

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**LARA DE SÁ LEAL**

**ANÁLISE DOS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA GESTÃO DE  
PESSOAS NO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

**VITÓRIA  
2018**

LARA DE SÁ LEAL

**ANÁLISE DOS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA GESTÃO DE  
PESSOAS NO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Professor Dr. Rubens de Araújo Amaro

VITÓRIA

2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)  
Bibliotecária: Maria Aparecida da Costa Pereira Akabassi – CRB-6 ES-43

---

L435a Leal, Lara de Sá, 1989-  
Análise dos papéis desempenhados pela gestão de pessoas  
no Instituto Federal do Espírito Santo / Lara de Sá Leal. – 2018.  
115 f. : il.

Orientador: Rubens de Araújo Amaro.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas.

1. Administração de pessoal. 2. Administração pública. 3.  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito  
Santo. I. Amaro, Rubens de Araújo. II. Universidade Federal do  
Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III.  
Título.

CDU: 35

---

**LARA DE SÁ LEAL**

**ANÁLISE DOS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA GESTÃO DE  
PESSOAS NO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 03 de janeiro de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

**Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**  
**Orientador**



---

**Prof.ª. Dr.ª. Marilene Olivier Ferreira de**  
**Oliveira**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**



---

**Prof.ª. Dr.ª. Priscilla de Oliveira Martins da**  
**Silva**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**

Dedico este trabalho aos meus pais, ao  
meu noivo e aos meus amigos, por todo  
amor e apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles que contribuíram para que eu chegasse com sucesso ao fim dessa longa jornada com muitos quilômetros rodados entre Santa Maria de Jetibá e Vitória.

Aos meus pais, como sempre, por nunca soltarem as minhas mãos.

Ao meu noivo, meu companheiro de viagens e professor de matemática, por todo apoio.

Aos meus amigos, pelo incentivo diário.

Ao meu orientador, por ter aceitado o meu convite, por toda paciência e por todos os ensinamentos compartilhados.

Ao professor Danilo Marchiori, pela disponibilidade admirável e por todo suporte.

Aos membros da banca, que em muito contribuíram com este trabalho.

Aos servidores do IFES, por disponibilizarem seu tempo para contribuir com esta pesquisa e pelas muitas palavras de incentivo recebidas.

Enfim, agradeço a todos que incentivaram e colaboraram de alguma forma.

## RESUMO

A área Gestão de Pessoas assume grande importância em instituições públicas, uma vez que suas atividades impactam a vida funcional de todos os seus servidores. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo apresentar uma análise da qualidade e dos papéis desempenhados pela área de Gestão de Pessoas do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). Tendo como base o modelo de Múltiplos Papéis de Dave Ulrich (1999), buscou-se analisar a percepção dos servidores do IFES quanto aos papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas, incluindo as ênfases na atuação (papéis) e a qualidade com que cada papel é desempenhado. Foi realizada uma pesquisa de natureza quanti-qualitativa, tipificada como comparativa e descritiva. Os procedimentos de campo envolveram o envio de questionários com questões abertas e fechadas aos servidores do instituto. As análises foram realizadas quantitativamente utilizando estatísticas descritivas e o teste ANOVA e as análises qualitativas foram realizadas com a codificação das respostas, conforme Gibbs (2009). Os resultados apontaram para a percepção de uma média qualidade dos serviços prestados pela Gestão de Pessoas, com divergências significativas e algumas similaridades nas avaliações sobre os papéis desempenhados de acordo com os perfis dos respondentes. O papel de especialista administrativo foi o mais bem avaliado e o papel de agente de mudanças recebeu a pior avaliação. De acordo com os problemas identificados, são indicadas sugestões para a melhoria nos serviços prestados pela área. Por fim, registra-se que esta dissertação desenvolveu-se em consonância à linha de pesquisa Gestão de Operações no Setor Público.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Múltiplos Papéis. Administração Pública.

## **ABSTRACT**

The Human Resource Management area assumes great importance in public institutions, since its activities impact the functional life of all its employees. The purpose of this research was to present an analysis of the quality and the roles played by the Human Resource Management area of the Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). Based on Dave Ulrich's (1999) multiple roles model, sought to analyze perception of IFES employees about roles played of Human Resource Management, including as emphasis on performance (role) and quality with each roler is played. A quantitative and qualitative research was carried out, typified as comparative and descriptive. The procedures of data collection involved the sending of questionnaires with open and closed questions to the institute's employees. The analyzes were performed quantitatively, using descriptive statistics and the ANOVA test and for qualitative analyzes were performed with a coding of the responses, according to Gibbs (2009). The results pointed to the perception of an average quality of services provided by the Human Resource Management, with differences and some similarities in the evaluations on the roles performed according to the profiles of the respondents. The role of administrative expert was the best evaluated and the role of change agent was the worse evaluated. According to the identified problems, suggestions for improvement in the services provided by the area are indicated. Finally, it is recorded that this dissertation was developed in line with the line of research Management of Operations in the Public Sector.

**Keywords:** Human Resource Management. Multiple roles. Public administration.



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – INDICADORES DE DESPESAS: COMPARAÇÃO DA MÉDIA NACIONAL COM OS RESULTADOS DO IFES, 2012 A 2014.....	18
TABELA 2 – ALFA DE CRONBACH .....	59
TABELA 3 – SEXO .....	60
TABELA 4 – ESCOLARIDADE .....	61
TABELA 5 – UNIDADE DE TRABALHO.....	61
TABELA 6 – CARREIRA.....	62
TABELA 7 – TEMPO NA INSTITUIÇÃO .....	63
TABELA 8 – PERFIL DA GESTÃO DE PESSOAS .....	64
TABELA 9 – TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV .....	65
TABELA 10 – QUALIDADE GERAL: UNIDADES.....	66
TABELA 10 – QUALIDADE GERAL: CARREIRAS .....	69
TABELA 12 – QUALIDADE GERAL: GESTÃO DE PESSOAS X DEMAIS SERVIDORES.....	70
TABELA 13 – QUALIDADE GERAL: GESTORES X DEMAIS SERVIDORES .....	70
TABELA 14 – QUALIDADE GERAL: GESTORES DA GESTÃO DE PESSOAS X DEMAIS GESTORES.....	71
TABELA 15 – PAPÉIS DE GESTÃO DE PESSOAS: CARREIRAS.....	73
TABELA 16 – PAPÉIS DE GESTÃO DE PESSOAS: GESTÃO DE PESSOAS X DEMAIS SERVIDORES .....	74
TABELA 17 – PAPÉIS DE GESTÃO DE PESSOAS: GESTORES X DEMAIS SERVIDORES.....	74
TABELA 18 – PAPÉIS DE GESTÃO DE PESSOAS: GESTORES DA GESTÃO DE PESSOAS X DEMAIS GESTORES .....	75
TABELA 19 – ASPECTOS POSITIVOS: GLOBAL .....	76
TABELA 20 – ASPECTOS POSITIVOS: GESTORES.....	79
TABELA 21 – ASPECTOS POSITIVOS: GESTÃO DE PESSOAS.....	81
TABELA 22 – ASPECTOS NEGATIVOS: GLOBAL.....	82
TABELA 23 – ASPECTOS NEGATIVOS: GESTORES.....	86

TABELA 24 – ASPECTOS NEGATIVOS: GESTÃO DE PESSOAS .....	89
TABELA 25 – SUGESTÕES.....	91

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ANOVA – Análise de Variância

ARH – Administração de Recursos Humanos

CCHN – Centro de Ciências Humanas e Naturais

CIS – Comissão Interna de Supervisão

CGGP – Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

FGP – Fórum de Gestão de Pessoas

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IFES – Instituto Federal do Espírito Santo

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PEBTT – Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

RH – Recursos Humanos

SIG – Significância

SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SPSS – *Software Statistical Package for the Social Sciences*

TAE – Técnico-administrativo em Educação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.3 OBJETIVOS.....	19
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1 AS MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS .....	20
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS.....	23
2.3 OS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA GESTÃO DE PESSOAS.....	30
2.4 OS MÚLTIPLOS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA GESTÃO DE PESSOAS.....	32
2.5 CONTRIBUIÇÕES DE OUTROS AUTORES SOBRE OS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA GESTÃO DE PESSOAS À LUZ DA TEORIA DOS MÚLTIPLOS PAPÉIS DE ULRICH .....	36
2.6 A GESTÃO DE PESSOAS NO IFES.....	48
<b>CAPÍTULO 3 – MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>54</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
3.2 COLETA DE DADOS .....	54
3.3 <i>LOCUS</i> E PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	56
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	57
<b>CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>59</b>
4.1 CONFIABILIDADE DA ESCALA .....	59
4.2 PERFIL DA AMOSTRA .....	60
<b>4.2.1 Gestão de Pessoas</b> .....	<b>63</b>

4.3 ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO .....	64
4.4 QUALIDADE DOS SERVIÇOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	65
<b>4.4.1 Qualidade dos serviços da Gestão de Pessoas: Comparação entre Unidades.....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.2 Qualidade dos serviços da Gestão de Pessoas: Comparação entre Carreiras .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4.3 Qualidade dos serviços da Gestão de Pessoas: Comparação entre Perfis.....</b>	<b>69</b>
4.5 PERCEPÇÃO SOBRE OS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	71
<b>4.5.1 Percepção sobre os papéis da Gestão de Pessoas: Comparação entre Carreiras .....</b>	<b>73</b>
<b>4.5.2 Percepção sobre os papéis da Gestão de Pessoas: Comparação entre Perfis .....</b>	<b>74</b>
4.6 ASPECTOS POSITIVOS DA ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS .....	75
<b>4.6.1 Aspectos Positivos da Atuação da Gestão de Pessoas: Percepção dos gestores.....</b>	<b>78</b>
<b>4.6.2 Aspectos Positivos da Atuação da Gestão de Pessoas: Percepção dos servidores da Gestão de Pessoas.....</b>	<b>80</b>
4.7 ASPECTOS NEGATIVOS DA ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS .....	82
<b>4.7.1 Aspectos Negativos da Atuação da Gestão de Pessoas: Percepção dos gestores.....</b>	<b>86</b>
<b>4.7.2 Aspectos Negativos da Atuação da Gestão de Pessoas: Percepção dos servidores da Gestão de Pessoas.....</b>	<b>88</b>
4.8 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	91
<b>CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>107</b>

<b>APÊNDICE B - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE C - QUESTÕES ABERTAS .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE D – RELATÓRIO DE AÇÕES .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO - FOLHA DE PONTUAÇÃO PARA A PESQUISA DOS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELOS PROFISSIONAIS DE RH.....</b>	<b>115</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Embora haja diferentes denominações para a gestão da força de trabalho nas organizações, optou-se neste trabalho por utilizar o termo Gestão de Pessoas em vez de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Essa escolha está baseada na crença de que, como expõem Souza, Pinheiro e Carrieri (2010), o termo GRH carrega o sentido de que os trabalhadores são colocados em simetria com os demais recursos das organizações, o que, de certa forma, os desumaniza. Em consonância com Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017), acredita-se que o termo Gestão de Pessoas amplia e valoriza a dimensão humana, numa perspectiva estratégica para o serviço público.

Como Liberato (2015), considera-se oportuno iniciar este trabalho ressaltando a importância das pessoas nas organizações. Ao longo dos anos e juntamente às mudanças na forma de gerir as organizações, as pessoas passaram a ser focalizadas em seu trabalho, sendo vistas como agentes capazes de transformar a realidade de uma organização. De fato, a organização é resultado de decisões e ações praticadas por pessoas. Desse modo, torna-se compreensível e até mesmo necessária a preocupação com o desempenho humano, bem como os esforços para torná-lo cada vez mais eficaz na obtenção dos resultados pretendidos pelas organizações. Nesse cenário, a área de Gestão de Pessoas surge, então, como setor estratégico para as empresas privadas e também para as organizações públicas, uma vez que, dentre suas atribuições, tem como função alinhar as ações humanas aos objetivos estratégicos.

Para Fischer (2002), entende-se por modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma instituição se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho e quando esse modelo é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consistirá em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização e, então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores da organização.



Segundo Freitas (2010), a Gestão de Pessoas hoje desempenha uma função que, se estiver alinhada às estratégias de negócio, a partir de suas políticas e práticas, assume um papel fundamental na manutenção de estratégias e vantagens competitivas. O investimento no desenvolvimento de práticas que agreguem valor às pessoas e à organização deve se tornar a busca incessante dos gestores dessa área, permitindo assim, desenvolver uma função organizacional que realize mais do que operacionalizar as atividades administrativas, alcançando, com isso, um nível que permita a contribuição efetiva para o alcance dos resultados organizacionais.

Embora algumas pesquisas tenham identificado um grande número de organizações privadas assumindo o Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas, essa abordagem não está completamente consolidada (LACOMBE; TONELLI, 2001). No contexto público, Matoso, Coraiola e Roglio (2016) afirmam que, em muitos órgãos públicos, a área de Gestão de Pessoas ainda se dedica, principalmente, às atividades operacionais, com pouca atenção à atuação estratégica.

Contudo, ressalta-se que no desejo de se tornar estratégica, a área de Gestão de Pessoas pode ser levada a ignorar atividades operacionais, como se essas se opusessem ou impedissem a atuação estratégica. Segundo Ulrich (1999), para que a Gestão de Pessoas adicione valor às organizações, o que, em geral, é considerada uma ação estratégica, é necessário o desempenho de múltiplos papéis, que incluem atividades tanto operacionais quanto estratégicas. Para esse autor, as áreas de Gestão de Pessoas erram ao enxergarem oposição, em vez de complementaridade, entre os papéis operacional e estratégico.

Partindo desse entendimento, esta pesquisa adotou como base o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1999). Para este autor, a Gestão de Pessoas nas organizações deve desempenhar quatro papéis principais: administração da infraestrutura da empresa, a partir de uma reengenharia dos processos da organização (especialista administrativo); administração da contribuição dos funcionários, desenvolvendo atividades relacionadas a ouvir e responder as demandas dos colaboradores (defensor dos funcionários); administração da transformação e da mudança, gerindo a transformação e a mudança da instituição (agente de mudanças); e administração de estratégias de Recursos Humanos (RH),

a partir do ajuste das estratégias da área de Gestão de Pessoas à estratégia organizacional (parceiro estratégico).

Este estudo foi realizado na área de Gestão de Pessoas com os servidores do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), que é uma autarquia presente na história do estado capixaba há mais de cem anos. Assim como Mothé (2017), a escolha do IFES como *locus* de pesquisa foi feita por ser um órgão público de importância para o desenvolvimento do estado do Espírito Santo, tornando-se, dessa forma, um campo importante na compreensão da atuação da área de Gestão de Pessoas no contexto da Administração Pública.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil foram criados a partir da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. O Instituto Federal do Espírito Santo, vinculado à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Ministério da Educação passou, portanto, a atuar em um novo modelo institucional a partir de 2008 comportando diferentes demandas que vão desde os cursos de formação inicial e continuada passando pelos técnicos integrados ao ensino médio de graduação até a pós-graduação *stricto sensu*. O IFES com esse formato de instituição é fruto da fusão de três autarquias que atuavam no estado do Espírito Santo com ensino técnico. Com a fusão dessas instituições somadas às escolas que abriram no processo de expansão, constitui um total de 22 *campi* espalhados nas diversas regiões do Espírito Santo, permitindo atender 9.818 alunos (IFES, 2016a).

## 1.2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Liberato (2015), a Administração Pública deve preocupar-se constantemente com a sua eficácia e com a sua eficiência, ou seja, ser capaz de atender aos cidadãos de forma a despendar o menor recurso sem alterar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Nesse sentido, os servidores públicos assumem um importante papel para o alcance desses objetivos, o que faz com que a Gestão de Pessoas nesse setor assumam um importante papel.

A escolha da área de Gestão de Pessoas do IFES, assim como no trabalho de Rochesso (2016), deve-se ao fato de suas atividades envolverem a vida funcional de todos os servidores da instituição. A escolha da tipologia proposta por Ulrich (1999) deveu-se ao fato de que este autor propõe um método que contribui para a avaliação da qualidade geral dos serviços de Gestão de Pessoas e delinea os quatro papéis principais que a área deve ter.

Segundo Matoso, Coraiola e Roglio (2016), embora haja diversas pesquisas nessa área, ainda há algumas lacunas, dentre as quais, estudos sobre os papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas na Administração Pública. Ao analisar a literatura especializada, os autores verificaram uma carência de obras, pois ainda que a atuação da área tenha sido estudada por meio de diferentes tipologias sobre os seus papéis nas organizações e que a tipologia proposta por Ulrich (1999) seja uma das mais difundidas na literatura internacional e nacional, esses papéis são ainda pouco estudados na Administração Pública.

Baptista (2013) pontua que esse modelo proposto por Ulrich (1999) possibilita pactuar objetivos que efetivamente tragam benefícios, alinhados aos processos estratégicos e operacionais. À semelhança da pesquisa de Matoso, Coraiola e Roglio (2016), realizada em instituição pública, os resultados desta pesquisa podem contribuir para sinalizar quais papéis de Gestão de Pessoas merecem mais atenção dos gestores, bem como quais públicos demandam maior qualidade na entrega de produtos e serviços de Gestão de Pessoas.

Nesses termos, e considerando que entre as principais dimensões da proposição de políticas que consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal do Espírito Santo 2014 – 2019 (IFES, 2014) está a política de Gestão de Pessoas, este trabalho poderá contribuir para o alcance dos objetivos da instituição, bem como para o desenvolvimento da discussão do tema da Gestão de Pessoas e de sua função estratégica na organização.

Foi identificado, também, que no Mapa Estratégico para o período de 2014 a 2018 do IFES, atividades da Gestão de Pessoas aparecem na base para o atingimento da missão, visão e dos valores institucionais, o que aponta para o interesse organizacional de que essa área atue estrategicamente. Desse modo, esta pesquisa

pode contribuir para que os gestores reflitam sobre o papel desempenhado pela área.

