, L. Gestão de desempenho em universidades públicas: superando a burocracia. **Jornal Internacional de Produtividade e Gestão de Desempenho**, [s.l.], v. 67, n. 4, p. 736-753, 2018.
- ANGUERA, María Teresa. Metodología de la observación en ciencias humanas. **Sot**, [s.l.], 1985.
- ARIBONI, S.; PERITO, R. **Guia Prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental, descritiva**. São Paulo: Unimarco, 2004.
- ASHOK, M. *et al.* How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], 2021.
- AVELINO, K. W. R. S.; SALLES, D. M. R.; COSTA, I. S. A. Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [on-line], v. 18, n. 5, p. 202-228, 2017. ISSN 1678-6971.
- BOLLAND, E. J. The People, Power and Strategy. *In*: BOLLAND, E. J. **Comprehensive Strategic Management**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017. p. 347-372.
- BOSELIE, P.; HARTEN, J.; VELD, M. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further. **Public Management Review**, [s.l.], v. 23, p. 1-18, 2019.
- BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [s.l.], Ano 47, v. 121, n. 1, jan.-abr. 1996.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, [on-line], n. 45, p. 49-95, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, [on-line], v. 50, n. 1, 2010.
- BRUNETTO, Y.; BEATTIE, R. Changing role of HRM in the public sector. **Public Management Review**, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 1-5, 2020. DOI: 10.1080/14719037.2019.1645876

- CAMARGO, E. J. B. Gestão de pessoas na administração pública federal: análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 63-87, 2016.
- CAMÕES, M. R. S. **Estudos em gestão pessoas no serviço público**. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Diogo Ribeiro da Fonseca e Valéria Porto. Brasília: ENAP, 2014. 142p.
- CANTOR, D. F.; RUS, M.; TASENTE, T. Media communication strategies in the central public administration. **Technium Social Sciences Journal**, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 191-211, 2021.
- 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. **Rev. Serv. Público Brasília**, [s.l.], v. 69, n. 2, p. 163-191, abr.-jun. 2018.
- COELHO, Alessandra M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. [2021]. Disponível em: <https://docplayer.com.br/6766930-Metodos-e-tecnicas-de-pesquisa-alessandra-martins-coelho.html>. Acesso em: 10 ago. 2021
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.
- COOK, B. J. Democracy and Public Administration. **Administration & Society**, [s.l.], v. 51, n. 5, p. 691-6, 2019.
- DE JESUS, D.; DE FIGUEIREDO, J. Public Administration, NGOs and Private University in Teaching in Professional Master's Courses. **Creative Education**, [s.l.], v. 9, p. 1.713-1.725, 2018.
- ELÍAS, M. V. Phenomenology in Public Administration: Bridging the Theory-Practice Gap. **Administration & Society**, [s.l.], v. 52, n. 10, p. 1.516-1.537, 2020.
- ESTEVE, B.; HOMMEL, A. Registered Nurses' Perceptions of Factors Contributing to Trust-Based Public Management. **Open Journal of Nursing**, [s.l.], v. 10, p. 1.126-1.141, 2020.
- FALQUETO, J. M. Z. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília**. 2013. 192p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2012.
- FONSECA, Diogo Ribeiro da. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal**. 2013. 340f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.
- FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Elementos de institucionalização da gestão estratégica de pessoas no setor público. *In*: EnGPR, 4, João Pessoa, 2011. **Anais [...]**. João Pessoa: ANPAD, 2011.
- FONTES FILHO, J. R.; NAVES, G. G. The Contribution of the Brazilian Government's Integrated System for Financial Administration (SIAFI) to Promotion of Horizontal Accountability: the Perception of Users. **Brazilian Business Review**, [s.l.], v. 11, n. 3, p. 1-27, 2014.
- FREITAS, W. R. de S. **Gestão de Recursos Humanos: análise das melhores práticas adotadas pelas Universidades Estaduais Paulistas São Paulo**. 2010. 218f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, São Paulo, 2010.

GAGU, E.; RUS, M.; TASENȚE, T. Stages of crisis communication in public administration – Case study Romanian Ministry of Transport. **Technium Social Sciences Journal**, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 252-267, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. G. Movimentos sociais na contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**, [on-line], v. 16, n. 47, p. 333-361, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/vXJKXcs7cybL3YNbDCkCRVp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 ago. 2021.

GRANDIS, F.; MATTEI, G. The Authorizing Function of Budgets in Public Administration – Aplicabilidade da IPSAS 24 na Itália. **Open Journal of Accounting**, [s.l.], v. 3, p. 45-58, 2014.

GREEN, R. Democracy, Populism and Public Administration. **Administration & Society**, [s.l.], v. 51, n. 10, p. 1.519-1.520, 2019.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas**: princípios que mudam a Administração Universitária. Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

HAJNAL, G.; ROSTA, M. A New Doctrine in the Making? Doctrinal Foundations of Sub-National Governance Reforms in Hungary (2010-2014). **Administration & Society**, [s.l.], v. 51, n. 3, p. 404-430, 2019.

HAN, Y.; XIONG, M.; FRANK, H. A. Public Administration and Macroeconomic Issues: is this the Time for a Marriage Proposal? **Administration & Society**, [s.l.], v. 52, n. 9, p. 1.439-1.462, 2020.