Estudar os papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas para o atingimento das estratégias da instituição torna-se relevante, também, quando se considera a demanda da sociedade pela atuação mais efetiva dos servidores públicos e que o gasto com pessoal é a principal rubrica de despesa na Administração Pública nos três níveis de governo (BERGUE, 2014). No IFES, esses gastos são maiores do que a média nacional, conforme pode ser visto na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Indicadores de despesas: comparação da média nacional com os resultados do IFES, 2012 a 2014

	Percentual de gastos com pessoal			Percentual de gastos com outros custeios		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
<b>Média nacional</b>	60,21	59,30	63,44	19,26	20,07	18,85
<b>IFES</b>	86,92	65,95	68,36	20,54	18,48	18,50

Fonte: Adaptado de Freitas, 2016

Além disso, assim como o estudo de Goularte (2016), o presente trabalho poderá contribuir para a ampliação das discussões sobre a Gestão de Pessoas na esfera pública. Em termos práticos, poderá prover informações aos gestores sobre a percepção dos servidores quanto aos papéis desempenhados pela área de Gestão de Pessoas do IFES. Considerando que o Mapa Estratégico para o período de 2014 a 2018 aponta para o desejo de que essa área atue estrategicamente, o estudo de Ulrich (1999) mostra que organizações podem ser levadas, equivocadamente, a ignorar os demais papéis, o que reforça a necessidade de investigação sobre o tema. Além disso, a pesquisa realizada por Matoso, Coraiola e Roglio (2016) indica a importância de se identificar a percepção dos outros setores sobre os papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas.

Assim, considerando a importância da Gestão de Pessoas e que não foi encontrado nenhum método avaliativo sistematizado do trabalho dessa área no IFES, questiona-se: **como são avaliados os papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas no IFES?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é analisar os papéis da Gestão de Pessoas no Instituto Federal do Espírito Santo.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos são buscados:

- Caracterizar o perfil dos profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas no IFES.
- Diagnosticar a percepção dos servidores do IFES quanto aos papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas, incluindo as ênfases na atuação (papéis) e a qualidade com que cada papel é desempenhado.
- Comparar a percepção dos servidores do IFES quanto aos papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas, incluindo as ênfases na atuação (papéis) e a qualidade com que cada papel é desempenhado.
- Propor ações para que a percepção da realidade e a expectativa se alinhem, em caso de identificação dessa necessidade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AS MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Fischer (2002), parte-se da premissa de que os processos de Gestão de Pessoas são resultados de um conjunto de necessidades organizacionais delimitadas pelas características socioculturais da época. Processos esses que se consistem em atrair, aplicar, desenvolver, avaliar e recompensar as pessoas que são responsáveis pela produção de bens e serviços que as organizações oferecem (GOMES; EMMENDOERFER; FRAGA, 2017).

Conforme Pedro (2006), a área de Gestão de Pessoas deve ser concebida como um caminho a partir do qual as pessoas e as organizações possam atingir e conciliar interesses diversos contidos nas interrelações pessoas-organizações-sociedade, pois não se trata de um sistema autônomo e independente, com finalidade em si mesmo, uma vez que está inserido num quadro maior, político, econômico, jurídico, social e ideológico. O seu reconhecimento foi consolidado, primeiramente enquanto área técnica, com sua atuação reduzida a questões de administração de pessoal, a partir de exercícios de seus subsistemas, passando à potencialização enquanto área estratégica da organização, quando se espera que a Gestão de Pessoas deve ocupar-se também da determinação de objetivos, de políticas, de diretrizes e da estruturação das organizações. Sua missão, nesse contexto, passa a ser conduzir as pessoas com produtividade, eficiência e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de modo conciliatório com as aspirações individuais e institucionais.

Segundo Dutra (2009), a forma como as organizações efetuam gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de Gestão de Pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das instituições e das pessoas (DUTRA, 2009).

Fischer (1998) classifica as grandes correntes sobre Gestão de Pessoas em quatro categorias, que correspondem a períodos históricos específicos. São elas: Administração de Recursos Humanos (ARH) como Gestão de Pessoal; ARH como

Gestão do Comportamento; ARH como Gestão Estratégica; e ARH como Vantagem Competitiva.

A raiz do que viria a ser chamado de modelo de Gestão de Pessoas estaria na necessidade de uma grande organização de gerenciar os funcionários como custos, o que era o elemento diferenciador de competitividade naquela época (FISCHER, 2002). Na sequência, Fischer (2002) traz a influência da psicologia na vida organizacional que provocou nova orientação do foco de ação, mudando o eixo exclusivo sobre a tarefa para o comportamento das pessoas. O autor afirma que nas décadas 1930 e 1940 predominou a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas de Yale. Entretanto, já nos anos 1930, Maslow inicia o período em que a Psicologia Humanista passaria a interferir fortemente na teoria organizacional. Nos anos 1960 e 1970, a escola das relações humanas predominou como matriz de conhecimento em Gestão de Pessoas, sendo que uma de suas principais contribuições diz respeito ao descobrimento de que os gerentes de linha atuam na intermediação entre instituição e pessoas. Além disso, o advento da era da competitividade exigiu novo papel dessa área, a partir das mudanças ocorridas nos mercados internacionais desde a década de 1980.

De acordo com Gomes (2008), a partir da década de 1970, um maior espaço começou a surgir para a área de Gestão de Pessoas nas organizações brasileiras. Com essa abertura, criou-se a necessidade de um novo padrão profissional, com habilidades burocrático-administrativas para trabalhar com os novos procedimentos racionais exigidos; ações integrativas, visando suprir as carências; e solução de problemas sociais e conflitos, sem esquecer as exigências contidas nas Consolidações das Leis do Trabalho (CLT). O profissional da área passou a intervir no espaço empresarial não somente nas questões trabalhistas, mas também detectando e atenuando os conflitos, adequando o profissional à organização em que está inserido.

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), o movimento da administração de pessoal para a área de Gestão de Pessoas ocorreu em diferentes épocas nos diversos países e setores da economia. O conceito de administração estratégica de Gestão de Pessoas surgiu no início da década de 1980 nos Estados Unidos, tendo sido

reconhecido como necessário pelas organizações no Brasil anos depois. Esse modo de se pensar Gestão de Pessoas era ainda incipiente no final da década de 1980 e, na década de 1990, a maioria das organizações ainda não adotava muitas das práticas recomendadas por autores estrangeiros e nacionais.

Na fase das grandes máquinas mecanizadas, para que se justificasse o investimento em pessoas e para que se tivesse um parâmetro comum sobre como administrá-las, elas foram transformadas em recursos. Essa foi uma maneira eficiente de justificar a preocupação específica da administração com o chamado “fator humano na empresa” (FISCHER, 1998). Posteriormente, quando o papel do homem no trabalho foi se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade foram sendo valorizadas, sendo possível substituir o conceito de recurso por pessoa (FISCHER, 1998).

É importante destacar que o termo Gestão de Pessoas não significa simplesmente a tentativa de encontrar um substituto renovador para a noção de Administração de Gestão de Pessoas. Seu uso, também comum hoje nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação: “a gestão” e seu foco de atenção: “as pessoas”. Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se “gestão” como uma ação na qual há menos grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser “gerido”. Ou seja, uma relação humana pode, no máximo, ser gerida, quando se admite que os dois agentes tenham consciência e vontade próprias. “[...] Usar o termo gestão pode significar um resgate de caráter humano, sobrepondo-se ao técnico, para determinar o que significa o relacionamento entre pessoas numa dada organização” (FISCHER, 1998, p. 49-50).

Carbone e outros (2006) afirmam que para fazer frente ao contexto caracterizado por constantes transformações no ambiente empresarial, são comuns as tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagens competitivas e mecanismos para promover de forma sustentada o desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).



Nesse contexto de mudança, segundo Silva e Mello (2011), emerge a gestão por competências como estratégia de eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos trabalhadores com as necessidades da gestão. Essa abordagem parece ser fruto da modernidade organizacional, que articula processos individuais e coletivos como meio de contribuir para o desenvolvimento e melhor desempenho frente ao novo cenário de reestruturação produtiva.

Silva e Mello (2011) destacam que não existe consenso sobre o que se entende como competência. A própria noção de competência tem uma compreensão difusa e extensiva em relação ao seu entendimento e aplicação, enquanto estratégia para melhoria do desempenho organizacional, com possibilidades de aplicação da noção por competências associada à alteração do papel de Gestão de Pessoas para o setor público.

A competência é entendida por Carbone e outros (2006), não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes de mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Segundo Silva e Mello (2011), a noção de competências está perpassando diversos campos da Gestão de Pessoas, inclusive na esfera pública, o que acaba por contribuir com uma Gestão de Pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento de pessoas que tenham relação com aquilo que a organização preza como eficiente e, conseqüentemente, com maior efetividade. Sabe-se que o desafio de implementar essas ações ainda é grande, principalmente quando se fala em atrelar pessoas à estratégia da organização. Entretanto, o caminho já percorrido revela ações em curso.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS

A Administração Pública que tem como objetivo maior atender as necessidades públicas, no que diz respeito aos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos (PEREIRA, 2004), deve, segundo Liberato (2015), preocupar-se com a sua

eficácia e com sua eficiência. A eficácia é entendida como a relação entre metas alcançadas e metas pretendidas e a eficiência como a busca por meios mais econômicos e viáveis, a fim de maximizar resultados e minimizar custos. O Estado pode ser eficaz em resolver determinado problema, mas pode estar fazendo isso com mais recursos do que deveria. Na eficiência, contudo, há clara preocupação com os mecanismos que foram utilizados para a obtenção do resultado esperado.

Segundo Liberato (2015), a ideia de uma Administração Pública voltada para a eficiência teve créditos principalmente a partir dos estudos de Max Weber, que foi o principal teórico a analisar a transição de uma Administração Pública tradicional para uma forma de Administração denominada burocrática. Essa administração burocrática surgiu para substituir a antiga administração patrimonialista, cuja característica principal é a confusão entre patrimônio público e particular, quando o Estado era visto como patrimônio do rei, do detentor do poder (LIBERATO, 2015, REIS, 2010).

Silva Neto (2008) descreve que no período colonial o Estado brasileiro se caracterizava como uma unidade política centralizada na figura do rei e de seus conselheiros. O aparelho administrativo não seguia normas gerais, hierarquias e definições de competências, pois a legislação da colônia era constituída por determinações particulares e de ocasião.

Já na administração burocrática, segundo Liberato (2015), é adotada uma série de medidas cujo objetivo principal é a defesa da coisa pública. Contudo, o pressuposto da eficiência trazida pela administração burocrática, mostrou-se insuficiente, uma vez que se verificou que não havia rapidez, qualidade e tampouco baixo custo para os serviços prestados à sociedade. Além disso, não havia preocupação com o controle de resultados e uma verdadeira atenção às demandas dos cidadãos. Esses objetivos apareceram com o surgimento da administração gerencial, que passou a coexistir com a administração burocrática.

Nesse contexto das mudanças no modelo de Administração Pública, está a área de Gestão de Pessoas, que, segundo Freitas (2010), em seu enfoque tradicional no setor público se restringe à operacionalização das tarefas administrativas referentes aos aspectos legais da relação entre servidor e governo, é orientada para o controle,

à padronização e à burocratização para garantir a realização das atividades. Entretanto, diante das transformações sociais e tecnológicas, as pessoas passaram a ter mais acesso às informações, que as levaram a buscar melhores condições de trabalho e qualidade de vida, principalmente, por meio de recompensas que atendam suas necessidades, crescimento, práticas de treinamento, desenvolvimento e carreira, que são estratégias comumente utilizadas por organizações privadas e que começaram a ganhar força nas organizações públicas.

Segundo Paula (2007), o modelo da Administração Pública burocrática está consolidado e se baseia em princípios como hierarquia, formalidade e impessoalidade. No Brasil, a execução das tarefas prescritas de acordo com esse modelo mistura-se às características pessoais dos servidores que compõem os quadros administrativos, fazendo com que produza situações que, em geral, não refletem exatamente o esperado ou planejado.

Além disso, Paula (2007) afirma que a Administração Pública está submetida a uma racionalidade política, cujo processo de tomada de decisão se fundamenta, em grande parte, em trocas cujos objetivos são o aumento do capital político. A nova gestão pública, que tem seus primórdios nos anos pós-guerra do Reino Unido, tem como objetivo buscar promover mudanças que resultem na prestação de um serviço mais eficiente e efetivo, no que se refere ao atendimento das demandas da população e na apresentação de resultados concretos e mensuráveis. Após o seu início no Reino Unido e a realização de experiências tidas como exitosas, em países como a Austrália e a Nova Zelândia, essa concepção de gestão foi introduzida no Brasil no governo de Fernando Henrique Cardoso. Com o avanço e a evolução dessa concepção de gestão, tornou-se cada vez mais constante a inserção no setor público de métodos e ferramentas utilizadas no setor privado, com foco no mesmo objetivo de aprimoramento e de melhoria da qualidade na prestação do serviço público.

Segundo Liberato (2015) e Cunha (2013), é possível evidenciar que foi a administração burocrática a primeira forma de organização que adotou a eficiência como princípio base. Os estudos de Max Weber, então, foram ganhando espaço na Europa e buscando a implantação de um novo modelo de Administração Pública, o

que se estendeu também para o Brasil. Aqui, essa reforma administrativa foi introduzida pela Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998, que atribuiu significativas mudanças na Administração Pública, inclusive, o princípio da eficiência.

De maneira mais específica, Liberato (2015) afirma que, em relação aos servidores públicos, a referida emenda aponta para a reserva percentual de cargos de comissão para servidores efetivos e de carreira; o estágio probatório para o alcance da estabilidade, garantida apenas com resultados apurados pela avaliação de desempenho; e novos critérios para admissão, demissão e remuneração. É preciso observar, entretanto, que o conceito de eficiência nas organizações públicas possui um significado diferente do que é entendido em organizações privadas e não se deve considerar que a eficiência buscada pela racionalidade do mercado seja a mesma racionalidade estatal, pois uma organização privada eficiente é focada na obtenção de lucros, enquanto uma organização pública eficiente objetiva o atendimento ao interesse público. Logo, cabe ao servidor público atender as demandas dos cidadãos, ocupando um lugar de mediação entre a sociedade e a Administração. Este lugar que o servidor público ocupa o coloca em situação de responsabilidade constante com a qualidade.

Paula (2007) descreve que o movimento denominado de gerencialista ganhou terreno e passou a recomendar a substituição do sistema burocrático pelo gerencial. Esse movimento passou a representar as necessidades das empresas e governos contemporâneos, quando nos anos 1990, o movimento gerencialista e a cultura do *management* foram transportados do setor privado para o setor público.

Segundo Liberato (2015), esse princípio da eficiência já não se contenta mais em desempenhar a atividade administrativa apenas com legalidade, mas agora exige resultados positivos para o serviço público e um satisfatório atendimento das necessidades da comunidade. Assim, a Administração Pública deve buscar o contínuo aperfeiçoamento e atualização dos servidores, para se prepararem para as mudanças tecnológicas e operacionais. Isso supostamente acabaria por fazer com que o servidor atuasse de maneira mais eficiente, na busca do aprimoramento funcional e profissional. Associado à Administração Pública, o princípio da eficiência

determina que a Administração deve agir de maneira rápida e precisa, visando produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população.

Ainda de acordo com Liberato (2015), em que pese a eficiência ter sido sempre um princípio intrínseco à Administração Pública, mais precisamente após a reforma do aparelho do Estado, dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, tornou-se um mandamento, um cumprimento de dever por parte dos agentes públicos, traduzindo-se como o mais novo e mais moderno princípio da atividade pública, que já não se satisfaz com o respeito aos aspectos de legalidade, mas procura rendimento funcional de seus órgãos e agentes públicos.

O servidor público, nesse contexto, deve buscar a realização dos interesses da coletividade por respeito ao princípio da eficiência, pois a Administração Pública, assim, deve atuar da melhor forma possível, buscando seu aprimoramento contínuo; e nesse elo que liga a Administração Pública à comunidade está inserida a Gestão de Pessoas, que, ao longo do tempo, sofreu transformações na sua concepção, adquirindo diferentes denominações (PINTO; MOLON DA SILVA, 2015).

Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017) observaram que o tema Gestão de Pessoas no serviço público é um campo recente no meio acadêmico que apresenta um amplo crescimento a partir de 2010, o que pode estar associado ao movimento em prol da profissionalização da Administração Pública no Brasil, com a criação da legislação que rege a gestão por competências e aos incentivos à capacitação no serviço público que começaram a serem implementados no âmbito do governo federal após o ano de 2006.

Sobre esses incentivos no Brasil, segundo Rochesso (2016), a capacitação dos servidores públicos federais atualmente é realizada com base no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos servidores públicos federais. O entendimento de capacitação com base no artigo 2º desse decreto é que ela é um processo permanente de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de

competências individuais. Sendo considerado esse decreto como a introdução formal do conceito de Gestão por Competências na Administração Pública Federal (COSTA; ALMEIDA JÚNIOR, 2013).

Sobre isso, Cunha (2013) discorre que, no caso do setor público, o governo federal vem se empenhando por mudar sua imagem perante a sociedade, uma vez que durante anos o servidor ganhou fama de ineficiente, preguiçoso e outros adjetivos pejorativos, estendendo-se essas denominações ao próprio governo, devido à sua dificuldade de gestão e morosidade no acompanhamento e controle. O governo federal, através de leis e decretos e outros instrumentos jurídicos, vem desde a década de 1930 mudando e se adequando às exigências dos seus usuários por meio da busca por servidores qualificados e um serviço público profissional. Essa busca por qualidade de serviços e eficiência não é diferente nas instituições federais de ensino. Assim, ao longo do tempo, esforços foram envidados para implementar uma nova forma de gestão no serviço público. No entanto, não se pode dizer que isso tenha sido efetivamente implementado em todas as instâncias governamentais.

Nesse contexto, segundo Cunha (2013), em relação aos servidores das instituições federais de ensino superior, leis e decretos foram publicados estruturando as carreiras, progressões funcionais e o desenvolvimento contínuo de pessoal. As mudanças consideradas necessárias envolvem a troca de tecnologias vistas como ultrapassadas, quando em comparação com o setor privado. No entanto, há que se considerar a dimensão do Estado e suas instituições e o gerenciamento do recurso público, sobre o qual são exigidos procedimentos que visam à garantia da probidade, o que torna o processo de mudança lento. Dessa forma, com as transformações ocorridas no mercado mundial e na sociedade brasileira, a Administração Pública Federal se viu frente ao desafio de concluir e consolidar o processo de transformação da gestão do modelo burocrático para o gerencial e utilizou a gestão por competências. Por decorrência, houve a necessidade de intervir no âmbito da Gestão de Pessoas e para isso, em 2006, instituiu-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, por meio do referido Decreto nº 5.707 de 2006 e também por meio de ações de capacitação voltadas à aquisição de competências requeridas para o alcance dos objetivos institucionais.

Entretanto, Bergue (2014) observou que a forma como a gestão de pessoas é realizada se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas, as quais se constituem pela rigidez imposta pela legislação; desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; pouca ênfase no desempenho; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovadora; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de posições de chefia; e o papel da gratificação, que em muitas situações nas organizações públicas é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial.

Nesse contexto, segundo Cunha (2013), sabe-se que a mera existência de um decreto ou outro instrumento legal não é condição suficiente para que o seu conteúdo seja aplicado. Entre a publicação de uma norma legal e sua transformação em realidade, muitas vezes passam-se anos entre tentativas e erros, face à falta de condições para que essa legislação seja devidamente implementada.

Segundo Bergue (2014), em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da Gestão de Pessoas se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, aos benefícios da aposentadoria, à proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. Dessa forma, a atuação é geralmente reativa às demandas das outras áreas, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que deveriam estar sob sua responsabilidade, quando o foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, em detrimento das atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados aos da organização, o planejamento de ações e o desenvolvimento de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras. Em muitos casos, embora a estrutura organizacional tenha mudado, quando foram incluídas áreas que realizam atividades típicas de Gestão de Pessoas, na prática, observa-se que esses campos não têm funcionado em plenitude, abrangência e profundidade necessárias.

### 2.3 OS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas também vem sendo estudada a partir da identificação e discussão sobre os seus papéis, dessa forma, serão apresentados alguns estudos que utilizaram a perspectiva dos papéis para estudar a área. A exemplo de Peloso (2012), que a partir de uma pesquisa bibliográfica, observa que o que se conhece como Gestão de Pessoas só é o que se vê depois dessa área passar por um considerável processo de transformação e evolução, que se iniciou no Brasil a partir do controle da frequência dos trabalhadores em uma fase conhecida como contábil, antes de 1930. Nesse contexto, os papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas não estão restritos apenas às funções operacionais ou táticas, uma vez que essa área tem evoluído e adentrado ao setor estratégico das empresas. Inclusive, o autor afirma que a Gestão de Pessoas tem papel estratégico ao proporcionar condições para os colaboradores pensarem e agirem dessa forma, trazendo, com isso, resultados positivos às organizações.

Vieira, Silva Junior e Silva (2014) em seu estudo sobre as influências das políticas e práticas de Gestão de Pessoas na institucionalização da cultura de segurança identificaram que a Gestão de Pessoas, além de ter como papel às práticas relacionadas a desenvolvimento e capacitação, possui o papel de intermediar a relação entre as áreas e de construir a identidade da organização. Esse papel da Gestão de Pessoas na intermediação entre as áreas também foi discutido por Freitas, Cunico e Pedron (2015), os quais destacaram que esse inter-relacionamento entre as áreas visa ao alinhamento dos funcionários com a estratégia de negócios, por meio do desenvolvimento de habilidades e competências, da recompensa e dos prêmios, da avaliação e do *feedback*, além de estratégias de comunicação.

Em outra pesquisa sobre o papel da Gestão de Pessoas em relação a demandas de outras áreas, investigou-se qual seria esse papel na transferência de conhecimento organizacional entre países, quando se identificou, em suma, que a área exerce pouca influência na gestão e na transferência do conhecimento. Sua atuação envolve ações relacionadas a clima organizacional, treinamentos, expatriações e ferramentas próprias da área (HENRIQUES; ANTUNES; MACKE, 2013).



Silveira e Maestro Filho (2013), a partir de uma análise teórica sobre a Gestão Estratégica de Pessoas e o desempenho organizacional, afirmam que a Gestão de Pessoas sofreu, e sofre, um contínuo desenvolvimento de suas teorias, de suas práticas e de seu impacto nas organizações, alcançando com sua evolução a perspectiva estratégica.

Demo e outros (2011a) em sua pesquisa sobre as políticas de Gestão de Pessoas, a partir dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010, entende que é possível observar que a Gestão de Pessoas assumiu papel estratégico e relevante, suplantando o papel tradicional de suporte e constituindo competência organizacional essencial. Essas capacidades derivam da redefinição e redistribuição de políticas, práticas, funções e profissionais de Gestão de Pessoas. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas também não deve mais ter papel tradicional de suporte (DEMO et al., 2011a; DEMO et al., 2011b), mas sim, constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que as pessoas são valiosas e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Sobretudo, as políticas e práticas de Gestão de Pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional.

O estudo de Horta, Demo e Roure (2012) alcançou seu objetivo ao mostrar relações positivas entre políticas de Gestão de Pessoas, confiança na organização e bem-estar no trabalho. Políticas de Gestão de Pessoas influenciam tanto a confiança quanto o bem-estar que, por sua vez, também é influenciado pela confiança. Os autores utilizaram como referencial teórico Turner, Huemann e Keegan (2008) citados por Horta, Demo e Roure (2012), os quais pontuam que a Gestão de Pessoas possui tradicionalmente dois papéis, um de apoio à gestão, provendo a organização com pessoas competentes para realizar os processos de trabalho, e outro de apoio aos funcionários, cuidando do seu bem-estar.

## 2.4 OS MÚLTIPLOS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Matoso, Coraiola e Roglio (2016), enquanto existem autores que classificam os papéis da Gestão de Pessoas (GP) como etapas pelas quais a área deve passar para se tornar estratégica, Dave Ulrich argumenta que o debate deve se concentrar no que as funções da GP contribuem para o negócio, para a instituição, pois o valor da área não é definido pelo que acontece dentro dela, e sim pelo que seus usuários recebem a partir dela, ou seja, suas entregas. Ulrich desenvolveu pesquisas com foco nesse tema, e em parceria com outros estudiosos, utilizando o modelo de múltiplos papéis, com o objetivo de contribuir para a avaliação da qualidade dos serviços de GP.

Segundo Ulrich (1999), as metas a serem alcançadas pelos profissionais de Gestão de Pessoas seriam: encarar as questões da área como parte de uma equação da empresa competitiva; articular em termos empresariais o motivo pelo qual a área é importante, começando pelo valor empresarial; e falar tranquilamente sobre como os desafios competitivos ditam as atividades da área.

Nessa perspectiva, para criar valor e obter resultados, os profissionais dessa área precisam começar pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho, pois, dessa forma, com as metas definidas, podem-se estipular os papéis e atividades de parceiros estratégicos (ULRICH, 1999).

A Figura 1 descreve as metas e os quatro papéis principais que os profissionais de GP devem desempenhar para converter sua parceria empresarial em realidade, conforme concebido por Ulrich (1999). Os dois eixos representam o foco e as atividades do profissional de Gestão de Pessoas. O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os profissionais de GP precisam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, com foco no curto e no longo prazo. As atividades englobam administração de processos e de pessoas e esses dois eixos delineiam quatro processos principais de Gestão de Pessoas: administração estratégica de RH; administração da infraestrutura da empresa; administração da contribuição dos funcionários; e administração da transformação e da mudança.

Figura 1: Papéis do RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: ULRICH (1999, p. 40)

Buscando melhor compreender esses quatro papéis, Ulrich (1999), em relação a cada papel, resumiu os resultados a serem atingidos, a metáfora característica e as atividades a serem desempenhadas, conforme transcrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Definições dos papéis de RH

Papel/Função	Resultados	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste de estratégias de RH à estratégia empresarial; diagnóstico organizacional
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: serviços em comum
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças	Gerir a transformação e a mudança: assegurar a capacidade para mudança

Fonte: ULRICH (1999, p. 41)

Segundo Ulrich (1999), o papel da área de GP se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Desempenhando esse papel, o profissional de GP se torna um parceiro estratégico, contribuindo para que a organização atinja seus objetivos.

Além disso, para Ulrich (1999), criar uma infraestrutura organizacional tem sido um papel tradicional de GP, visando através da reengenharia dos processos, garantir eficiência dos processos dessa área. Isso exige que os profissionais concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização. Promovendo, com isso, que esses processos organizacionais sejam desenvolvidos com eficiência.

O papel de gerir a contribuição dos funcionários implica que a área de GP se envolva nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas dos funcionários, sendo assim seus defensores. Como ativos defensores dos funcionários, que compreendem suas necessidades e garantem que sejam atendidas, a GP eleva a contribuição global aos funcionários, através do maior envolvimento e desenvolvimento da competência desses (ULRICH, 1999).

Um quarto papel mediante o qual os profissionais de GP podem adicionar valor a uma empresa é o de gerir a transformação e a mudança. Transformação acarreta mudança cultural fundamental no interior da empresa. Nessa perspectiva, os profissionais de GP que administram as transformações, tornam-se guardiões e catalisadores culturais dentro da instituição (ULRICH, 1999).

Os profissionais de GP desempenham o papel de parceiros estratégicos quando são capazes de traduzir a estratégia organizacional em ação e são especialistas administrativos quando melhoram a eficiência do trabalho que executam (ULRICH, 1999).

São defensores dos funcionários àqueles profissionais de GP que se concentram em descobrir o equilíbrio entre demandas e recursos. Ajudam a legitimar as demandas atribuídas aos funcionários e os ajudam a dar conta dessas mediante aprendizado do foco e definição de prioridades. Sendo, nesse contexto, criativos para possibilitar que os funcionários não se sintam “esmagados” por aquilo que é deles esperado. Nesses termos, para se tornar defensor dos funcionários esses profissionais devem ser “confiáveis e confiantes, sensíveis como psicólogos, criativos como artistas e disciplinados como pilotos” (ULRICH, 1999, p. 186).

Dentro desse cenário, compreendendo a importância dos quatro papéis, entende-se que “[...] o parceiro empresarial de RH adiciona valor a uma empresa mediante a execução da estratégia, eficiência administrativa, envolvimento dos funcionários e mudança cultural” (ULRICH, 1999, p. 56).

Esse modelo de múltiplos papéis pode ajudar na avaliação da qualidade geral dos serviços de GP (ULRICH, 1999). Dentre as formas de utilização da pesquisa sobre o desempenho dos papéis de GP, através da análise do desempenho dos quatro papéis, Ulrich (1999) sugere o uso da pesquisa a partir da avaliação dos gerentes de linhas e dos profissionais de GP, pois a análise desses resultados, inclusive possibilita investigar se eles se alinham ou não, pode contribuir para um melhor entendimento da função da GP e das expectativas da empresa.

Entretanto, é importante ressaltar que Ulrich (1999) discute que o empate das avaliações não necessariamente é algo positivo, pois pode caracterizar baixas expectativas de ambos os públicos. Quando expectativas desiguais podem caracterizar que os serviços de GP estão sendo mal compreendidos ou não estão conseguindo atender as necessidades dos funcionários, o que pode significar que os profissionais de GP estejam julgando seus serviços por suas próprias intenções, enquanto os funcionários podem estar fazendo o julgamento a partir dos impactos e resultados recebidos (ULRICH, 1999).

Para avaliar a qualidade global dos serviços de GP, Ulrich (1999) estabelece uma escala, em função do total de pontos obtidos nas respostas às questões do questionário (Apêndice B). Este total pode variar de um valor mínimo de 40 pontos até o máximo de 200 pontos. Notas globais acima dos 160 pontos indicam uma percepção de alta qualidade global dos serviços de GP. Notas globais abaixo de 90 indicam serviços percebidos como de baixa qualidade geral. O autor relata, também, que na maioria das empresas em que aplicou o questionário, ocorreu uma pontuação mais elevada nos papéis de especialista administrativo e defensor dos funcionários, o que é, por ele, julgado coerente com os tradicionais papéis de GP. Por outro lado, as notas mais baixas são dadas ao papel de agente de mudanças. Verifica-se também que a disparidade mais comum encontrada em pesquisas realizadas nos Estados Unidos, mostra que o grupo dos profissionais de GP atribui a

si mesmo notas mais elevadas que as a ele atribuídas pelos gerentes de linha. Sobre os resultados do diagnóstico, Ulrich (1999) afirma que esses dados podem promover discussões proveitosas nas quais expectativas são definidas e partilhadas e, somado a isso, papéis são esclarecidos e comunicados.

Nesse contexto, os resultados obtidos na pesquisa de Matoso, Coraiola e Roglio (2016) indicaram que o processo de adaptação da área de GP às novas demandas das organizações é uma realidade para as organizações, de natureza pública ou privada. O uso do modelo de múltiplos papéis de Dave Ulrich para mapear a percepção dos empregados sobre a atuação da GP pode ser utilizado para finalidades gerenciais, uma vez que contribui para identificar necessidades específicas de aperfeiçoamento da área, considerando que as mudanças devem se nortear pelo desenvolvimento de todos os papéis propostos. Na área pública, mais especificamente, os resultados desta pesquisa podem contribuir para sinalizar quais papéis de Gestão de Pessoas merecem mais atenção dos gestores, bem como quais públicos demandam maior qualidade na entrega de produtos e serviços de Gestão de Pessoas.

## 2.5 CONTRIBUIÇÕES DE OUTROS AUTORES SOBRE OS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA GESTÃO DE PESSOAS À LUZ DO MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE ULRICH

Diversos estudos foram realizados utilizando o modelo Ulrich (1999). Cançado, Duarte e Costa (2002), realizaram um estudo de caso em uma empresa resultante da aquisição de uma empresa brasileira por uma multinacional. A empresa adquirida, apesar de ter passado por profundas transformações, desenvolveu um processo de gestão de forma independente da matriz. Mudanças significativas ocorreram na GP da empresa. A área, inicialmente centrada no papel de especialista administrativo, passou a exercer os múltiplos papéis. Aprimorou o papel já exercido e passou a atuar como parceira estratégica e como agente de mudanças. Passou a ser considerada primordial à mudança, sendo atribuída sua responsabilidade aos gerentes de linha, focando no trabalho em equipe, na colaboração e nos resultados a serem atingidos.

Estivalete (2012), considerando a importância da GP no processo de internacionalização para o êxito das organizações na transposição de suas atividades produtivas, realizou uma pesquisa que teve como objetivo identificar o perfil da área de uma indústria frigorífica exportadora, localizada na região sul do Brasil. Para isso, buscou descrever as políticas e práticas de GP dessa empresa, bem como verificar os papéis exercidos pela área e por seus gestores. Os resultados mostraram que o perfil predominante de GP dessa empresa caracterizou-se como operacional, exercendo o papel de especialista administrativo, quanto às políticas e práticas. Constatou, ainda, inúmeras dificuldades de participação dessa área junto ao planejamento e à tomada de decisões estratégicas. Percebe-se, dessa forma, que o perfil da GP identificado na organização prioriza práticas e papéis que divergem das expectativas estratégicas vislumbradas no contexto competitivo contemporâneo (ESTIVALETE, 2012).

Castro e Silva (2012), a partir do objetivo de analisar a influência da relação entre cultura organizacional e orientação estratégica sobre o papel desempenhado pela área de GP no contexto de uma organização de setor de alimentação, observaram a coexistência de dois papéis na área: especialista administrativo e defensor dos funcionários. Em relação à caracterização do papel da área de GP, o princípio norteador, atualmente, é o da revisão dos processos (reengenharia). Todavia, o papel de defensor dos funcionários também é proeminente, uma vez que a área de GP procura manter uma relação de proximidade com o funcionário, seja por meio do acompanhamento individual ou problemas na situação de trabalho, ou pela proposição de benefícios junto às instâncias superiores. Mesmo em outros setores da empresa, as narrativas corroboram o caráter assumido pela GP como de especialista administrativo e de defensor dos funcionários. Ao serem indagados sobre a imagem ou contribuição oferecida pela área, a maioria faz menção aos mecanismos de contratação, repasse de benefícios, atendimento de funcionários relacionados à folha de pagamento ou mesmo apuração de ausência dos funcionários, preocupação com a segurança no trabalho, entre outros aspectos correlatos. Ademais, a área de GP não participa do processo de formulação da estratégia do negócio. Os profissionais ligados à área são conscientes em relação aos pressupostos que norteiam a perspectiva estratégica de GP, reconhecem a

necessidade de realização de um planejamento estratégico, de uma participação mais direta no planejamento empresarial. Entretanto, a função de GP na empresa está sempre atrelada à solução de problemas, contempla um viés imediatista. Em vista disso, salienta-se que os papéis de GP que predominam confirmam que os níveis de eficácia técnica da gestão de GP ultrapassam os níveis de eficácia estratégica.

Vidotto e outros (2013) realizaram sua pesquisa em uma empresa industrial de Florianópolis, quando referenciando-se em Ulrich, afirmaram ser possível reconhecer que a GP pode desenvolver os quatro papéis estratégicos, sendo que a empresa estudada elevou a Gestão de Pessoas ao patamar estratégico, uma vez que cabe a ela o papel de auxiliar na condução dos processos de gestão da mudança que a organização é impelida a executar para se manter competitiva em cenários dinâmicos e de alta competitividade. Para tanto, são realizados investimentos em modernas tecnologias de informação e comunicação, além da adoção de ferramentas de gestão do conhecimento, dentre elas, a entrevista de desligamento, foco desse trabalho realizado.

Scarioli, Silva e Castro (2013), por sua vez, analisaram a influência do ambiente externo e da cultura organizacional no papel desempenhado pela área de GP, utilizando-se do estudo de casos, quando empreenderam uma análise das influências e dos efeitos do ambiente e da cultura sobre a área de GP e, posteriormente, da resposta da área em relação às pressões dessas variáveis. Um dos resultados encontrados diz respeito aos papéis de GP predominantes nos casos A e B, que são, simultaneamente, do tipo especialista administrativo e defensor dos funcionários. Esses resultados demonstram que níveis de eficácia técnica da GP sobrepujam os níveis de eficácia estratégica. A perspectiva da gestão da área tendo como uma das principais funções o processo de buscar a maximização do valor organizacional por meio do alinhamento das políticas e práticas relacionadas à GP com as demandas e/ou essas estratégias do negócio parece não estar consolidada nas empresas estudadas (SCARIOLI; SILVA; CASTRO, 2013).