HERCULANO, Selene. **ONGs e movimentos sociais**: a questão de novos sujeitos políticos para a sustentabilidade – Meio Ambiente: questões conceituais. Niterói: UFF/PGCA-Riocor, 2000. p. 123-155.

KARIMI, S. Public Administration and Democracy: the Virtue and Limit of Participatory Democracy as a Democratic Innovation. **Technium Social Sciences Journal**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 493-506, 2021.

KNIES, E.; LEISINK, P. Gestão de Pessoas no Setor Público. In: BREWSTER, C.; CERDIN, J. L. (ed.). **HRM em Organizações Orientadas à Missão**. Palgrave Macmillan: Cham, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_2. Acesso em: 8 jun. 2021.

LARSON, S. J. Actions for Queering American Public Administration. **Administration & Society**, [s.l.], April, 2021.

LI, J.; CHUNG, K. Decomposing Isomorphism: What Drives Similarity in the Adoption of New Public Management? **Administration & Society**, [s.l.], v. 52, n. 3, p. 375-404, 2020.

LIOU, K. T.; HU, Q. Desenvolvimento de tecnologia e gestão de organização pública. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, [s.l.], v. 22, n. 2, p. 114-122, 2019.

LIU, S.; WANG, X.; CHU, J. On the Management of College Students under the Concept of “Cultivating Morality and Cultivating People”. **Open Journal of Social Sciences**, [s.l.], v. 8, p. 438-446, 2020.

LÖFGREN, K. *et al.* The Rise of a New Public Bureaucracy in New Zealand? **Administration & Society**, [s.l.], May, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo Atlas, 1996.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINEZ, E. *et al.* Organizational Culture and Performance. **AER Papers and Proceedings**, [s.l.], v. 105, n. 5, p. 331-335, 2015.

MARX, Karl. Prólogo a la primera edición alemana del primer tomo de El capital. **Editorial Progreso**: Obras escogidas de Carlos Marx y Federico Engels, 1867. v. 2.

MEDEIROS, J.; DEMO, G. Attributes of a Relationship Management Model for the Public Sector (CiRS Exec). **Brazilian Business Review**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 101-117, 2020.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELO, A. C. M. *et al.* Gestão Pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, 2012.

MICHAEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, P. C. **Gestão de pessoas no setor público**: diagnóstico organizacional de uma prática distrital. 2018. 185p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018.

MITCHELL, G. E. Modalities of Managerialism: the “Double Bind” of Normative and Instrumental Nonprofit Management Imperatives. **Administration & Society**, [s.l.], v. 50, n. 7, p. 1.037-1.068, 2018.

MONTANO, M. R. The Management of the City College of Calamba Towards the Attainment of the School’s Vision and Mission: a Basis for a Framework for Skills Enhancement Program. **Technium Social Sciences Journal**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 544-560, 2021.

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

MUÑOZ CARDONA, Á. The New Public Management in Sabaneta, Antioquia. **Open Journal of Political Science**, [s.l.], v. 4, p. 180-194, 2014.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. Human resources management and public sector reforms: trends and origins of a new approach. **Discussion Paper**, Brasília, DF, Ipea, n. 115, jan. 2015.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Portugal: Reforming the State to promote growth. **Relatório**. Paris: OCED, 2013. ISBN 978-92-64-20798-1.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis; Brasília: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; CAPES: UAB, 2011.184p.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Brasília, DF: MH Comunicações, 1995.

PEREIRA, J.; REZENDE, J.; BOAS, A. Social and Environmental Management in the Municipalities of Minas Gerais, Brazil. **Journal of Environmental Protection**, [s.l.], v. 6, p. 64-76, 2015.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. Populism and Public Administration: Confronting the Administrative State. **Administration & Society**, [s.l.], v. 51, n. 10, p. 1.521-1.545, 2019.

REDDICK, C. G.; DEMIR, T.; STREIB, G. The Professional Mind-Set of City Managers: Implications for Public Administration. **Administration & Society**, [s.l.], v. 52, n. 2, p. 207-232, 2020.

RESH, W. G. The Disarticulation of the Administrative State (and Public Administration). **Administration & Society**, [s.l.], v. 51, n. 3, p. 347-370, 2019.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falhas as reformas administrativas?** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarri. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIUS-ULLDEMOLINS, J.; KLEIN, R. From artistic direction to cultural management: governance and management of Barcelona's artistic institutions in the twenty-first century. **International Journal of Public Sector Management**, [s.l.], v. 34, n. 1, p. 33-49, 2021.

ROBERTS, A. Bridging Levels of Public Administration: How Macro Shapes Meso and Micro. **Administration & Society**, [s.l.], v. 52, n. 4, p. 631-656, 2020.

ROBERTS, P. S.; VELOTTI, L.; WERNSTEDT, K. How Public Managers Make Tradeoffs Regarding Lives: Evidence From a Flood Planning Survey Experiment. **Administration & Society**, [s.l.], v. 53, n. 4, p. 496-526, 2021.

ROCHA, J.; ZAVALA, G. Innovation and Change in Public Administration. **Open Journal of Social Sciences**, [s.l.], v. 9, p. 285-297, 2021.

SABBE, M.; SCHIFFINO, N.; MOYSON, S. Walking on Thin Ice: How and Why Frontline Officers Cope With Managerialism, Accountability, and Risk in Probation Services. **Administration & Society**, [s.l.], v. 53, n. 5, p. 760-786, 2021.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: EdUFJF, 2013. 246p.