A área de Gestão de Pessoas de uma das organizações pesquisadas está subordinada ao Diretor Administrativo-Financeiro, ou seja, conserva uma relação de



dependência com esta diretoria para a definição dos seus projetos, o que parece caracterizar uma falta de autonomia em algumas situações. O Diretor Administrativo-Financeiro não se envolve somente com as questões de GP, o que sugere que a área não possui uma interlocução ativa junto à administração superior. Ademais, analisando-se as práticas de GP na organização, observou-se que estas envolvem prioritariamente atividades operacionais, como administração de benefícios, manutenção de registros e prestação de serviços aos empregados, além das práticas de relações de trabalho, como negociações com o sindicato, e pesquisa de monitoramento de clima organizacional. A área se preocupa com a manutenção de um ambiente de trabalho agradável e o atendimento às necessidades básicas dos empregados, o que nos remete ao papel de defensor de funcionários. A GP está sempre disponível, sendo prestativa e atenciosa no atendimento das demandas internas e defende a manutenção dos benefícios oferecidos que geram bem-estar aos empregados. Além disso, por se tratar de uma empresa que já possui um modelo de gestão relativamente consolidado, com processos e procedimentos claramente estabelecidos, o papel de especialista administrativo já está consolidado e reconhecido. Tais práticas enfatizam o cotidiano da organização, ou seja, os aspectos mais operacionais e burocráticos. Nesses termos, a área já tem estabelecidas rotinas, como recrutamento, seleção, treinamento e políticas de remuneração e comunicação interna. Entretanto, há um descompasso entre a cultura de inovação dominante na empresa e o papel da GP tipicamente de especialista administrativo. O papel de agente de mudanças, que não foi observado, é pouco explorado e, embora haja uma percepção de que a direção da área de GP tenha um relativo conhecimento do ambiente externo e do negócio, parece haver pouco espaço para intervenções e para atuar na mudança da organização. Reconhece-se a importância da área, mas o seu espaço de atuação ainda não foi consolidado. O papel da área reconhecido como parceiro estratégico ainda é, também, pouco desenvolvido (SCARIOLI; SILVA; CASTRO, 2013).

Na segunda organização pesquisada, a área de GP está, como na outra, subordinada à Divisão Administrativo-Financeira. Os profissionais da área de GP assumem uma postura reconhecida como especialista administrativo, ou seja, existe a preocupação de que determinados processos sejam desenvolvidos com eficiência,

tais como os processos de contratação, avaliação e treinamento. Entretanto, outro papel proeminente na organização é do defensor dos funcionários, cujas características principais são o envolvimento nos problemas, preocupações e atendimento das necessidades cotidianas dos empregados. Tais características são ressaltadas no discurso dos profissionais da área de GP da organização, uma vez que, segundo eles, a área procura manter uma relação de proximidade com o empregado. Por fim, não se observou nenhuma característica de um papel da área de GP com uma postura mais estratégica ou como agente de mudanças (SCARIOLI; SILVA; CASTRO, 2013).

Pires e Fischer (2014), a partir de um estudo de caso, entrevistaram profissionais que, em grande maioria, representaram a GP de uma determinada empresa. No que tange ao papel da área de GP, os resultados apontam para a intenção da área se assumir como protagonista, posicionando-se de forma estratégica e buscando atuar como gestora da mudança.

Com objetivo analisar a gestão estratégica de pessoas em cooperativas de saúde, Santos e Morais (2017), verificaram que as cooperativas estudadas desempenham os múltiplos papéis, conforme modelo de Ulrich, para buscar o crescimento e o fortalecimento do desempenho organizacional da Cooperativa.

Almeida (2013), em seu estudo de caso, realizado em uma organização prestadora de serviços no ramo de telecomunicações, investigou a área de GP da empresa, analisando os papéis adotados e verificando o desempenho de cada papel. Dentre as conclusões, salientou que determinadas funções da área têm contribuído para a realização da estratégia empresarial, mas ainda é necessário maior investimento nos seus papéis enquanto agente de mudanças e enquanto parceiro estratégico. Em alguns momentos, a direção lhe incentivou a participação em reuniões e lhe solicitou a opinião em processos referentes a pessoas. Se isso se pode traduzir como um avanço no intuito de se aproximar de uma perspectiva mais estratégica de pessoas, por outro lado não se pode dizer que a área de GP tenha uma participação plenamente estratégica.

Segundo Almeida (2013), referindo-se aos papéis de GP tomados como base para essa pesquisa, foi verificado que aqueles considerados como realizados de forma

mais eficiente pelos entrevistados se deram nas funções da área de GP consideradas tradicionais por Ulrich: de especialista administrativo e de defensor dos funcionários. No entanto, no primeiro caso sugere-se que a área de GP crie estratégias para acelerar os processos administrativos, tornando-os mais eficientes e eficazes, o que resultaria mais tempo para investir em processos estratégicos. Em busca da eficiência administrativa, a área de GP deveria identificar processos ineficazes, que demandam trabalho intensivo, mas que não agregam valor à organização e buscar alternativas para a realização desses serviços, investindo-se em ferramentas, como informatização. Já no que remete à função de defensor dos funcionários, percebeu-se que a área tem realizado atividades para melhorar o desempenho dos colaboradores. Com relação ao papel de agente de mudanças, considerando que a empresa passa por constantes transformações, e que a capacidade de se adaptar à mudança foi considerada como um pré-requisito no perfil de funcionário da empresa, a gestão da mudança deveria ser considerada uma prioridade para a área de GP, entretanto, não foi esse o resultado verificado nos relatos apresentados e na perspectiva dos funcionários. O que foi observado é que a resistência dos funcionários é trabalhada, na maioria das vezes, quando o processo de mudança já está em andamento, quando caberia à área desenvolver a capacidade em aceitar a mudança contínua, preparando os funcionários antecipadamente à mudança. Finalmente, concluiu-se que a área tem contribuído para a realização das estratégias empresariais em determinadas funções de GP, mas necessita de maior investimento nos papéis de agente de mudanças (ALMEIDA, 2013).

A partir de sua pesquisa, Coda e Coda (2014) afirmaram que o profissional de GP se tornou um elo entre os funcionários e executivos da organização estudada, bem como de profissionais de outras áreas funcionais que enfrentam uma constante mudança no ambiente corporativo. Esforçando-se para enfrentar esses desafios, o profissional de GP desenvolve comportamentos específicos que originam o seu Estilo de Mobilização no trabalho, estabelecendo-se como um membro de um grupo de profissionais com semelhante comportamento e ações. Dessa forma, a partir desse estudo, foram coletados dados que confirmam como Estilos de Mobilização para os profissionais de GP como Negociadores, Mantenedores e Colaboradores.

Por outro lado, os estilos menos representativos foram Competidor, Realizador e Conquistador. O principal ponto de interesse sobre esse presente trabalho é o diálogo com as perspectivas de Ulrich, uma vez que dentro do referencial dos múltiplos papéis, os resultados desse estudo referentes ao órgão público estudado revelam que os profissionais da área de GP possuem Estilos de Mobilização mais compatíveis com as funções do agente de mudanças e do defensor dos funcionários, visto que seus estilos dominantes são Negociador e Colaborador. Enquanto isso, nas empresas privadas investigadas os estilos dominantes são Competidor, Realizador, Conquistador e Especialista, dando suporte às funções de parceiro estratégico e especialista administrativo.

Pimentel (2014), ao analisar como a prática de GP desenvolvida no interior dos Programas de Pós-graduação do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é percebida pelos gestores e servidores, à luz do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1999), afirma que a relevância institucional da temática desse estudo consiste no fato de que a análise das percepções dos gestores e dos servidores frente à GP poderá proporcionar à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPE (PROGEPE) uma maior visibilidade acerca das políticas de GP adotadas, incluindo seus impactos nos serviços ofertados, e também contribuir para uma possível reformulação dessas práticas, o que, de fato, aplica-se a outros estudos que visam identificar a qualidade dos papéis desempenhados pelos profissionais de GP. Nesse contexto, segundo Pimentel (2014), a partir dos resultados, foi possível identificar que as práticas de GP foram percebidas com qualidade satisfatória pelos respondentes, seja pelos gestores, quanto pelos servidores, indicando, assim, uma percepção positiva de ambos os grupos. Todavia, tanto nos resultados globais, quanto na avaliação dos quatro papéis delineados por Ulrich, constatou-se uma aparente desigualdade de expectativas entre os gestores e os servidores. No que se refere ao papel de parceiro estratégico, este foi o papel que recebeu a pontuação mais próxima entre gestores e servidores. Com relação aos papéis de especialista administrativo, de defensor dos funcionários e ainda de agente de mudanças, os resultados desse estudo revelam expectativas diferentes entre os gestores e servidores, sendo maiores para os gestores nesses três papéis. Infere-se, nessa pesquisa, que esses pontos de baixa similaridade na avaliação

podem estar sinalizando, que os gestores realizaram as suas avaliações tomando por base as suas perspectivas e desejos, já o segundo grupo possivelmente tomaram como alicerce para avaliação a própria prática desenvolvida (PIMENTEL, 2014).

Nesse estudo, partiu-se da premissa de que essas coordenações teriam que ser vistas como parte integrante da PROGEPE. Logo, uma atuação desse órgão em forma de parceria com as coordenações dos programas de pós-graduação seria configurada como pré-requisito para uma gestão estratégica na perspectiva dos múltiplos papéis de Ulrich, pois, para esse autor, para que seja agregado valor às organizações, os múltiplos papéis deverão ser assumidos pela área de GP da organização em corresponsabilidade com os gerentes de linha os quais, em último caso, são os responsáveis por gerir seus subordinados. Sendo assim, enquanto não houver uma atuação conjunta da diretoria de GP com as coordenações dos programas de pós-graduação, torna-se difícil a implementação da gestão estratégica (PIMENTEL, 2014).

Souza Neto e outros (2015) em seu estudo que teve como objetivo principal comparar os papéis desempenhados pela GP de empresas familiares com os de empresas não familiares, em uma cidade rio-grandense-do-norte, conforme modelo proposto por Ulrich, observaram que as empresas familiares apresentam suas maiores médias nos papéis com foco em pessoas, logo, os seus gestores desenvolvem com mais frequência as atividades voltadas para os funcionários. Observaram, nesse sentido, que os gestores das empresas de natureza não familiar trabalham de forma mais estratégica. É interessante destacar que nas empresas familiares o papel de administração da contribuição dos funcionários é o que obtém a maior média. Esse dado pode ser indicador da existência de uma crença de que a contribuição das pessoas seja a principal função da GP, tornando a gestão uma defensora dos funcionários. De acordo com Ulrich, o papel de defensor dos empregados implica um GP capaz de reconhecer, envolver-se e de atender às demandas dos trabalhadores, bem como de prover meios e condições, que os levem a dar sua máxima contribuição para o sucesso da organização. Acrescenta-se, porém, a possibilidade de caracterizar-se como uma gestão autoritária e paternalista, posicionando os indivíduos mais como receptores de benefícios, do que como

sujeitos ativos que possam, até mesmo, negociar diretamente com a gerência, melhores condições de trabalho. Os gestores das empresas familiares pesquisadas distanciam-se do desenvolvimento da GP no Brasil, segundo os autores, pois, na fase atual o papel de GP passou de protetora para planejadora, demandando uma GP mais efetiva na busca de melhores condições de competitividade.

Confrontando as médias de cada papel profissional das empresas familiares e não familiares, os testes evidenciaram que há diferença no papel de administração de estratégias de RH, enquanto os demais podem ser considerados equivalentes. Embora apresente atividades desenvolvidas em todos os segmentos da GP, o papel de administração da contribuição dos funcionários se destacou, seguido do papel administração da transformação e da mudança. Esse resultado demonstra uma gestão mais voltada ao comprometimento de pessoas, e menos voltada ao fortalecimento das estratégias e processos. Os profissionais das empresas familiares e não familiares apresentam diferenças em sua gestão. A principal é que as não familiares apresentam olhares mais estratégicos, o que não pode ser afirmado para as empresas familiares, talvez por estas terem a estratégia da empresa centralizada nos seus proprietários. As empresas familiares, de acordo com o modelo proposto por Ulrich, desenvolvem com menor frequência as atividades voltadas para estratégia, enquanto nas empresas não familiares elas estão mais bem distribuídas nos quatro papéis (SOUZA NETO et al., 2015).

Matoso, Coraiola e Roglio (2016), em pesquisa realizada para avaliar a percepção de servidores das áreas meio do Governo Estadual de Mato Grosso, quanto à qualidade dos papéis desempenhados pela área de GP, encontraram dados que demonstram que, com exceção do papel de defensor dos servidores, todos os outros indicam diferenças significativas entre os grupos analisados em relação à avaliação do papel desempenhado pela área de GP. Isso significa que os diferentes papéis tendem a receber diferentes avaliações conforme, dentre outras variáveis, os servidores pertençam à área de GP ou não. Os autores identificaram que a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos servidores vinculados à própria área de GP é superior àquela realizada pelos servidores vinculados às demais áreas. Além disso, constatou-se que há diferença significativa entre a percepção de servidores exercendo cargo de gestão e aqueles sem cargo de gestão, sendo que

os primeiros tendem a apresentar avaliações mais positivas. Com relação à avaliação de cada um dos papéis, verificou-se que o papel de defensor dos servidores foi considerado como o mais deficiente, enquanto o papel de especialista administrativo recebeu a melhor avaliação. Destaca-se que o papel de parceiro estratégico foi o segundo mais bem avaliado. Considerando as diferenças na percepção da qualidade dos papéis de GP entre grupos distintos de servidores, constatou-se que os índices de avaliação no desempenho dos papéis de GP não diferem muito daqueles apresentados na literatura sobre empresas privadas. A avaliação realizada pela GP, e principalmente pelos gestores desta área, é significativamente superior à das demais áreas da organização.

Dessa forma, observa-se que, pesquisas brasileiras indicam que, embora os papéis da GP pareçam evoluir para um enfoque mais estratégico, a maioria das pesquisas identificaram que a GP ainda se dedica prioritariamente aos papéis tradicionais de Gestão de Pessoas, principalmente voltadas a atividades operacionais com enfoque imediatista.

O modelo de múltiplos papéis de Ulrich também é amplamente utilizado em nível internacional como fundamentação teórica ou mesmo a partir da utilização do instrumento, a exemplo das pesquisas de Mansour, Heath e Brannan (2015), Alfes, Truss e Gill (2010), Inyang, e Akaegbu (2014), Fox e Cowan (2015), Adomako, Gasor e Danso (2013), Mamman e Kulaiby (2014), Truss (2008), Nativ, Raz e Kuna (2017).

Nos Estados Unidos, Fox e Cowan (2015) relacionaram os múltiplos papéis da GP e o enfrentamento de situações de *bullying* no local de trabalho. Os resultados apontam para a importância da GP atuar dentro dos quatro papéis simultaneamente para enfrentar situações de *bullying*. Ao fazer isso, a GP atua simultaneamente como um importante agente de mudanças na organização, definindo parâmetros no comportamento aceito e encorajando mudanças positivas na cultura organizacional. A GP também atua como um parceiro estratégico, posicionando e explicando a política anti-*bullying* para a gestão, destacando os benefícios legais e organizacionais de proteção da política e os benefícios de um local de trabalho saudável. Ao ser a força por trás da criação, adoção e implementação dessas

políticas, a GP cumpriria seus papéis como agente de mudanças, defensora dos funcionários, especialista administrativo e parceira estratégica ao mesmo tempo, além de defender uma cultura organizacional de respeito e dignidade.

Similar ao enfoque dado ao papel de agente de mudanças na pesquisa brasileira já citada de Cançado, Duarte e Costa (2002), em Gana, Adomako, Gasor e Danso (2013) encontraram resultados que mostraram que os gerentes de GP estavam ativamente envolvidos nos processos de fusões e aquisições estudados em Gana. O seu envolvimento no planejamento inicial e na preparação do processo de fusão e aquisição, suas orientações, além dos papéis ativos que desempenharam na comunicação das informações relevantes para as partes interessadas impactou positivamente no processo das organizações estudadas. Isso parece explicar por que não houve resistência visível ou violenta, segundo os autores.

Em Omã, Mamman e Kulaiby (2014) realizaram um estudo nos setores privado e público, que buscou compreender quais os papéis desempenhados pela GP nesse país. O estudo revelou que o modelo de Ulrich é robusto o suficiente para ajudar na compreensão dos papéis de GP num contexto de país em desenvolvimento não ocidental e identificaram que o papel de parceiro estratégico apresentou o menor desempenho. Além disso, os resultados também indicaram que os profissionais de GP no setor privado têm mais chances de desempenhar todos os papéis em maior medida, quando em comparação com o setor público.

Ainda sobre o setor público, Mamman e Kulaiby (2014) encontraram indícios de que a GP desempenha papéis mais operacionais, quando comparada ao setor privado. Algumas das diferenças significativas encontradas entre os respondentes do setor público e privado parecem apoiar a teoria institucional, que argumenta que as estruturas organizacionais e de função, bem como o comportamento das organizações e dos seus membros, são determinados ou influenciados de forma significativa pela natureza do quadro institucional em que operam. Os autores ainda afirmam que os resultados indicam que os profissionais de GP no setor privado gozam de maior liberdade para exercer os papéis, pois as diferenças entre os setores observadas no estudo indicam que existe um maior nível de regulação no setor público. Isso dá suporte à literatura e outros achados que indicam que a função



da GP no setor público está mais regulamentada. Portanto, enquanto no setor público os papéis de GP estariam predeterminados, no setor privado, os profissionais de GP teriam mais oportunidade de praticar funções além dos papéis administrativos.