SCHULER, R. S. Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business. **Organizational Dynamics**, [s.l.], p. 18-32, Summer, 1992.

SHAMS, F. Managing academic identity tensions in a Canadian public university: The role of identity work in coping with managerialism. **Journal of Higher Education Policy and Management**, [s.l.], v. 41, p. 619-632, 2019.

SHIMADA, T.; URYUHARA, Y.; YZAKI, H. New Public Management of Local Government in Japan: an Action Study. **Academy of Management**, Published Online, v. 30, Nov. 2017.

SILVA, J. E. O. *et al.* Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 269-287, 2013.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making in administrative organization. 3rd. ed. New York: The Free Press, 1976.

SPRADLEY, James P. (1980). **Participant Observation**. Orlando- Florida. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers

SIQUEIRA, R. E.; ESQUINSANI, V. The Choice of the School Manager in the Brazilian Public Networks: on the Concept of Democratic Management of Teaching. **Creative Education**, [s.l.], v. 8, p. 1.424-1.432, 2017.

SMITH, S. L.; HUANG, K.; PENG, S. Strategic Orientation and Relationship Building Among Dyads in Complex Public Management Networks: Perspectives From State Asthma Coalitions. **Administration & Society**, [s.l.], v. 53, n. 5, p. 737-759, 2021.

SOM, P. Determinants of Good Governance for Public Management in Cambodia. **Journal of Service Science and Management**, [s.l.], v. 13, p. 168-177, 2020.

TENBENSEL, T.; SILWAL, P.; WALTON, L. Overwriting New Public Management with New Public Governance in New Zealand's approach to health system improvement. **Journal of Health Organization and Management**, [s.l.], n. ahead-of-print, 2021.

UNIPAMPA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. 2021. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/universidade>. Acesso em: 25 jul. 2021

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VAN DER HOEK, M.; GROENEVELD, S.; KUIPERS, B. Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. **Review of Public Personnel Administration**, [s.l.], v. 38, n. 4, p. 472-493, 2018.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ZHANG, X.; HE, Y. What Makes Public Space Public? The Chaos of Public Space Definitions and a New Epistemological Approach. **Administration & Society**, [s.l.], v. 52, n. 5, p. 749-770, 2020.

ANEXO A – Autorização Institucional



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Edward Pessano, responsável pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Pampa, autorizo a realização do estudo sobre gestão estratégica de pessoas através da pesquisa com os servidores ligados à Gestão de Pessoas desta instituição, a ser conduzido pela pesquisadora Renata Vivian de Miranda para viabilizar os objetivos da dissertação de mestrado cujo tema é: A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: O ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA.

Bagé, 03 de julho de 2021.

Prof. EDWARD F C PESSANO
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

EDWARD FREDERICO
CASTRO
PESSANO.82501823087

Assinado digitalmente por
EDWARD FREDERICO CASTRO
PESSANO.82501823087
Dnt. cn=EDWARD FREDERICO
CASTRO
PESSANO.82501823087, c=BR,
o=UFPA, ou=PRO-REITORIA DE
GESTÃO DE PESSOAS, email=edepessano@gmail.com
Data: 2021.06.04 11:41:53 -0300

ANEXO B – Item 2.1: Objetivos e Metas – PDI DA UNIPAMPA 2019-2023

2.7. Objetivos e metas da Instituição

A Universidade sinaliza para o enfrentamento de diferentes desafios, buscando a viabilização do 22 planejamento estratégico. Nesse sentido, as demandas originadas precisam ser pensadas e viabilizadas levando em consideração a busca por soluções inovadoras, visando ao cumprimento do seu papel social na busca da excelência. O desafio, portanto, consiste em manter a Instituição articulada com as demandas da sociedade.

Nesse contexto, este PDI apresenta os objetivos identificados ao longo do processo da sua construção. O planejamento estratégico apresentado para os anos de 2019-2023 está estruturado a partir das demandas anunciadas pela comunidade acadêmica, através de diagnósticos e debates realizados de modo presencial e virtual.

No eixo Excelência Acadêmica, estão a preocupação com: ensino, pesquisa e extensão; acervo bibliográfico; inovação; interdisciplinaridade; manutenção e ampliação dos laboratórios de ensino; internacionalização e outras.

No eixo Compromisso Social, estão compreendidas: as ações afirmativas, a temática da acessibilidade, as políticas voltadas aos estudantes em situação de vulnerabilidade social, as políticas inclusivas, entre outras.

No eixo Aperfeiçoamento Institucional, são abordadas as temáticas relacionadas a: gestão, tanto da administração superior quanto das Unidades; infraestrutura; processos de comunicação; tecnologia da informação; consolidação das relações internacionais e interinstitucionais; sustentabilidade; gestão ambiental e outras áreas.

No eixo denominado Desenvolvimento Humano, são abordados temas como: qualificação; capacitação; desenvolvimento nas carreiras; qualidade de vida no trabalho; inclusão, entre outros.