Outro fator trazido pelos autores, diz respeito ao elemento cultural, a exemplo do papel de defensor dos funcionários, que seria mais suscetível à influência cultural por causa do paternalismo e da natureza coletivista da sociedade árabe (MAMMAN; KULAIBY, 2014).

No Reino Unido, Truss (2008) explorou a questão de saber se o papel da função de GP tornou-se mais estratégica no âmbito da agenda de reformas do setor público, quando concluiu que a GP estava em um ciclo contínuo de mudanças e evolução, com claras evidências de que estava se tornando cada vez mais estratégica. Entretanto, a autora entendeu que esse papel não estava substituindo os papéis tradicionais, e sim sendo adicionado às diversas atividades da GP no setor público.

Em Israel, Nadiv, Raz e Kuna (2017) utilizaram o modelo de Ulrich e buscaram contribuir com o debate existente sobre o fato da GP ser parceira estratégica ser mito ou realidade, uma vez que desde o início da década de 1990, o papel de parceiro estratégico foi enfatizado como o principal a ser desempenhado pelos profissionais da área. Os autores partiram do pressuposto de que o posicionamento estratégico de GP está correlacionado com o melhor desempenho do negócio e com a capacidade organizacional para aprender e mudar constantemente, explorando os antecedentes que promovem o posicionamento estratégico dos profissionais de GP que são fundamentalmente importantes. Os resultados apontaram que o papel mais proeminente dos GP entre os profissionais israelenses dessa área foi o papel de especialista administrativo, seguido pelo defensor dos funcionários, agente de mudanças e parceiro estratégico. Isso sugere que muitos profissionais israelenses de GP ainda veem seu papel principalmente como orientado para atividades de foco operacional, assim como a pesquisa de Mamman e Kulaiby (2014). Os achados também indicam que a mudança de GP para um papel parceiro estratégico em Israel ainda está em estágio inicial.

Dessa forma, as pesquisas nacionais e internacionais utilizando o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1999), a partir das descobertas empíricas acima citadas, indicam que o referido modelo é suficientemente robusto para embasar esta pesquisa.

## 2.6 A GESTÃO DE PESSOAS NO IFES

Sobre a Gestão de Pessoas no Ifes, estudos já foram realizados diretamente sobre o seu trabalho ou sobre assuntos que tangenciam suas atividades. Inicialmente será apresentada brevemente a estrutura administrativa na reitoria e nos *campi* e após, os referidos estudos sobre o instituto serão apontados.

Conforme dados disponíveis no regimento interno da reitoria do IFES (IFES, 2015), a área de Gestão de Pessoas no IFES é composta pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), vinculada à estrutura administrativa da Reitoria e essa Diretoria, por sua vez, é composta pelas seguintes coordenadorias:

- a. Coordenadoria de Seleção de Pessoas.
- b. Coordenadoria de Cadastro de Pessoas.
- c. Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.
- d. Coordenadoria de Pagamento de Pessoas.
- e. Coordenadoria de Atenção à Saúde do Servidor.
- f. Coordenadoria de Legislação e Normas de Pessoal.

Além disso, existe o Fórum de Gestão de Pessoas (FGP), órgão assessor do Colégio de Dirigentes, que é responsável por propor políticas de Gestão de Pessoas (IFES, 2015).

Nos *campi*, conforme regimento interno (IFES, 2016b), a área de Gestão de Pessoas é composta pela Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas (CGGP), diretamente subordinada à DGP, que é o órgão responsável por planejar, coordenar,

dirigir e supervisionar a execução de atividades relacionadas a políticas de Gestão de Pessoas, compreendidas as de administração de pessoal, desenvolvimento de pessoal, recrutamento, seleção de pessoal e benefícios, segundo a legislação em vigor. Essa coordenadoria é composta pelas seguintes coordenadorias:

- a. Coordenadoria de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas.
- b. Coordenadoria de Cadastro e Benefícios de Pessoas.
- c. Coordenadoria de Pagamento de Pessoas.

O conjunto dessas unidades compõe a área de Gestão de Pessoas do IFES. Sobre as atividades dessa área, Rochesso (2016) afirma que as políticas e diretrizes são formuladas pela Secretaria de Gestão Pública, que atua nas áreas de Gestão de Pessoas, carreiras, estruturas remuneratórias, cargos em comissão e funções de confiança, além de trabalhar no âmbito das estruturas organizacionais, ações e projetos estratégicos de inovação e transformação da gestão pública. É dessa secretaria grande parte das notas técnicas, orientações normativas e outras legislações que a Gestão de Pessoas deve seguir.

Em seu trabalho que visava diagnosticar necessidades de capacitação de servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas do IFES, Rochesso (2016) destacou que o instituto possuía, dentre suas unidades, nove *campi* que haviam sido inaugurados há seis anos ou menos. Logo, muitos servidores da Gestão de Pessoas poderiam ser considerados recém-concursados ou há pouco tempo na área, necessitando, portanto, de capacitação. Ademais, não existia um entendimento unificado sobre os procedimentos a serem adotados para se executarem as atividades, gerando assim, entendimentos diversos entre os *campi*. Além disso, como existem também outros *campi* antigos, eles já possuíam seus procedimentos próprios, sendo difícil mudar procedimentos que já executavam há muito tempo para se adequarem aos procedimentos que todos deveriam seguir. Assim, Rochesso (2016) entende que devem ser criados procedimentos padrões para todos os *campi* e uniformização de entendimentos. Além disso, observou também que o quantitativo de servidores para executarem as tarefas de Gestão de Pessoas dificulta o estabelecimento de uma adequada estrutura de controle interno, já que a maioria dos *campi* possui menos de

cinco servidores atuando nessa área, ou seja, os servidores acumulam, muitas vezes, funções de todas as "subáreas", há, portanto, carência de pessoal na área de Gestão de Pessoas do instituto.

Para se uniformizar conhecimento e padronizar os procedimentos, o instituto tem se utilizado do FGP, entretanto, ainda não encontrou uma maneira de uniformizar simultaneamente, em todos os *campi*, os referidos procedimentos e conhecimentos. Diante disso, Rochesso (2016) destacou que foi recomendada pela própria Controladoria Geral da União a designação de uma equipe para planejar a padronização dos procedimentos da área de Gestão de Pessoas no instituto.

Embora não tenha sido a área de Gestão de Pessoas o foco do seu trabalho, Mothé (2017) encontrou dados relevantes para o trabalho da Gestão de Pessoas do instituto, quando pesquisou sobre comprometimento com os gestores do IFES. O autor identificou que para eles, as decisões tomadas na instituição para definir os rumos da organização devem ser compartilhadas, devem atender o instituto como um todo, não como *campi* separadamente, o que, por vezes, os gestores não veem como característica em seus pares na discussão de gestão do instituto, embora eles também salientem que o contexto de cada campus deve ser levado em conta, inclusive a importância das mudanças vividas pelo IFES. A heterogeneidade que a instituição apresenta é vista pelo aspecto de nível de implantação do campus, se é considerado industrial ou agrícola, ou então a comunidade na qual o campus foi implantado. Outro tema correlato à padronização de procedimentos é a existência de normas claras, o que também foi avaliado pelos gestores entrevistados como importante para o comprometimento dos servidores. Outro fator para o qual os gestores do IFES chamam a atenção é o atual momento político-econômico brasileiro, que gera incertezas e vem ocasionando cortes de gastos, o que influencia negativamente o comprometimento dos indivíduos, que se sentem desvalorizados.

Mothé (2017) observou ainda em sua pesquisa que em situações em que não há comprometimento dos servidores, em que o diálogo não surte efeito, os gestores buscam medidas institucionais, como corte de ponto e termo de ajuste de conduta, para envolver mais o servidor que não está comprometido. A comunicação institucional também é utilizada para auxiliar os gestores, que contribuem para

divulgar o que está sendo planejado e, assim, possibilitar que os servidores se envolvam com críticas e contribuições para melhorias.

Sobre a importância da padronização de procedimentos, segundo Pacheco (2011) citado por Freitas (2016), não existe instituto federal com apenas um campus, sua estrutura é multicampi, ou seja, formada por um conjunto de unidades para que o trabalho da instituição alcance metas e objetivos, sendo que o resultado é medido pelo todo, o que reforça, conforme também discutido por Rochesso (2016), a importância da padronização dos procedimentos.

Liberato (2015) traz outro dado relevante sobre práticas de Gestão de Pessoas no IFES, especificamente no campus Linhares, quando afirma que há contradição entre a maneira com que a avaliação de desempenho é prescrita nas leis, decretos e resoluções e como ela é vivenciada na instituição, pois percebeu que, embora se fundamente em uma legislação gerencialista, que estipula uma avaliação de desempenho vinculada às metas institucionais, na prática, as notas das avaliações são frutos de critérios subjetivos e irrefletidos.

Além disso, Liberato (2015) também identificou que os entrevistados apontaram que é necessário um maior retorno por parte da administração após a realização da avaliação de desempenho, que deve tomar atitudes práticas buscando reconhecer os bons resultados e melhorar os maus. Quanto ao modelo de avaliação utilizado na instituição, observou-se que este está ultrapassado e não acompanha as mudanças no mundo do trabalho, gerando uma alta insatisfação por parte dos servidores. Também auferiu-se da pesquisa que, apesar de considerarem a avaliação de desempenho importante, seja como um instrumento de comunicação ou como subsídio para tomadas de decisões administrativas, os servidores demonstraram não ter consciência da real finalidade da avaliação de desempenho no IFES e, por isso, subestimam a capacidade de mudanças que podem advir do emprego deste instrumento, principalmente no que tange ao alcance dos objetivos organizacionais.

Em 2016, em sua autoavaliação, o IFES (2016a) também encontrou que os servidores destacaram a necessidade da gestão manter atenção para a valorização dos servidores a partir do incremento na política de capacitação e de avaliação de servidores de forma que propicie o crescimento profissional e o incentivo na

participação nas ações da gestão e no desenvolvimento da instituição de ensino; promover uma política de Gestão de Pessoas com propósito de garantir uma gestão transparente e democrática; incrementar o planejamento para a aplicação dos recursos financeiros, a partir da consulta à comunidade do campus das áreas de maior necessidade e assim favorecer à política de sustentabilidade financeira; democratizar a gestão por meio da comunicação e do diálogo com os servidores, facilitando a participação desses nos espaços da cultura e da educação formal e não formal.

Ainda sobre o IFES, Goularte (2016) identificou em sua pesquisa que 441 servidores do instituto pediram remoção entre os anos de 2011 a 2014, sendo que ao fim de 2014 a instituição possuía 2540 servidores efetivos. Nesse contexto, observou que os fatores “deslocamento entre residência e emprego” e “assédio moral”, predominam em explicar a rotatividade dos servidores; e que existe, em alguns casos, uma perda de recursos públicos dentro do processo de rotatividade por meio dos pedidos de remoção, pois “[...] servidores tem se qualificado e se capacitado com recursos públicos e quando se removem para outros *campi* não atuam no mesmo setor/área de conhecimento que atuavam no campus anterior à remoção” (GOULARTE, 2016, p. 40). Com isso, ressaltou e discutiu em consonância com outros autores (SAGIE et al. 2002, BALSAM et al. 2007, YANG et al. 2011, apud GOULARTE, 2016) que a rotatividade é onerosa para as organizações e diante desse contexto, pesquisas têm buscado desvendar os diversos fatores que a motivam, objetivando-se a reduzir os custos das organizações com novos processos de seleção, treinamento e também com a perda de bons trabalhadores, o que tem interface direta com o trabalho da Gestão de Pessoas.

Também sobre o estudo de Mothé (2017), que buscou compreender como os gestores do IFES entendem o que é comprometimento organizacional, e quais as práticas utilizadas no dia a dia que entendem que leva ao comprometimento com a organização, identificou que para os gestores entrevistados a prática de envolver os servidores nos processos existentes no IFES, de buscar a contribuição dos servidores, assim como envolvê-los nas decisões do dia a dia da organização, é importante para o comprometimento do servidor. Esse envolvimento com a organização faz com que o servidor desenvolva uma postura ativa e de contribuição

com a organização. Além de envolver os servidores nas diversas atividades do IFES, os gestores indicam que precisam valorizar as ideias dos servidores e promover uma liberdade de ação para que executem as suas tarefas, estimulando-os também a executarem tarefas que não estão listadas em suas atribuições.

Mothé (2017) também salientou o reconhecimento e a valorização das atitudes dos servidores consideradas positivas pelos gestores, quando a falta de comprometimento pode gerar falhas na execução de tarefas e, com isso, resultados insatisfatórios. Diante disso, os gestores buscam o diálogo com os servidores, averiguando possíveis insatisfações e dificuldades, tentando mostrar possíveis caminhos. No entanto, se as medidas de diálogo não são suficientes, os gestores buscam meios legais para que os indivíduos se envolvam nas tarefas do IFES, como um termo de conduta ou punições, como, o corte de ponto. Como já mencionado, os gestores do IFES buscam o envolvimento dos indivíduos com a organização a fim de desenvolver uma postura ativa e de contribuição para o sucesso da instituição. Uma das formas de atingir esse objetivo é envolver os servidores nas decisões do cotidiano da organização, buscando sempre a sua contribuição, envolvendo-os nos diversos processos. Além disso, observou-se nas falas dos gestores que a valorização dos servidores é importante para o seu comprometimento. Somado a isso, a categoria alinhamento com a organização engloba falas dos gestores em que demonstra que os indivíduos precisam entender a finalidade da organização, seu papel dentro da sociedade e os seus objetivos. Com esse alinhamento, através do entendimento das metas, dos objetivos, e dos valores da organização, os indivíduos conseguem desenvolver o trabalho da melhor forma para o sucesso, reforçando, novamente e em conjunto com os outros trabalhos referenciados, a necessidade e a importância em se estudar a área de Gestão de Pessoas no IFES.

### 3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem como propósito descrever os aspectos metodológicos que orientaram este trabalho, a saber: delineamento da pesquisa, *locus* da pesquisa, população e amostra, coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2010), classificar as pesquisas é uma atividade importante, uma vez que possibilita organização dos fatos e seu entendimento, além de ser uma característica da racionalidade humana. Nesse contexto, esta pesquisa se classifica, segundo seus objetivos, como descritiva comparativa, no caso, visa-se identificar, analisar e comparar a percepção dos servidores do IFES a respeito da qualidade dos serviços da área de Gestão de Pessoas, com base na avaliação de quatro papéis específicos: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças.

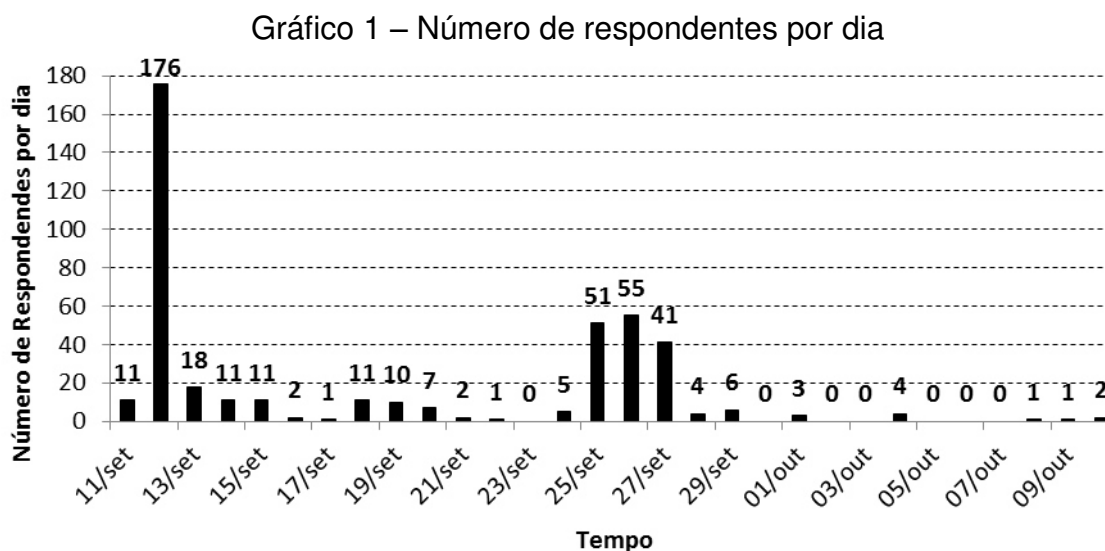
Quanto aos métodos empregados, este estudo se caracteriza pela natureza de seus dados, como quanti-qualitativo. Além disso, levando-se em consideração o ambiente da pesquisa, sua abordagem teórica e as técnicas de coleta e análise de dados, caracteriza-se como um levantamento de campo (*survey*), uma vez que foi feita interrogação direta aos servidores cuja opinião desejava-se conhecer e compreender (GIL, 2010).

#### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu no período compreendido entre 11 de setembro e 10 de outubro de 2017, a partir do envio do instrumento ao e-mail institucional dos servidores, com a utilização do Google Docs. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário criado por Ulrich e Conner (ULRICH, 1999), constante no Apêndice B.



No Gráfico 1 observa-se o quantitativo de respostas recebidas durante o período de coleta. Importa destacar que o e-mail foi reencaminhado no dia 24/09/2017, justificando, com isso, o segundo pico de respostas apresentado no gráfico.



Fonte: Elaboração própria

O instrumento utilizado é composto por quarenta questões fechadas, sendo que para cada um dos construtos de papéis definidos pelo autor estão associadas dez questões. O questionário utiliza um crivo de respostas, constante no Anexo, para identificação das quatro categorias propostas por Ulrich e Conner (ULRICH, 1999): parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças. As quarenta questões são compostas por uma escala com variação de um até cinco pontos, considerando-se a nota um para baixa qualidade dos serviços prestados e cinco para a alta qualidade (ULRICH, 1999). No que se refere à folha de pontuação (Anexo) para a pesquisa das percepções dos servidores quanto a esses papéis, trata-se de um instrumento que visa aferir o resultado quantitativo, oferecendo duas informações distintas: uma relacionada à nota total dos quatro papéis (que varia de quarenta a duzentos pontos), a qual traz uma avaliação geral da qualidade desses papéis; e outra referente à distribuição dos pontos entre os quatro papéis, indicando a percepção da qualidade dos serviços da GP para cada um deles. Assim sendo, conforme Ulrich (1999) atribui-se para cada papel um máximo de cinquenta pontos.

De acordo com a pesquisa desenvolvida por Matoso, Coraiola e Roglio (2016) e, considerando a escassez de pesquisas produzidas no Brasil com o objetivo de avaliar a qualidade dos serviços da área de GP de órgãos públicos, foram realizados alguns ajustes no instrumento desenvolvido por Ulrich e Conner (1999), de forma a adaptá-lo à realidade da Administração Pública, quando o termo “funcionário”, por exemplo, foi substituído pelo termo “servidor”, o termo “Recursos Humanos” foi substituído por “Gestão de Pessoas” e o termo “empresariais” por “organizacionais”, em função de ser a denominação mais adequada à realidade a ser pesquisada. Além disso, o questionário foi acrescido de uma primeira parte com questões demográficas e ocupacionais e, ao fim, de três perguntas abertas (Apêndice C), visando ao aprofundamento dos dados quantitativos e à proposição de melhorias à instituição, caso a pesquisa identifique essa necessidade.

Atendendo aos critérios de ética e anonimato dos participantes, a página inicial solicitava a concordância do servidor na participação da pesquisa, por meio de Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), no qual foram apresentados os esclarecimentos necessários, controlados por um item bloqueador, ou seja, sem a leitura e concordância o respondente não acessaria as questões da pesquisa. A identificação nominal no formulário não foi solicitada, pois trata-se de uma pesquisa de opinião pública, com participantes não identificados, conforme preconiza o art. 1º, § único, inciso I da Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde. Ressalta-se que foram respeitadas todas as normas vigentes para a realização de pesquisa com seres humanos, bem como foi aguardada a aprovação no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Espírito Santo, concedida em 7 de setembro de 2017, para início da fase de pesquisa de campo.

### 3.3 *LOCUS* E PARTICIPANTES DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Instituto Federal do Espírito Santo, sendo que a população do estudo foi constituída pelos servidores efetivos, considerando que no ano de 2016 o IFES possuía 2.739 em 23 unidades (Campus/Reitoria).

Para este trabalho, o cálculo amostral foi realizado com um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5% e que, considerando a heterogeneidade da população definiu-se uma amostra de 338 indivíduos.

O retorno da pesquisa foi de 453 respondentes. Entretanto, excluindo participantes que registraram no TCLE que não gostariam de participar, participantes que não identificaram a unidade de atuação e aqueles que não eram servidores efetivos, a composição final constituiu-se de 434 indivíduos, que representou 15,85% da população, a um nível de 95% de confiança e erro amostral de 4,32%.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados oriundos das questões fechadas foram tabulados em uma planilha eletrônica do Microsoft Excel, processo automático da ferramenta Google Docs. Inicialmente foi analisada a confiabilidade da escala e dos fatores obtidos por meio do cálculo do Alfa de Cronbach (HAIR JR. et al., 2005), utilizando o *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.0. Na sequência foram utilizadas estatísticas descritivas para identificação do perfil dos indivíduos da amostra. Posteriormente, foi analisada a distribuição da variável de interesse a partir do teste de Kolmogorov-Smirnov e, após, as médias foram comparadas utilizando o teste de Análise de Variância (ANOVA), conforme objetivos propostos neste trabalho.

Além da ANOVA, foi realizado o teste de homogeneidade de Levene (HAIR JR. et al., 2009) e para confirmar o resultado com um teste robusto à heterocedasticidade foi utilizado o teste de Welch, conforme Lix, Keselman e Keselman (1996), quando houve necessidade.

Somado a isso, as questões abertas (Apêndice C) foram analisadas a partir da construção de códigos de forma descritiva, teórica e analítica, uma vez que a codificação é um processo analítico fundamental para a pesquisa qualitativa. “Ela consiste em identificar uma ou mais passagens do texto que exemplifiquem alguma ideia temática e ligá-las a um código, que é uma referência taquigráfica à ideia temática” (GIBBS, 2009, p. 77).

“Os códigos formam um foco para pensar no texto e suas interpretações” (GIBBS, 2009, p. 62), quando, além do código propriamente dito, deve-se escrever algumas notas sobre cada código desenvolvido, contribuindo assim para uma aplicação coerente.

Trabalhou-se com a abordagem da codificação baseada em conceitos e a abordagem baseada em dados para a geração de códigos. Após a codificação, conforme orientado por Gibbs (2009) os códigos foram organizados hierarquicamente, de forma que códigos que guardaram semelhança ou trataram de assuntos relacionados pudessem ser reunidos sob um mesmo ramo de hierarquia. A partir desse procedimento, foi construída uma tabela comparativa, visando possibilitar uma comparação sistemática entre os resultados, facilitando, com isso, a identificação dos papéis destacados como positivos e negativos e, somado a isso, identificar possibilidades de melhorias na visão dos servidores do IFES, conforme objetivos propostos neste trabalho.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo foi organizado de acordo com os procedimentos citados no Capítulo 3. Inicialmente foi verificada a confiabilidade do instrumento por meio do cálculo do Alfa de Cronbach. Além disso, foi realizada a caracterização da amostra, destacando o perfil dos respondentes. Os dados foram analisados via estatísticas descritivas, análises paramétricas e qualitativas para compreensão e discussão sobre os dados.

### 4.1 CONFIABILIDADE DA ESCALA

Como forma de validar a escala, foi analisada (Tabela 2) a confiabilidade da mesma por meio do cálculo do Alfa de Cronbach (HAIR JR. et al., 2005). De acordo com Hair Jr. e outros (2005), considera-se que valores de alfa menores que 0,60 possuem intensidade de associação baixa, entre 0,6 e 0,7 moderada, entre 0,7 e 0,8 boa, entre 0,8 e 0,9 muito boa e acima de 0,9 confiabilidade excelente.

Tabela 2 – Alfa de Cronbach

(continua)

Parceiro estratégico		Especialista administrativo		Defensor dos servidores		Agente de mudanças	
Questão	Alfa de Cronbach se a questão for retirada	Questão	Alfa de Cronbach se a questão for retirada	Questão	Alfa de Cronbach se a questão for retirada	Questão	Alfa de Cronbach se a questão for retirada
1	0,958	2	0,927	3	0,934	4	0,960
5	0,956	6	0,925	7	0,938	8	0,959
9	0,955	10	0,924	11	0,932	12	0,957
13	0,958	14	0,926	15	0,936	16	0,964
17	0,957	18	0,928	19	0,934	20	0,958
21	0,957	22	0,934	23	0,935	24	0,959
25	0,955	26	0,923	27	0,933	28	0,956
29	0,954	30	0,927	31	0,931	32	0,957
33	0,954	34	0,924	35	0,928	36	0,956

Tabela 2 – Alfa de Cronbach

(conclusão)

<b>Parceiro Estratégico</b>		<b>Especialista Administrativo</b>		<b>Defensor dos Servidores</b>		<b>Agente de Mudanças</b>	
Questão	Alfa de Cronbach se a questão for retirada	Questão	Alfa de Cronbach se a questão for retirada	Questão	Alfa de Cronbach se a questão for retirada	Questão	Alfa de Cronbach se a questão for retirada
37	0,958	38	0,928	39	0,933	40	0,960
<b>Alfa de Cronbach Total</b>	<b>0,960</b>	<b>Alfa de Cronbach Total</b>	<b>0,934</b>	<b>Alfa de Cronbach Total</b>	<b>0,940</b>	<b>Alfa de Cronbach Total</b>	<b>0,962</b>

Fonte: Elaboração Própria

É possível observar que os itens apresentam níveis de confiabilidade “excelente”, pois todas as questões possuem Alfa de Cronbach acima de 0,9. Portanto, pode-se considerar que a escala criada por Ulrich e Conner (ULRICH, 1999), apresenta níveis confiáveis para os fins deste estudo.

#### 4.2 PERFIL DA AMOSTRA

A análise descritiva da amostra consiste no resumo e na descrição de valores que demonstram o perfil da amostra coletada neste trabalho. A Tabela 3 demonstra que a maior parte da amostra pertence ao sexo masculino, com 54,4%. No que diz respeito à escolaridade, 92,2% dos servidores da amostra afirmam ter escolaridade acima da graduação (especialização, mestrado ou doutorado), conforme tabela 4.

Tabela 3 - Sexo

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Feminino	198	45,6
Masculino	236	54,4
<b>Total</b>	<b>434</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4 - Escolaridade

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Ensino Fundamental	1	0,2
Ensino Médio	3	0,7
Ensino Técnico	4	0,9
Graduação	26	6,0
Especialização	163	37,6
Mestrado	167	38,5
Doutorado	70	16,1
<b>Total</b>	<b>434</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao local de trabalho, houve participantes de todas as unidades do IFES, como mostra a Tabela 5, a seguir, sendo que a maior participação foi do Campus Vitória, com 14,3% e a menor participação foi do Campus Avançado de Viana, com 0,9%.

Tabela 5 - Unidade de trabalho

(continua)

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Alegre	16	3,7
Aracruz	14	3,2
Barra de São Francisco	5	1,2
Cachoeiro de Itapemirim	18	4,1
Cariacica	19	4,4
Cefor	9	2,1
Centro-Serrano	26	6,0
Colatina	21	4,8
Guarapari	13	3,0
Ibatiba	9	2,1
Itapina	17	3,9
Linhares	17	3,9

Tabela 5 - Unidade de trabalho

(conclusão)

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Montanha	6	1,4
Nova Venécia	12	2,8
Piúma	16	3,7
Reitoria	48	11,1
Santa Teresa	16	3,7
São Mateus	29	6,7
Serra	22	5,1
Venda Nova do Imigrante	20	4,6
Viana	4	0,9
Vila Velha	15	3,5
Vitória	62	14,3
<b>Total</b>	<b>434</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 6 apresenta o perfil dos servidores referente à carreira a que pertencem, quando se observa que a maior participação foi dos servidores Técnico-administrativos em Educação, correspondendo a 62% da amostra.

Tabela 6 - Carreira

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	165	38,0
Técnico-Administrativo em Educação	269	62,0
<b>Total</b>	<b>434</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à experiência no IFES, é possível avaliar que apenas 4,6% dos servidores têm menos de um ano na instituição, conforme a tabela 7.



Tabela 7 - Tempo na instituição

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Menos de 1 ano	20	4,6
De 1 a 5 anos	134	30,9
De 5 a 10 anos	186	42,9
Mais de 10 anos	94	21,7
<b>Total</b>	<b>434</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração Própria

É importante registrar que alguns dados não foram solicitados visando à preservação da identidade dos participantes, a exemplo do cargo que os respondentes ocupam, uma vez que alguns *campi* possuem apenas um servidor em um determinado cargo.

#### 4.2.1 Gestão de Pessoas

Para atender ao objetivo específico de identificar o perfil dos servidores que atuam na área de GP do instituto, os dados descritivos foram separados, conforme mostra a Tabela 8. Observa-se que a maior parte dos respondentes é do sexo feminino, com 69,23% dos participantes, assim como na pesquisa de Sousa Neto (2015). Além disso, 92,31% afirma ter escolaridade acima de graduação, caracterizando alto nível de escolaridade.

Em relação à experiência no IFES, 64,1% afirma trabalhar na instituição há mais de 5 anos, valor que se aproxima da média identificada na amostra total (64,6), e apenas uma pessoa afirma que trabalha na instituição há menos de 1 ano. O tempo de instituição, embora indique experiência na rede pública e no IFES, não necessariamente indica experiência na área de GP, o que pode ser avaliado em pesquisas futuras como variável que pode influenciar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela área.

Tabela 8: Perfil da Gestão de Pessoas

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sexo</b>	<b>Feminino</b>	27	69,23
	<b>Masculino</b>	12	30,77
<b>Escolaridade</b>	<b>Graduação</b>	3	7,69
	<b>Especialização</b>	19	48,72
	<b>Mestrado</b>	12	30,77
	<b>Doutorado</b>	5	12,82
<b>Tempo de Instituição</b>	<b>Menos de 1 ano</b>	1	2,56
	<b>De 1 a 5 anos</b>	13	33,33
	<b>De 5 a 10 anos</b>	17	43,59
	<b>Mais de 10 anos</b>	8	20,51
<b>Total de Respondentes</b>		<b>39</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração Própria

Os servidores das unidades de GP não foram identificados por unidade visando preservar os respondentes, devido ao número reduzido de servidores da área que chegam a ter apenas um servidor em alguns *campi*, considerando as quatro coordenadorias vinculadas à área, conforme descrito no Capítulo 2.

#### 4.3 ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO

Conforme resultado do Teste de Kolmogorov-Smirnov, mostrado na Tabela 9, observa-se que a hipótese nula de que a distribuição é normal deveria ser rejeitada de acordo com o nível de significância encontrado, menor que 0,05, ou seja, o teste indicou que a distribuição não é uma distribuição normal. Entretanto, conforme Bruni (2012), de acordo com o Teorema do Limite Central, para valores grandes do tamanho da amostra a distribuição das médias amostrais se comporta como uma distribuição normal, o que também é confirmado por Morettin e Bussab (2010) e por Marôco (2014).

Hair Jr. et al (2009) ainda afirma que para amostras com 200 ou mais observações, quando comparações de grupos são feitas, como na ANOVA, os efeitos nocivos podem ser até cancelados. Nesse contexto, optou-se por utilizar o teste paramétrico ANOVA para fins de comparação entre as médias dos grupos.

Tabela 9 – Teste de Kolmogorov-Smirnov

<b>Teste de Kolmogorov-Smirnov</b>	
<b>Número de Respondentes</b>	<b>Significância</b>
434	0,0053

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.4 QUALIDADE DOS SERVIÇOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Com base no cálculo das médias de avaliação atribuídas pelos servidores do IFES, foi possível constatar que, de modo geral, os servidores consideram que os serviços prestados pela GP são de qualidade média. Isso pode ser afirmado com base no somatório de 120,20 pontos encontrado. Segundo Ulrich (1999), notas acima de 160 indicam uma percepção de alta qualidade na execução dos serviços; notas abaixo de 90 indicam serviços percebidos como de baixa qualidade geral e o intervalo entre esses dois valores indicam uma qualidade média.

Comparando-se esse resultado com o encontrado em trabalhos anteriores que utilizaram o mesmo instrumento para estudar a qualidade dos papéis da GP verifica-se que há pouca variação no resultado. Por exemplo, Matoso, Coraiola e Roglio (2016) aplicaram o instrumento no Governo Estadual do Mato Grosso e também encontraram qualidade média, com 137,8 pontos. Pimentel (2014), em sua pesquisa na Universidade Federal de Pernambuco também encontrou qualidade global média (147 para gestores e 132,875 para servidores). Gomes (2008), em sua pesquisa em uma empresa de comercialização e manutenção de caminhões, ônibus e motores de navios também encontrou qualidade média, com 150,17. Além desses, Pazini e Fagundes (2010) encontraram qualidade média, com 141 pontos (média simples das médias dos grupos, conforme organizado pelos autores).

#### 4.4.1 Qualidade dos serviços da Gestão de Pessoas: comparação entre as unidades

No que diz respeito às unidades do IFES, observa-se na Tabela 10 que os *campi* Centro-Serrano (140,50), Colatina (147,81) e Venda Nova do Imigrante (143,00) apresentaram uma maior pontuação com diferenças estatisticamente significativas da média global; e os *campi* Vila Velha (92,67) e Vitória (107,08) apresentaram pontuação menor estatisticamente significativa quando comparadas à média global (120,20). Entretanto, da mesma forma que a avaliação global, todas as unidades, incluindo as acima citadas, atribuíram qualidade média aos serviços prestados pela Gestão de Pessoas.

Tabela 10 - Qualidade geral: Unidades

(continua)

Grupos	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Alegre	Global			
<b>Alegre / Global</b>	134,75	120,20	0,1442	0,9853	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Aracruz	Global			
<b>Aracruz / Global</b>	126,71	120,20	0,5354	0,0437	0,3661
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Barra de São Francisco	Global			
<b>Barra de São Francisco / Global</b>	148,40	120,20	0,1078	0,1938	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Cachoeiro de Itapemirim	Global			
<b>Cachoeiro de Itapemirim / Global</b>	112,28	120,20	0,3995	0,5744	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Cariacica	Global			
<b>Cariacica / Global</b>	106,95	120,20	0,1492	0,6395	-

Tabela 10: Qualidade geral: Unidades

(continuação)

Grupos	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Cefor	Global			
<b>Cefor / Global</b>	140,56	120,20	0,1215	0,5021	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Centro-Serrano	Global			
<b>Centro-Serrano / Global</b>	140,50	120,20	0,0096	0,0427	0,0040
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Colatina	Global			
<b>Colatina / Global</b>	147,81	120,20	0,0015	0,1738	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Guarapari	Global			
<b>Guarapari / Global</b>	109,31	120,20	0,3207	0,3626	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Ibatiba	Global			
<b>Ibatiba / Global</b>	130,44	120,20	0,4372	0,4338	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Itapina	Global			
<b>Itapina / Global</b>	129,47	120,20	0,3384	0,5967	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Linhares	Global			
<b>Linhares / Global</b>	119,65	120,20	0,9540	0,3180	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Montanha	Global			
<b>Montanha / Global</b>	114,83	120,20	0,7383	0,6301	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Nova Venécia	Global			
<b>Nova Venécia / Global</b>	117,00	120,20	0,7802	0,4221	-

Tabela 10: Qualidade geral: Unidades

(continuação)

Grupos	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Piúma	Global			
<b>Piúma / Global</b>	105,75	120,20	0,1459	0,9613	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Reitoria	Global			
<b>Reitoria / Global</b>	110,50	120,20	0,1005	0,3763	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Santa Teresa	Global			
<b>Santa Teresa / Global</b>	111,94	120,20	0,4052	0,7279	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	São Mateus	Global			
<b>São Mateus / Global</b>	119,52	120,20	0,9272	0,8209	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Serra	Global			
<b>Serra / Global</b>	125,95	120,20	0,4954	0,0496	0,3748
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Venda Nova do Imigrante	Global			
<b>Venda Nova do Imigrante / Global</b>	143,00	120,20	0,0114	0,3782	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Viana	Global			
<b>Viana / Global</b>	146,00	120,20	0,1874	0,0836	-
	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Vila Velha	Global			
<b>Vila Velha / Global</b>	92,67	120,20	0,0071	0,1528	-

Tabela 10: Qualidade geral: Unidades

(conclusão)

Grupos	Média		ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
	Vitória	Global			
<b>Vitória / Global</b>	107,08	120,20	0,0137	0,7287	-

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4.2 Qualidade dos serviços da Gestão de Pessoas: comparação entre carreiras

Ao comparar as carreiras de Técnico-administrativo em Educação (TAE) e de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (PEBTT), observa-se na Tabela 11 que ambas também atribuíram qualidade média aos serviços prestados pela GP e que não há diferença estatisticamente significativa entre as avaliações dos referidos grupos.