Nesse sentido, metodologicamente, o planejamento está organizado em “Objetivos”, “Iniciativas”, “Indicadores” e “Metas”. Objetivos: expressam o que queremos alcançar, observando o eixo estratégico. Iniciativas: expressam alternativas de viabilização dos objetivos; Indicadores: são as medidas quantitativas e qualitativas e financeiras que contribuem para aferir o grau de concretude das iniciativas. Metas: indicam a previsão de atendimento ao estabelecido e pactuado. Nesse sentido, a meta

é mensurável, específica, temporalmente definida e significativa. No quadro seguinte, são demonstrados os eixos e os objetivos que compõem o documento e que, detalhadamente, podem ser consultados no Anexo I, que traz o Planejamento Estratégico estabelecido para o período de 2019 a 2023.

ANEXO C – Item 6: Gestão de Pessoas/PDI DA UNIPAMPA 2019-2023

6. GESTÃO DE PESSOAS

A Instituição buscará, nos próximos cinco anos, consolidar a gestão estratégica de pessoas como compromisso de todos, sob a perspectiva sistêmica (integradora), o que, para Bergue (2014), se caracteriza – em contraste com a visão mecanicista (diferenciadora) – como uma função que compete não somente aos gestores, tampouco exclusivamente à área de gestão de pessoas, mas também é uma competência de todos. Ela é transversal à organização, e os dirigentes de cada setor a gerenciam com as pessoas, constituindo-se, desse modo, como referências de liderança de primeira instância.

A perspectiva sistêmica se apresenta como alternativa viável para a gestão de pessoas num quadro de multicampi, no qual os gestores são atores ativos para implementação da missão, da visão e dos objetivos organizacionais da Universidade. A gestão de pessoas atua no apoio a esses gestores, tendo como base a política de gestão de pessoas.

6.1. Política de Gestão de Pessoas

Na gestão pública, a gestão de pessoas pode ser entendida como o conjunto de políticas (ações voltadas para o cumprimento das normas que regem as organizações públicas) e práticas (rol de procedimentos previstos na legislação vigente).

A política de gestão de pessoas na UNIPAMPA está fundamentada no cumprimento da legislação vigente, na atenção à qualidade de vida e no desenvolvimento do servidor como agente transformador do contexto regional, qualificando o ensino público gratuito, inclusivo e de qualidade. Tal política torna-se, portanto, um dos principais objetivos relacionados à gestão de pessoas para o próximo quinquênio e exigirá a elaboração de uma resolução específica que a consolide como documento de referência institucional com a maior brevidade possível.

Para implementar essa política, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas está organizada em três coordenadorias: Coordenadoria de Administração de Pessoal, Coordenadoria de Gestão de Carreiras e Coordenadoria de Qualidade de Vida. Essa

política deverá contemplar o que está previsto neste PDI e o que vier a ser necessário. Entre as principais ações, destacam-se:

- Política de Ingresso de Pessoal – a ocupação dos cargos efetivos de Professor do Magistério Superior ocorre através de edital de concurso público e de processo seletivo simplificado para ingresso de professores substitutos e temporários, sendo o perfil definido pelo Campus. A ocupação dos cargos efetivos de Técnico-administrativo em Educação ocorre através de edital de concurso público, com perfilamento profissiográfico. Contudo, percebe-se a necessidade do estabelecimento de critérios relacionados ao dimensionamento de pessoal e à matriz para a abertura de processos seletivos;

- Política de Mobilidade do Servidor (remoções) – foi criado por meio da Norma Operacional nº 04/2017 o Cadastro de Reserva para Remoção a Pedido com mudança de localidade de exercício (município), independente do interesse da administração, visando à qualidade de vida do servidor. Esse processo é realizado em módulo específico do sistema GURI, que mantém o fluxo contínuo de inscrições para formação de cadastro de reserva. Além dessa modalidade, são realizadas as remoções de ofício, a pedido a critério da administração, a pedido para acompanhamento de cônjuge e remoção por motivo de saúde;

- Mudança de exercício dentro da própria localidade – realizada por meio de processo específico disponibilizado no Manual do Servidor da UNIPAMPA.

- Redistribuição – com diretrizes institucionais estabelecidas na Norma Operacional nº 03/2017, através de módulo no Sistema GURI, o servidor de outra instituição pode manifestar interesse em fazer parte do quadro da UNIPAMPA. Tal intenção pode ser visualizada por todos os servidores da Instituição, garantindo transparência em todo o processo;

- Cessão, colaboração técnica e acompanhamento de cônjuge são outras formas de mobilidade gerenciadas pela PROGEPE com base na legislação vigente;

- Política de Manutenção do Quadro de Servidores – materializada através da qualificação dos servidores (que exige que o servidor uma vez qualificado, permaneça na Universidade no mínimo por igual período ao do afastamento), da identificação de suas competências para o exercício da função pública e inclusive dos cargos de gestão e da busca pela melhoria da qualidade de vida do servidor;

- Política de Acompanhamento e Suporte aos Servidores – estão relacionadas aqui as atividades de orientação e acompanhamento sistemático aos servidores pela equipe multiprofissional da Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor nos casos de afastamento por doença do servidor ou de pessoa da família e/ou acidente de trabalho, servidores em processo de aposentadoria por invalidez ou que a reverteram e retornaram às atividades com restrições, servidores com deficiência, servidores removidos por motivo de saúde (seu ou de familiar), concessão de horário especial para servidores ou dependentes com deficiência, servidores com diagnóstico de doenças crônicas, servidores em sofrimento psíquico, gestão de conflitos individuais e de equipes;

- Políticas de Promoção à Saúde do Servidor – ações relacionadas à promoção da qualidade de vida no trabalho, como exames médicos periódicos, desenvolvimento e colaboração em campanhas de prevenção e promoção a saúde relacionadas a enfermidades sazonais e ergonomia, a saúde mental no ambiente acadêmico, da colaboração na implementação de uma política institucional de enfrentamento às violências, além do suporte técnico às ações relacionadas à segurança no trabalho. A Instituição identifica como prioridade para os próximos cinco anos, no tocante ao aprofundamento e avanço na Política de Gestão de Pessoas, as seguintes necessidades:

- Aprimoramento da atual Política de Manutenção do Quadro de Servidores, principalmente através do redimensionamento de pessoal vislumbrando a otimização da força de trabalho dentro das estruturas estabelecidas, a reorganização dos processos em relação à entrega do trabalho (produtividade), a valorização das competências, da qualificação através do perfilamento, que possibilitará que o servidor desempenhe suas atribuições indo ao encontro de suas qualificações;

- Revisão da Resolução que trata do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT);

- Implementação de mudanças na política de encargos docentes relacionadas ao registro da jornada de 61 trabalho e a implementação do plano de atividades para os Professores do Magistério Superior, de forma análoga ao plano de trabalho dos servidores técnico-administrativos;

- Criação da Unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS – UNIPAMPA);
- Expansão e descentralização das ações relacionadas à saúde, segurança do trabalho e qualidade de vida dos servidores;
- Aprimoramento dos concursos públicos, através do estabelecimento de critérios para a abertura dos processos seletivos, com base no dimensionamento, na revisão da matriz que trata da relação aluno/professor e nos PPCs, para a manutenção e a consolidação dos cursos. Além disso, a centralização das bancas de seleção docente na Reitoria;
- Aprovação e implementação da Política Institucional de Enfrentamento às Violências pelo Conselho Superior Universitário. 6.2. Seleção de servidores 6.2.1. Critério de seleção para os docentes Os Professores do Magistério Superior são selecionados conforme as necessidades identificadas pelos 10 campi e aprovados pelas Comissões de Curso e pelo Conselho de Campus, com amparo nas Leis nº 8.112/90 e nº 12.772/12.

Entre as competências, avaliam-se: experiência profissional dos últimos cinco anos; produção científica, tecnológica, artística e cultural; didática para a sala de aula; conhecimentos sobre pedagogia universitária; domínio técnico-científico; capacidade de estruturação coerente do texto, com clareza e precisão de linguagem; planejamento de aula (domínio do tema, capacidade de comunicação e postura pedagógica); capacidade de o candidato refletir sobre a própria formação universitária e acadêmica; expectativas profissionais e sua capacidade de formular uma proposta de trabalho na UNIPAMPA, envolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão embasadas no PDI, expressando o compromisso do candidato com o desenvolvimento da Instituição. Tais competências são consideradas e pontuadas no concurso público, por meio das provas escrita, didática, de títulos e pelo memorial descritivo.

A Universidade seleciona, prioritariamente, docentes doutores. Os editais são abertos na área de conhecimento pretendida e, somente após a comprovação de inexistência de candidatos doutores, os editais são reabertos com exigência de mestres. Para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, há a possibilidade de contratação de professores substitutos, com base na Lei nº

8.745/1993, em que não se realiza prova escrita e cujo edital segue o modelo de processo seletivo simplificado.

Identifica-se a necessidade de aprimoramento do processo de seleção destinado ao provimento do cargo de professor da carreira do magistério superior no que se refere à análise da metodologia de ensino, à centralização da execução dos concursos na Reitoria e à necessidade de avaliação dos conhecimentos relativos à Lei nº 8.112/1990, assim como adequações na Resolução nº 82/2014. Com relação à seleção de docentes no âmbito da Universidade Aberta do Brasil, o processo deve ocorrer via edital, que deverá contemplar os mesmos requisitos anunciados para a seleção de docentes. Para além desses critérios, o processo de seleção deve incluir os critérios definidos na Portaria CAPES nº 15/2017, que regulamenta as diretrizes para concessão e pagamento de bolsas no âmbito da UAB.

6.2.2. Critérios de seleção de TAES Será preciso aperfeiçoar o processo de seleção no que se refere à efetiva comprovação da necessidade de realização de concurso público, inclusive para reposição de vaga, levando em consideração, na elaboração do processo, o perfil profissional e o conhecimento dos objetivos estratégicos da Instituição, assim como o custo envolvido.

6.2.3. Critério de seleção e contratação de tutores

Entende-se por tutor da Instituição, na modalidade EaD, todo profissional de nível superior a ela vinculado que atue na área de conhecimento de sua formação como suporte a atividades dos docentes e mediação pedagógica junto a estudantes, na modalidade de EaD, conforme Resolução nº 1/16 do Conselho Nacional de Educação. Na UNIPAMPA, os tutores que atuam nos polos institucionais são servidores da Universidade, enquanto os tutores que atuam nos polos UAB são selecionados através de edital específico. Ambos possuem formação adequada, em consonância com a legislação, e conhecem o material didático, além de acessar as tecnologias e conteúdos sob sua responsabilidade com a finalidade de auxiliar e acompanhar o processo formativo dos acadêmicos.