Tabela 11 - Qualidade geral: Carreiras

	Técnico-administrativo em Educação	Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	ANOVA (Sig)	Levene (Sig)
Qualidade Geral	118,78	122,52	0,3336	0,4851
Total de Respondentes	269	165	-	-

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4.3 Qualidade dos serviços da Gestão de Pessoas: comparação entre perfis

Foi possível identificar diferenças significativas e algumas similaridades na avaliação dos servidores com relação ao desempenho dos papéis de Gestão de Pessoas quando as respostas foram comparadas entre, conforme tabelas 12, 13 e 14: a área à qual o servidor estava vinculado, podendo ser a área de GP ou a outra área do instituto; gestor ou não; e gestor da GP ou gestor de outra área do instituto.

Conforme mostrado na Tabela 12, o resultado indica diferença significativa entre os grupos analisados no que concerne à avaliação do papel desempenhado pela área.

Isso pode significar que a GP tende a receber diferentes avaliações conforme os servidores pertencem à área de GP ou a outra área da organização. Os dados da Tabela 12 indicam que a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos servidores vinculados à própria GP é superior àquela realizada pelos servidores vinculados às demais áreas. Esse resultado vai ao encontro de resultados de outras pesquisas, segundo as quais a área de GP percebe-se como tendo uma qualidade superior à qualidade percebida pelas outras áreas (ULRICH, 1999, MATOSO; CORAIOLA; ROGLIO, 2016, PAZINI; FAGUNDES, 2010).

Tabela 12 - Qualidade geral: Gestão de Pessoas X Demais Servidores

	<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>Servidores</b>	<b>ANOVA (Sig)</b>	<b>Levene (Sig)</b>
Qualidade Geral	134,90	118,75	0,0135	0,1496
Total de Respondentes	39	395	-	-

Fonte: Elaboração própria

Esse resultado, segundo Ulrich (1999), pode caracterizar que os serviços de Gestão de Pessoas estão sendo mal compreendidos ou não estão conseguindo atender as necessidades dos servidores, o que pode significar que os profissionais de GP estejam julgando seus serviços por suas próprias intenções, enquanto os servidores podem estar fazendo o julgamento a partir dos impactos e resultados recebidos.

Na comparação entre gestores e demais servidores, embora a pontuação apresentada pelos gestores pareça ser superior, conforme encontrado por Matoso, Coraiola e Roglio (2016), não foi encontrada diferença significativa estatisticamente na avaliação dos papéis, conforme Tabela 13.

Tabela 13 - Qualidade geral: Gestores X Demais Servidores

	<b>Gestores (Gestão de Pessoas e demais áreas)</b>	<b>Demais Servidores (exceto da Gestão de Pessoas)</b>	<b>ANOVA (Sig)</b>	<b>Levene (Sig)</b>
Qualidade Geral	121,32	119,36	0,6418	0,5077
Total de Respondentes	125	289	-	-

Fonte: Elaboração própria



Entretanto, é importante ressaltar que Ulrich (1999) discute que o empate das avaliações não necessariamente é algo positivo, pois pode caracterizar baixas expectativas de ambos os públicos.

Na comparação entre gestores da Gestão de Pessoas e demais gestores, conforme tabela 14, foi encontrada diferença significativa estatisticamente na avaliação dos papéis, quando se identificou que os gestores da GP percebem que a área possui qualidade superior, quando comparada aos demais gestores, o que vai ao encontro do que foi identificado na pesquisa de Matoso, Coraiola e Roglio (2016).

Tabela 14 - Qualidade geral: Gestores da Gestão de Pessoas X Demais gestores

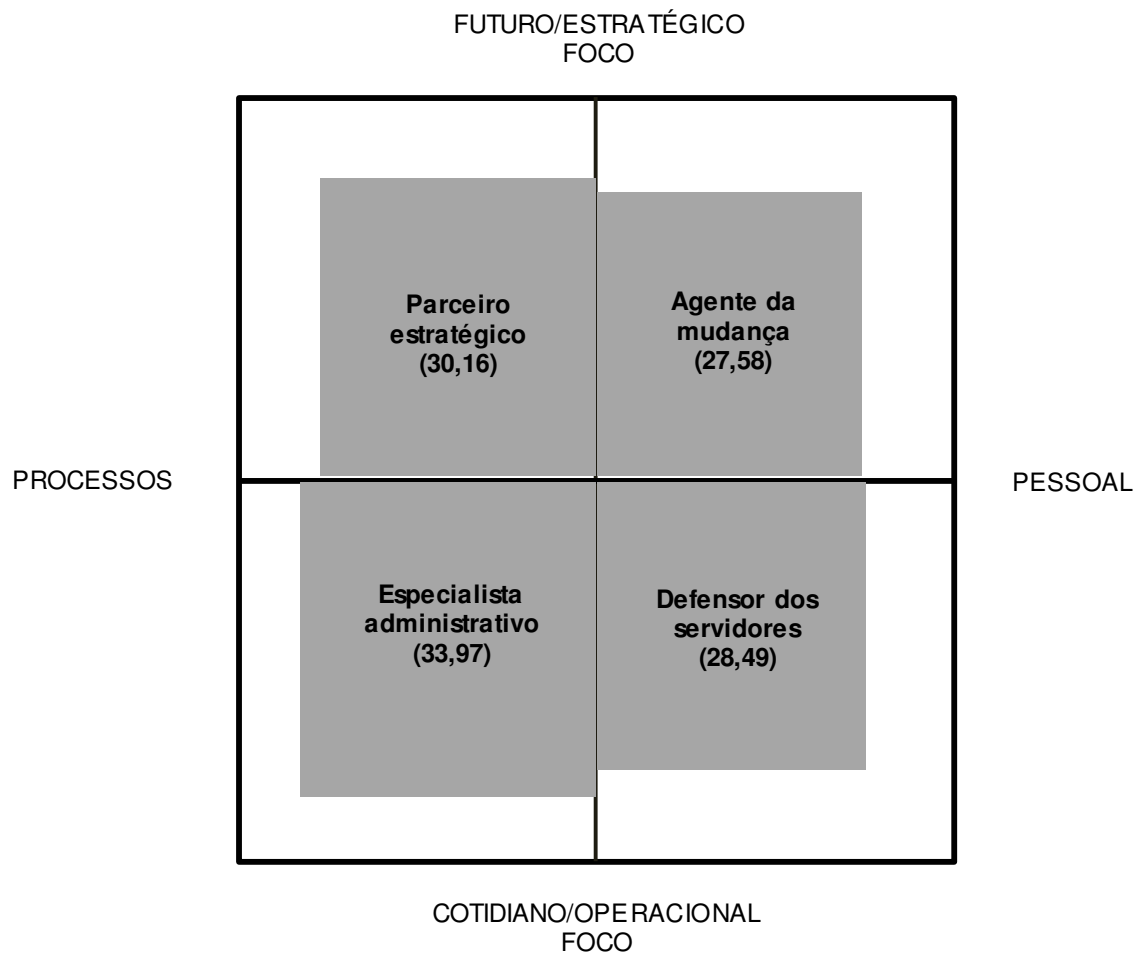
	<b>Gestores da Gestão de Pessoas</b>	<b>Demais Gestores</b>	<b>ANOVA (Sig)</b>	<b>Levene (Sig)</b>
Qualidade Geral	145,00	117,08	0,0026	0,1078
Total Respondentes de	19	106	-	-

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5 PERCEPÇÃO SOBRE OS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Em relação à distribuição de pontos entre os papéis, conforme Figura 2, verifica-se que o papel de especialista administrativo recebeu a maior pontuação (média de 33,97 pontos), condizente com outras pesquisas anteriormente realizadas (MATOSO; CORAIOLA; ROGLIO, 2016, ESTIVALETE, 2012, SCARIOLI; SILVA; CASTRO, 2013, NADIV; RAZ; KUNA, 2017) e com a afirmação de Marconi (2004) de que o papel tradicional da Gestão de Pessoas em setores públicos compreende basicamente funções relacionadas a: rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, benefícios da aposentadoria e proposição de leis, regras e outros regulamentos relacionados. No entanto, o papel de parceiro estratégico recebeu a segunda maior nota (30,16), assim como a pesquisa de Matoso, Coraiola e Roglio (2016), indicando, segundo os autores, que esse papel tem sido priorizado pelos gestores de pessoas do setor público, assim como tem sido no setor privado.

Figura 2: Papéis de Gestão de Pessoas: avaliação global



Fonte: Elaboração própria

É relevante ressaltar que as notas mais baixas foram atribuídas ao papel de agente de mudanças, assim como encontrado nas pesquisas de Ulrich (1999). Além disso, observa-se que os dois papéis mais bem avaliados têm foco em processos, assim como a pesquisa de Matoso, Coraiola e Roglio (2016), que também foi realizada com servidores públicos, o que pode estar refletindo o foco da Administração Pública em leis, resoluções e normas, a partir da rigidez imposta pela legislação, conforme discutido por Bergue (2014).

Mamman e Kulaiby (2014) também destacaram a grande regulamentação do setor público como influência para a atuação da GP em Omã, embora naquele país o foco tenha sido operacional, quando o papel de parceiro estratégico foi o pior avaliado.

Possíveis diferenças entre a GP da Administração Pública em comparação com a privada se amparam na própria diferença entre normas de origem pública e privada, que obrigam o agente público a praticar atos estritamente de acordo com a previsão legal, conforme Gonçalves (2010, p. 29):

Normas de ordem pública são as cogentes, de aplicação obrigatória. São as que se impõem de modo absoluto, não sendo possível a sua derrogação pela vontade das partes. Normas de ordem privada são as que vigoram enquanto a vontade dos interessados não convencionar de forma diversa, tendo, pois, caráter supletivo [...].

#### 4.5.1 Percepção sobre os papéis da Gestão de Pessoas: comparação entre carreiras

Assim como o resultado da qualidade geral em relação à avaliação da qualidade do trabalho desempenhado pela área de GP, os dados da Tabela 15 indicam que não há diferença estatisticamente significativa na comparação entre os papéis, segundo a avaliação das duas carreiras de servidores efetivos existentes no Ifes. Além disso, os dados indicam que a avaliação das duas carreiras é similar à avaliação global no que diz respeito à ordem, quando os papéis relacionados a processos são mais bem avaliados e os papéis relacionados a pessoas recebem pontuações menores.

Tabela 15 - Papéis de Gestão de Pessoas: Carreiras

	Técnico-administrativo em Educação	Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	ANOVA (Sig)	Levene (Sig)
Parceira estratégica	29,39	31,41	0,0596	0,9615
Especialista administrativo	34,03	33,88	0,8761	0,0917
Defensor dos servidores	28,36	28,70	0,7413	0,1511
Agente de mudanças	27,00	28,53	0,1629	0,9181

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5.2 Percepção sobre os papéis da Gestão de Pessoas: comparação entre perfis

Embora o resultado da qualidade geral indique diferença significativa entre o grupo de servidores da GP e demais servidores no que concerne à avaliação da qualidade do trabalho desempenhado pela área de GP, os dados da Tabela 16 indicam que o papel de parceiro estratégico e de agente de mudanças não apresentaram diferença significativa; os outros papéis, por sua vez, de especialista administrativo e de defensor dos servidores, apresentaram diferença significativa entre os grupos analisados em relação à avaliação dos papéis desempenhados pela área de GP.

Tabela 16 - Papéis de Gestão de Pessoas: Gestão de Pessoas X Demais servidores

	Gestão de Pessoas	Demais Servidores	ANOVA (Sig)	Levene (Sig)	Welch (Sig)
Parceiro estratégico	31,77	30,00	0,3325	0,7925	-
Especialista administrativo	37,79	33,60	0,0124	0,0116	0,0038
Defensor dos servidores	34,69	27,88	0,0001	0,0857	-
Agente de mudanças	30,64	27,28	0,0701	0,9833	-

Fonte: Elaboração própria

Assim como o resultado da qualidade geral que indicou que não há diferença significativa entre o grupo de Gestores e Demais Servidores no que concerne à avaliação do papel desempenhado pela área de GP, os dados da Tabela 17 indicam que não há diferença significativa entre os grupos analisados sobre a avaliação dos papéis desempenhado pela área de GP.

Tabela 17 - Papéis de Gestão de Pessoas: Gestores X Demais servidores

(continua)

	Gestores (Gestores da Gestão de Pessoas e demais gestores)	Demais Servidores (exceto servidores da Gestão de Pessoas)	ANOVA (Sig)	Levene (Sig)
Parceiro estratégico	30,07	30,36	0,8032	0,7933
Especialista administrativo	34,30	33,59	0,5117	0,0573

Tabela 17 - Papéis de Gestão de Pessoas: Gestores e Demais Servidores  
(conclusão)

	<b>Gestores (Gestores da Gestão de Pessoas e demais gestores)</b>	<b>Demais Servidores (exceto servidores da Gestão de Pessoas)</b>	<b>ANOVA (Sig)</b>	<b>Levene (Sig)</b>
Defensor dos servidores	28,88	27,99	0,4173	0,0608
Agente de mudanças	28,07	27,43	0,5873	0,7811

Fonte: Elaboração própria

Como o resultado da qualidade geral que indicou que há diferença significativa entre os grupos de Gestores da GP e Demais Gestores no que concerne à avaliação dos papéis desempenhados pela área de GP, os dados da Tabela 18 indicam que há diferença significativa entre os grupos analisados, pois, com exceção do papel de especialista administrativo, todos os outros papéis desempenhados pela área de Gestão de Pessoas são mais bem avaliados pelos Gestores da Gestão de Pessoas.

Tabela 18 - Papéis de Gestão de Pessoas: Gestores da Gestão de Pessoas X Demais gestores

	<b>Gestores da Gestão de Pessoas</b>	<b>Demais Gestores</b>	<b>ANOVA (Sig)</b>	<b>Levene (Sig)</b>
Parceira estratégica	36,05	29,00	0,0091	0,0951
Especialista administrativo	38,05	33,62	0,0504	0,1933
Defensora dos servidores	36,16	27,58	0,0003	0,2205
Agente de mudanças	34,74	26,88	0,0045	0,4215

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6 ASPECTOS POSITIVOS DA ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Além das questões fechadas, utilizou-se também de três perguntas abertas para melhor compreender, dentre outras questões, a pontuação atribuída à qualidade do trabalho da GP e a distribuição da pontuação entre os papéis. Em relação aos aspectos listados como positivos, as respostas concentraram-se nos quatro papéis: especialista administrativo, parceiro estratégico, defensor dos servidores e agente de

mudanças e, além desses, uma categoria para reunir respostas que não apresentaram nenhum aspecto positivo e outra com respostas que indicaram desconhecimento da atuação da área de GP, como apresentado na Tabela 19.

Tabela 19 - Aspectos positivos: Global

		(continua)
		Frequência
<b>Especialista administrativo</b>		<b>204</b>
Eficiência	eficiência; dedicação; organização; transparência; comunicação; agilidade; pontualidade; profissionalismo; solução de problemas; objetividade; capacidade técnica; conhecimento; confiabilidade; produtividade; cuidar de assuntos diversos com pouca força de trabalho; acúmulo de tarefas de diferentes naturezas e complexidades	158
Processamento do pagamento	folha de pagamento em dia; acerto nos cálculos; pagamento correto	16
Conhecimento e cumprimento da legislação	conhecimento e cumprimento da legislação e de normas	15
Padronização	padronização de procedimentos e de entendimentos; realização de encontros e fóruns periódicos;	5
Formação dos servidores da área	formação específica em Gestão de Pessoas; qualificação técnica	6
Informatização	utilização de sistemas; implantação de sistema	2
Outros	busca de apoio junta à reitoria; atuação descentralizada	2
<b>Parceiro estratégico</b>		<b>10</b>
Parceria estratégica	planejamento; organização do instituto; atuação quanto às metas institucionais; planejamento estratégico; busca estabelecer condições para o desenvolvimento institucional; parceria no desenvolvimento do IFES como um todo; posicionamento estratégico; participação nas ações institucionais	10
<b>Defensor dos servidores</b>		<b>155</b>
Atendimento	atendimento eficiente; atenção concedida aos servidores sobre a carreira; equipe atenciosa; relacionamento com os servidores; boa vontade; disponibilidade; atenciosos, embora sejam poucos; orientações aos servidores; fácil acesso; proximidade com os servidores; paciência; receptividade; está à disposição dos servidores; o servidor é prioridade	127
Clima organizacional	clima organizacional; melhora nos relacionamentos interpessoais; proporciona ambiente de trabalho tranquilo; busca por melhoria no ambiente organizacional	5

Tabela 19 - Aspectos positivos: Global

		(conclusão)
		Frequência
Incentivo à Qualificação profissional	incentivo à qualificação profissional; facilidade para fazer cursos de capacitação	7
Envolvimento em demandas pessoais	envolvimento com as demandas pessoais dos servidores	4
Acompanhamento da vida funcional	acompanhamento da vida funcional do servidor	9
Qualidade de vida	projeto de qualidade de vida; preocupação com o bem-estar do servidor	3
<b>Agente de mudanças</b>		<b>2</b>
Busca por mudanças	agente de mudanças positivas; desejo de mudança	2
<b>Nenhum</b>		<b>35</b>
Inexistência de ponto positivo	não há destaque; não há ponto positivo; nada; as questões negativas chamam mais a atenção; não há Gestão de Pessoas no IFES; não vejo uma boa atuação	35
<b>Desconhecimento da atuação da área</b>		<b>16</b>
Desconhecimento	não sei responder; desconheço; não tenho elementos para responder; não conheço área de Gestão de Pessoas do IFES	16
<b>Total</b>		<b>422</b>

Fonte: Elaboração própria

É possível observar que a distribuição da pontuação entre os papéis apresenta similaridades com os dados quantitativos, uma vez que a maior concentração de respostas (frequência 204) está em subgrupos relacionados ao papel de especialista administrativo, concentrando nesse papel a melhor pontuação, conforme encontrado em pesquisas anteriores (MATOSO; CORAIOLA; ROGLIO, 2016, ESTIVALETE, 2012, SCARIOLI; SILVA; CASTRO, 2013).