No âmbito da Instituição, a tutoria organiza-se em: tutoria de conteúdo, realizada no curso EaD institucional pelos professores do próprio curso, e tutoria presencial, exercida por servidores do campus polo do curso que acompanham a realização das atividades do curso, dando apoio administrativo a sua realização, e as

atividades destes últimos devem estar pactuadas no plano de trabalho. É importante ressaltar que este servidor não recebe bolsa de auxílio. No que diz respeito à tutoria realizada em cursos UAB, a CAPES regulamentou que a concessão e o pagamento de bolsas aos participantes dessa modalidade deve dar-se via edital. São requisitos obrigatórios: titulação mínima de graduação, um ano de exercício mínimo no magistério básico ou um ano de exercício mínimo no magistério superior. Os procedimentos de seleção envolvem a análise de currículo, entrevistas e, quando necessário, provas de conhecimentos específicos. Outros requisitos podem ser incluídos de acordo com as especificidades do curso.

6.3.1. Qualificação dos servidores docentes

Na UNIPAMPA, não há docentes lotados nos cursos da Instituição, mas sim nos campi onde exercem suas atividades. Os professores podem atuar nos diferentes cursos de cada campus, possibilitando, desse modo, a otimização da força de trabalho. A atual Política de Incentivo à Qualificação do quadro de servidores da Instituição prevê a contratação de professores substitutos com limite de vagas estabelecido por campus. Isso permite que cada um selecione os docentes que poderão afastar-se para qualificação, segundo os critérios estabelecidos pelo Conselho de Campus. Após a qualificação, a Política de Gestão de Pessoas prevê que o docente permaneça nas suas atividades que exerce na Instituição por igual período ao de seu afastamento, o que permite estabelecer como meta para os próximos cinco anos o incremento de, aproximadamente, 5% no número de docentes com doutorado, que, atualmente, alcança o índice de 81%. Além disso, e como elemento estratégico, a qualificação docente deverá estar vinculada aos objetivos estratégicos da Instituição.

6.3.1.1. Apoio e desenvolvimento da formação docente

Preocupados com o atendimento às diretrizes pedagógicas dos cursos de graduação e com a melhoria do ensino de graduação, são ofertadas aos professores ações de formação continuada. Entre outras ações, estão os seguintes eventos: Seminário de Formação dos Coordenadores de Curso de Graduação; Seminário de Formação de Professores e fóruns por área do conhecimento, atendendo todas as áreas do conhecimento. Busca-se com as ações de formação promover estratégias para apoiar o desenvolvimento profissional do docente na Instituição, no entendimento

de que a implementação do projeto de curso e do perfil do egresso está diretamente associada à formação dos professores que desenvolvem o currículo.

Os docentes da Instituição contam também com setores de apoio para auxiliá-lo no desenvolvimento da sua prática pedagógica e na implementação do projeto de curso, tais como: Núcleo de Desenvolvimento Educacional (NuDE); Núcleo de Inclusão e Acessibilidade (NinA) e Coordenadoria de Ações Afirmativas (CAF). Esses espaços constituem-se também como espaços de qualificação do ensino de graduação à medida que realizam acompanhamento e orientações das atividades de ensino relacionadas às temáticas-fins de cada um desses setores.

A Universidade deve perseguir a institucionalização de políticas para a formação continuada docente, abrangendo os diferentes “fazeres” do professor na educação superior, envolvendo a docência e gestão acadêmica. As ações do programa serão elaboradas a partir de uma ampla consulta a todo corpo docente da Instituição, sendo prioritária a discussão a respeito dos seguintes temas: abordagens dos processos de ensino e de aprendizagem: mapas conceituais, ensino com pesquisa; projetos de aprendizagem; Problem Based Learning (PBL); interdisciplinaridade e inovação pedagógica.

No que diz respeito a essa temática, deverá ser construída uma nova política institucional no que diz respeito a determinação de encargos docentes para a participação nas ações de formação continuada. Essas ações estratégicas permitirão o alcance do perfil do egresso anunciado e a melhoria nos processos de ensino.

6.3.2. Qualificação dos servidores técnico-administrativos

A Política de Qualificação dos Servidores Técnico-administrativos em Educação é desenvolvida em consonância com os Decretos nº 5.707/2006, nº 5.825/2006 e a Portaria nº 09/2006-MEC, com observância às Resoluções CONSUNI nº 24/2010, nº 25/2010 e nº 136/2016, que definem o Programa de Incentivo à Capacitação e Qualificação. Infere-se, assim, que as políticas de fomento à qualificação como afastamento parcial e integral realizadas por meio de edital têm trazido incremento significativo na qualificação do quadro técnico-administrativo da Instituição.

A pesquisa da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação, realizada em 2017, demonstrou a necessidade de atenção para o ajuste quantitativo e qualitativo de servidores nos campi, servirá de

base para a revisão dos critérios até então utilizados bem como para a definição de um modelo de dimensionamento a ser aplicado a partir de 2020.

Desse modo, deve-se construir uma política de qualificação que reconheça e incentive os servidores, procurando, com base em critérios justos e igualitários, oferecer um meio de valorização que atenda o que é proposto pela Instituição e almejado pelos servidores, tendo como base a gestão por competências.

6.3.2.1. Apoio ao desenvolvimento dos técnico-administrativos

A Universidade prevê a ampliação da oferta de cursos, procurando discutir a proposição de uma política que seja abrangente e viabilize o constante desenvolvimento, permitindo boas práticas de capacitação que estejam em consonância com o interesse da Instituição e com as constantes mudanças tecnológicas, políticas e econômicas, focando ações de capacidade técnica e operacional de trabalho, levando em consideração as lacunas de competências mapeadas através de processos de gestão por competências. Além disso, o enfoque da qualificação e da capacitação, principalmente dos servidores que obtiveram os afastamentos parciais ou integrais, deverá estar em consonância com as necessidades de aprimoramento dos cargos e funções que o servidor desempenha na UNIPAMPA.

6.4. Plano de carreira e regime de trabalho dos servidores

6.4.1. Plano de carreira e regime de trabalho do servidor docente

O plano de carreira do servidor docente é regido pela Lei n. 12.772/2012 e está estruturado nas classes A, B, C, D e E, e respectivos níveis de vencimento. Essas classes receberão as seguintes denominações, de acordo com a titulação do ocupante do cargo: I – Classe A, com as denominações de: a) Professor Adjunto A, se portador do título de doutor; b) Professor Assistente A, se portador do título de mestre; ou c) Professor Auxiliar, se graduado ou portador de título de especialista; II – Classe B, com a denominação de Professor Assistente; III – Classe C, com a denominação de Professor Adjunto; IV – Classe D, com a denominação de Professor Associado; V – Classe E, com a denominação de Professor Titular. O regime de trabalho dos docentes na UNIPAMPA pode ser de 20h, 40h ou 40h com dedicação exclusiva (DE).

A UNIPAMPA tem a política de que seu quadro de professores seja composto, em sua maioria, por docentes no regime 40 horas DE. Considerando o fato de os docentes desempenharem sua função no campus, em seus diversos cursos, e a importância de uma gestão coordenada e eficiente das amplas funções desses servidores no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão, percebe-se a necessidade do contínuo aperfeiçoamento de protocolos e sistemas de gestão que tornem transparente sua jornada de trabalho.

6.4.2. Plano de carreira e regime de trabalho dos servidores técnico-administrativos

O plano de carreira dos técnicos administrativos em educação é estabelecido pela Lei nº 11.091/2005 e é dividido em cinco classes: A, B, C, D e E. Essas classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.

O quadro de pessoal da Universidade conta, atualmente, com as classes D e E. Cada uma dessas classes tem quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), e cada um dos níveis possui 16 padrões de vencimento básico. Considerando a nova gestão pública com enfoque na realização de tarefas coordenadas e o foco na produção conjunta de resultados, percebe-se a necessidade do aperfeiçoamento de processos de gestão e monitoramento que consolide o regime de trabalho dos servidores técnico-administrativos voltado para a eficiência.

6.5. Avaliação dos servidores

Os servidores são avaliados com as seguintes finalidades: para a concessão da estabilidade no serviço público (avaliação do estágio probatório) e para fins de progressão e promoção na carreira (avaliação de desempenho). Para os próximos anos, identifica-se, no âmbito das avaliações, a necessidade do aperfeiçoamento de ferramentas como o plano de trabalho dos técnico-administrativo e a agenda docente ou planos de atividades, alinhados ao planejamento estratégico das equipes e ao Plano de Desenvolvimento Institucional, na gestão das atribuições do servidor no desempenho de suas atividades.

6.5.1. Avaliação do estágio probatório

As avaliações parciais do estágio probatório são realizadas no primeiro, segundo e terceiro ano pela Comissão de Avaliação Docente (CAD) e pela Comissão de Avaliação dos Técnicos Administrativos em Educação (CAT). O resultado final é elaborado com base nos resultados parciais, conforme as Resoluções nº 107/2015 e nº 98/2015.

Os docentes são avaliados por meio de documentos que comprovem os seguintes critérios: responsabilidade, assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e qualidade didático-pedagógica. Essa avaliação é realizada pelas comissões examinadoras de cada campus. Os técnico-administrativos em educação são avaliados com o auxílio da Plataforma GURI, na qual realizam autoavaliação e submissão ao parecer da chefia para que sejam aprovados no estágio probatório a partir dos seguintes critérios: responsabilidade, assiduidade, disciplina, iniciativa e produtividade.

6.5.2. Avaliação de desempenho

6.5.2.1. Avaliação de desempenho dos servidores docentes

A avaliação é definida pela Resolução CONSUNI nº 80/2014 e leva em consideração as atividades relacionadas a ensino, pesquisa, extensão e gestão, considerando várias dimensões. A avaliação de desempenho para fins de progressão e promoção funcional docente é realizada com base na análise em planilha de pontuação, na qual o docente deve atingir o valor mínimo de 14 (quatorze) pontos, considerando suas atividades desenvolvidas durante o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses, sendo que, nas atividades de ensino, o docente deve atingir, no mínimo, 8 (oito) pontos semestrais da tabela de pontuação. Como principal avanço necessário ao processo de avaliação docente, identifica-se a informatização, devido ao alto nível de burocratização, combinado com o elevado número de servidores a serem avaliados. Faz-se necessária também a revisão da Resolução e a inclusão da participação no Programa de Formação Docente como requisito à progressão. Deve ainda estar prevista a avaliação do desempenho docente, para além da avaliação do docente pelo discente, já existente.

6.5.2.2. Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos

A avaliação do desempenho está focada em dois grandes eixos: Eixo I (avaliação de desempenho para progressão) e Eixo II (avaliação de desempenho para

desenvolvimento). Eixo I – avaliação para progressão: com o intuito de aferir o mérito do servidor para avançar na carreira, avalia-se o desenvolvimento das atividades acordadas entre o servidor e a Instituição. Como o plano de atividades, tem origem no planejamento estratégico da Universidade, Unidades e equipes, visa ao cumprimento das obrigações ali delimitadas e está diretamente ligado ao alcance dos objetivos e das metas organizacionais.

A avaliação baseada nas atividades do plano de trabalho garante maior clareza e objetividade. Eixo II – avaliação para desenvolvimento: paralelamente ao processo de aferição do desempenho para mérito individual e progressão na carreira, é feita a avaliação do desempenho coletivo das equipes e Unidades, avaliadas pelos seus membros. Essa avaliação busca levantar indicadores e subsídios para o planejamento estratégico e avaliação das políticas do Plano de Desenvolvimento de Pessoal (Resolução CONSUNI nº 23/2010) e dos programas de saúde e qualidade de vida do servidor. Por sua abrangência, esse eixo avaliativo foca pontos estratégicos para os meso e macroprocessos de desenvolvimento de pessoas, especialmente a elementos ligados a desempenho e motivações coletivas. Diagnósticos mais refinados (como pesquisas de clima organizacional, mapeamento de lacunas de competências, etc.) são realizados pelos setores e programas específicos, como a Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor, Coordenadoria de Gestão de Carreira e o NUDEPE.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Gestão Estratégica de Pessoas na Universidade Federal do Pampa

Prezados (as),

Solicitamos sua colaboração no preenchimento deste questionário, o qual visa mensurar a percepção dos servidores acerca da eficácia da aplicação da Gestão Estratégica de Pessoas na Universidade Federal do Pampa. Esta pesquisa integra os estudos de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Santa Maria da acadêmica Renata Vivian de Miranda, sob orientação do Professor Dr. Luís Moretto Neto. Agradecemos antecipadamente sua colaboração e colocamo-nos à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias através do e-mail: renataviviandemiranda@gmail.com.

() **Concordo com as condições do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

1) Você conhece o que é gestão estratégica de pessoas?

Sim

Não

2) Há quanto tempo você atua na área de gestão de pessoas?

Até 5 anos

6 a 10 anos

11 anos ou mais

3) Sua primeira experiência atuando na área de gestão de pessoas foi dentro da Unipampa? Se sim, o que achou de sua primeira experiência?

Sim

Não

4) Você identificou a gestão estratégica de pessoas na Unipampa logo no início do seu período trabalhista? Comente.

Resposta aberta

5) Com sua experiência e formação acadêmica, acredita que desempenha 100% do seu papel como responsável pelo setor de gestão de pessoas do seu Campus? Comente.

Resposta aberta

6) Em sua opinião, a gestão estratégica de pessoas possibilita um melhor e adequado gerenciamento de equipes? Comete.

Resposta aberta

7) A gestão estratégica de pessoas aplicada, no seu Campus, possibilita a inovação nos procedimentos e desempenho multiequipe?

Sim

Não
Em partes

8) A formulação do planejamento da gestão estratégica de pessoas é realizada considerando todos os profissionais e áreas envolvidas no Campus em que atua? Comente.

Resposta aberta

9) Dentro da Unipampa, as diretrizes para a gestão de pessoas são formuladas a nível geral (envolvendo todos os Campus) ou a nível individual? Comente.

Resposta aberta

10) Existem restrições e influências por parte de superiores na tomada de decisões relacionadas a gestão de pessoas?

Sim

Não

Em partes

11) Você consegue aplicar todas as diretrizes relacionadas a gestão estratégicas de pessoas em suas atividades? Comente.

Resposta aberta

12) O setor de gestão de pessoas dentro da Unipampa precisa de melhorias? Comente.

Resposta aberta

13) No seu cotidiano, é perceptível profissionais burlando as diretrizes e regras da Unipampa referente à gestão de pessoas?

Sim

Não

Em partes

14) Há negligência por parte de profissionais do setor de pessoas no atendimento e gerenciamento aos colaboradores da Universidade? Comente.

Resposta aberta

15) Existe alinhamento estratégico entre a reitoria com os Campus sobre a gestão estratégica de pessoas a ser aplicada?

Sim

Não

Em partes

16) Existe avaliação dos colaboradores de forma individual e completa para identificar seus objetivos pessoais e profissionais?

Sim

Não

Em partes

17) Como parte da gestão estratégica de pessoas, há avaliações regulares dos colaboradores da universidade por meio formais ou informais? Comente.

Resposta aberta

18) Em sua opinião, os demais colaboradores do seu Campus enxergam o setor de gestão de pessoas como uma ferramenta funcional e vital para suas atividades?

Sim

Não

Em partes

19) Você acredita que a gestão de pessoas desenvolvida na Unipampa é eficaz? Comente.

Resposta aberta

20) Você acredita que a gestão de pessoas dentro da Unipampa precisa passar por melhorias?

Sim

Não

Em partes

21) Conforme a sua resposta na questão anterior, descreva quais melhorias podem ser feitas?

Resposta aberta