Entre as subcategorias relacionadas ao papel de especialista administrativo, identifica-se o destaque à eficiência da atuação da área, às atividades relacionadas ao processamento da folha de pagamento e ao conhecimento e cumprimento da legislação.

Destaca-se ainda que, embora o papel de parceiro estratégico tenha sido o segundo mais bem avaliado pelos servidores do IFES, conforme dados quantitativos da Figura 2, identificou-se nos relatos sobre os pontos positivos da área, conforme Tabela 19, que há pouco destaque para esse papel, quando é possível observar indícios de que os servidores ainda valorizam fortemente os papéis tradicionais de GP que, segundo Ulrich (1999), seriam os papéis de especialista administrativo e de defensor dos servidores, que apresentam as maiores frequências.

Em relação ao papel de defensor dos servidores, existe uma prevalência de respostas com foco no atendimento recebido pelos servidores da área (frequência 127). Além disso, observa-se aparente pouca importância atribuída ao papel de agente de mudanças, visto que poucos servidores trouxeram conteúdos relacionados a essa temática nas questões abertas, conforme Tabela 19, indo ao encontro do resultado encontrado nas questões fechadas e também relatado por Ulrich (1999).

Destaca-se, ainda, a existência de servidores que demonstram desconhecer as atividades da área, conforme Tabela 19, indicando necessidade de maior divulgação e comunicação dos trabalhos feitos pela área, o que, inclusive, segundo Ulrich (1999), é possivelmente uma das razões para a GP se avaliar com pontuação superior, quando comparada as avaliações dos servidores de outras áreas.

Ainda sobre a mesma Tabela 19, é oportuno destacar a existência de 35 respostas de total insatisfação com a área que afirmam não haver nenhum ponto positivo no trabalho da GP.

#### **4.6.1 Aspectos positivos da atuação da Gestão de Pessoas: percepção dos gestores**

Extraído da Tabela 19, obteve-se a Tabela 20, do qual constam apenas os aspectos positivos da GP elencados pelos gestores. Nele observa-se que se mantém a prevalência para os aspectos positivos relacionados ao papel de especialista administrativo (frequência 63) e, posteriormente, ao papel de defensor dos servidores (frequência 45).



Tabela 20 - Aspectos Positivos: Gestores

		(continua)
		Frequência
<b>Especialista administrativo</b>		<b>63</b>
Eficiência	comunicação; dedicação; eficiência; pontualidade; organização; agilidade; capacidade técnica; transparência; produtividade; solução de problemas	43
Processamento do pagamento	folha de pagamento em dia; acerto nos cálculos; pagamento correto	9
Conhecimento e cumprimento da legislação	conhecimento e cumprimento da legislação e de normas	6
Padronização	padronização de procedimentos	2
Informatização	implantação de sistema	1
Outros	busca de apoio junta à reitoria; atuação descentralizada	2
<b>Parceiro estratégico</b>		<b>4</b>
Parceria estratégica	atuação quanto às metas institucionais; planejamento estratégico; busca pelo desenvolvimento institucional; posicionamento estratégico; posicionamento estratégico	4
<b>Defensor dos servidores</b>		<b>45</b>
Atendimento	disponibilidade; atendimento eficiente; orientação aos servidores; proximidade com os servidores; atendimento; orientação; relacionamento com os servidores; equipe atenciosa	36
Incentivo à Qualificação profissional	incentivo à qualificação profissional	1
Envolvimento em demandas pessoais	envolvimento com as demandas pessoais dos servidores	4
Clima organizacional	melhora dos relacionamentos interpessoais; proporciona ambiente de trabalho tranquilo	2

Tabela 20 - Aspectos Positivos: Gestores

		(conclusão)
		Frequência
Qualidade de vida	preocupação com o bem-estar do servidor	2
<b>Agente de mudanças</b>		<b>0</b>
<b>Nenhum</b>		<b>8</b>
Inexistência de ponto positivo	não há ponto positivo; não há gestão de pessoas no IFES; não há destaque; nada	8
<b>Desconhecimento da atuação da área</b>		<b>5</b>
Desconhecimento	não sei responder	5
<b>Total</b>		<b>125</b>

Fonte: Elaboração própria

Para esse grupo permanece o pouco destaque dado ao papel de parceiro estratégico (frequência 4) e, principalmente, ao papel de agente de mudanças, que não obteve nenhuma menção.

#### 4.6.2 Aspectos positivos da atuação da Gestão de Pessoas: percepção dos servidores da Gestão de Pessoas

Também derivado da Tabela 19, o Tabela 21 apresenta apenas os aspectos positivos da GP elencados pelos próprios servidores da GP. Nele observa-se que se mantém a prevalência para os aspectos positivos relacionados ao papel de especialista administrativo (frequência 19) e ao papel de defensor dos servidores (frequência 19), embora para esse grupo eles se encontrem empatados.

Tabela 21 – Aspectos positivos: Gestão de Pessoas

		Frequência
<b>Especialista administrativo</b>		<b>19</b>
Eficiência	dedicação; organização; agilidade; cuidar de assuntos diversos com pouca força de trabalho	10
Conhecimento e cumprimento da legislação	conhecimento e cumprimento da legislação	3
Padronização	realização de encontros e fóruns periódicos; padronização de procedimentos e entendimentos	3
Outros	atuação descentralizada nos <i>campi</i> ; pagamento de direitos; capacidade e potencial intelectual formado por um conjunto bastante heterogêneo e rico de conhecimentos e experiências	3
<b>Parceiro estratégico</b>		<b>1</b>
Parceria estratégica	planejamento estratégico	1
<b>Defensor dos servidores</b>		<b>19</b>
Atendimento	proximidade com os servidores; fácil acesso; atendimento; disponibilidade; atenção concedida aos servidores	14
Incentivo à Qualificação profissional	incentivo à qualificação profissional	3
Envolvimento em demandas pessoais	envolvimento com as demandas pessoais dos servidores	1
Clima Organizacional	melhora nos relacionamentos interpessoais	1
<b>Agente de mudanças</b>		<b>0</b>
<b>Nenhum</b>		<b>2</b>
Inexistência de ponto positivo	não há destaque; não vejo uma boa atuação	2
<b>Desconhecimento da atuação da área</b>		<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>41</b>

Fonte: Elaboração própria

Para esse grupo também observa-se o pouco destaque dado ao papel de parceiro estratégico (frequência 1) e, principalmente, ao papel de agente de mudanças, que também não obteve nenhuma menção. Entretanto, vale destacar a existência de

duas respostas que afirmam não existir ponto positivo, podendo caracterizar a insatisfação com a atuação da área por servidores que trabalham nela. Para melhor compreender essa situação, pesquisas futuras poderiam ser realizadas apenas com os servidores que atuam na área de GP, utilizando entrevistas semiestruturadas.

#### 4.7 ASPECTOS NEGATIVOS DA ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Complementarmente aos aspectos positivos, também se questionou sobre os aspectos negativos e em relação a esses, as respostas também se concentraram nos quatro papéis: especialista administrativo, parceiro estratégico, defensor dos servidores e agente de mudanças e, além desses, uma categoria para reunir respostas que não apresentaram nenhum aspecto negativo e outra com respostas que indicaram desconhecimento da atuação da GP, como apresentado na Tabela 22.

Tabela 22 - Aspectos negativos: Global

		(continua)
		Frequência
<b>Especialista administrativo</b>		<b>254</b>
Informatização	dificuldade na implementação de sistemas; falta de informatização; falta cadastrado atualizado de servidores; realizar cálculos manuais	8
Capacitação	desconhecimento da legislação; falta de capacitação; falta de segurança; falta de preparo	20
Burocracia	atuação da Gestão de Pessoas dificulta celeridade dos processos dos servidores; muita burocracia; pouca flexibilidade legal	95
Força de trabalho	alta rotatividade de pessoas; falta de pessoal; falta de pessoal nos <i>campi</i>	26
Ineficiência	limitação dos processos operacionais; ineficiência demonstrada nos apontamentos dos relatórios dos órgãos de controle; baixa eficiência; metodologias e sistemas de gestão ultrapassados; falta de instrumentos que atuem de fato no desenvolvimento de competências; morosidade; fragilidade no suporte para questões complexas	32

Tabela 22 - Aspectos negativos: Global

(continuação)

		Frequência
Falta de padronização	falta de padronização; pessoalidade; atuação política; atendimento diferenciado entre servidores; decisões políticas; corporativismo; faltam manuais informativos; falta clareza; faltam informações no site do IFES; falta de padronização entre as unidades	64
Outros	pouca autonomia; comunicação mais efetiva entre os <i>campi</i> e a reitoria; distância entre a Reitoria e os <i>campi</i>	9
<b>Parceiro estratégico</b>		<b>38</b>
Planejamento e atuação estratégica	pouca atuação no desenvolvimento do planejamento estratégico para capacitar servidores; a melhoria organizacional deveria ser mais bem trabalhada; resultados pouco utilizados no planejamento; falta de política de capacitação em áreas estratégicas; falta de planejamento; sensação de estarem longe da rotina do campus; distanciamento do nível estratégico; atendimento das necessidades individuais em detrimento dos objetivos institucionais; pouca participação nas decisões institucionais; trabalho reativo; falta de tempo para ações estratégicas; não tem oficialmente atuação estratégica	38
<b>Defensor dos servidores</b>		<b>133</b>
Atendimento	atendimento desumanizado; estar mais do lado da Administração que do servidor; falta de comunicação com os servidores; distanciamento dos servidores; não promove eventos informativos para os servidores; atuação punitiva; falta de empatia; departamento isolado; trata os servidores como números; falta de institucionalização espaços de conversa com os servidores; gestão fechada	59
Carreira do servidor	pouca oferta de oportunidades para crescimento do servidor; não observa as necessidades dos servidores; escassez de oferta de cursos de capacitação; incapacidade de gerenciar o processo de desenvolvimento dos servidores; não sugere capacitações	56
Bem-estar	qualidade de vida; poderia ter papel mais ativo na busca pelo bem-estar do servidor; ausência de programa de preparação para aposentadoria; faltam programas para melhorar o ambiente organizacional; falta ambientação dos servidores; falta valorização do servidor	18
<b>Agente de mudanças</b>		<b>9</b>
Mudanças	não foca na mudança das relações de trabalho; não se envolve com mudança de comportamento; não apresenta condições de inovar organizacionalmente; unidade resistente às mudanças de cultura organizacional; não tem tempo nem pessoal suficiente para propor mudanças	9

Tabela 22 - Aspectos negativos: Global

		(conclusão)
		<b>Frequência</b>
<b>Nenhum</b>		<b>14</b>
Nenhum	nenhum; nada; não há nada negativo na atuação da Gestão de Pessoas; gosto do trabalho da Gestão de Pessoas	14
<b>Desconhecimento da atuação da área</b>		<b>14</b>
Desconhecimento da atuação	pouca visibilidade e comunicação dos trabalhos e processos executados pela área; não sei; não conheço à área de Gestão de Pessoas; não sei responder; atividades do setor pouco conhecida pelos servidores	14
<b>Total</b>		<b>462</b>

Fonte: Elaboração própria

É oportuno destacar a existência de 14 respostas indicando total satisfação com a área. Somado a isso, é possível observar que o aparente antagonismo entre algumas respostas, ao se comparar os aspectos positivos e negativos, reforça a importância atribuída pelos servidores ao papel de especialista administrativo, quando parece haver grande foco dos servidores do IFES em atividades relacionadas a esse papel (frequência 254), a aspectos operacionais do setor, especialmente à burocracia (frequência 95) e à falta de padronização (frequência 64).

Dessa forma, embora, segundo Freitas (2010), a GP esteja no contexto das mudanças no modelo de Administração Pública, diante das transformações sociais e tecnológicas, quando as pessoas passaram a ter mais acesso às informações, que as levaram a buscar melhores condições de trabalho e qualidade de vida, principalmente, através de recompensas que atendam suas necessidades, crescimento, práticas de treinamento, desenvolvimento e carreira, que são estratégias comumente utilizadas por organizações privadas e que começaram a ganhar força nas organizações públicas, observa-se que os servidores ainda valorizam fortemente seu enfoque tradicional, relacionado à operacionalização das tarefas administrativas referentes aos aspectos legais e à padronização.

Destaca-se ainda que em relação aos aspectos negativos, permanece o pouco destaque ao papel de parceiro estratégico, embora perceba-se que há maior

destaque negativo (frequência 38), que positivo (frequência 10), o que pode indicar que os servidores esperam que a GP foque nesse papel, embora essa realidade não seja a atualmente vivida no instituto, reforçando a teoria de que, a abordagem estratégica para GP não está completamente consolidada (LACOMBE; TONELLI, 2001) e vai ao encontro da afirmação de Matoso, Coraiola e Roglio (2016), segundo a qual, em muitos órgãos públicos, a área de GP ainda se dedica, principalmente, às atividades operacionais, com pouca atenção à atuação estratégica.

Além disso, observa-se que a aparente pouca importância atribuída ao papel de agente de mudanças permanece, visto que poucos servidores trouxeram conteúdos relacionados a essa temática nas questões abertas, conforme tabelas 19 e 22.

Destaca-se, novamente, a existência de servidores que demonstram desconhecer as atividades da área, conforme tabelas 19 e 22, indicando necessidade de maior divulgação e comunicação dos trabalhos feitos pela área.

Em relação ao papel de defensor dos servidores, existe uma prevalência de respostas com foco no atendimento recebido pelos servidores da área (frequência 59) e à carreira do servidor (frequência 56). Embora o destaque negativo ao atendimento seja menor, quando comparado ao positivo, observa-se a tendência de respostas sobre essa subcategoria e, por isso, a valorização dela para os servidores do instituto.

Outra questão a ser refletida sobre o antagonismo nas avaliações do atendimento vai ao encontro do que foi discutido por Paula (2007), sobre a execução das tarefas prescritas misturarem-se às características pessoais dos servidores que compõem os quadros administrativos, fazendo com que produza situações que, em geral, não reflitam exatamente o esperado ou planejado, ou seja, isso pode indicar que as diferenças individuais no atendimento estão se destacando positiva ou negativamente na avaliação dos servidores.

Relatos sobre ser um “departamento isolado” também são preocupantes, pois vão de encontro com o entendimento de que a área de GP deve ser concebida como um caminho a partir do qual as pessoas e organizações procuram atingir e conciliar interesses diversos contidos nas interrelações pessoas-organizações-sociedade,

pois não se trata de um sistema autônomo e independente, com finalidade em si mesma, uma vez que está inserido num quadro maior, político, econômico, jurídico, social e ideológico (PEDRO, 2006).

#### 4.7.1 Aspectos negativos da atuação da Gestão de Pessoas: percepção dos gestores

Extraído do Tabela 22, obteve-se o Tabela 23, no qual constam apenas os aspectos negativos da GP elencados pelos gestores. Nele observa-se que se mantém a prevalência para os aspectos negativos relacionados ao papel de especialista administrativo (frequência 92) e, posteriormente, ao papel de defensor dos servidores (frequência 36).

Tabela 23 - Aspectos negativos: Gestores

		(continua)
		Frequência
<b>Especialista administrativo</b>		<b>92</b>
Informatização	dificuldade na implementação do atual sistema de Gestão de Pessoas; falta de informatização	2
Capacitação	desconhecimento da legislação; falta de capacitação	6
Burocracia	muita burocracia; pouca flexibilidade legal	26
Força de trabalho	falta de pessoal	10
Ineficiência	morosidade; atuação ineficiente; metodologias e sistemas de gestão ultrapassados; falta de instrumentos que atuem de fato no desenvolvimento de competências; fragilidade no suporte para questões complexas	24



Tabela 23 - Aspectos negativos: Gestores

(conclusão)

		Frequência
Falta de padronização	falta de integração e incoerência de informações entre os diferentes sistemas de gestão; falta de padronização; pessoalidade, atuação política; faltam manuais informativos; falta de padronização entre as unidades; falta clareza; ausência de uma área específica no site do IFES; ausência de manuais operacionais	19
Outros	pouca autonomia; distância entre a reitoria e os <i>campi</i>	5
<b>Parceiro estratégico</b>		<b>16</b>
Planejamento e atuação estratégica	atendimento das necessidades individuais em detrimento dos objetivos institucionais; pouca participação nas decisões institucionais; distanciamento do nível estratégico	16
<b>Defensor dos servidores</b>		<b>36</b>
Atendimento	não promove eventos informativos para os servidores; distanciamento dos servidores; trata os servidores como números	15
Carreira do servidor	escassez de oferta de cursos de capacitação; não observa as necessidades dos servidores; incapacidade de gerenciar o processo de desenvolvimento dos servidores; não observa as necessidades dos servidores; não sugere capacitações	18
Bem-estar	falta de visão nos aspectos relacionados à motivação; falta ambientação dos servidores; falta valorização do servidor	3
<b>Agente de mudanças</b>		<b>2</b>
Mudanças	não foca na mudança das relações de trabalho; resistência à mudança organizacional	2
<b>Nenhum</b>		<b>3</b>
Nenhum	nada; nenhum	3
<b>Desconhecimento da atuação da área</b>		<b>3</b>
Desconhecimento da atuação	não sei responder; atividades do setor pouco conhecida pelos servidores	3
<b>Total</b>		<b>152</b>

Fonte: Elaboração própria

As razões para os gestores não apresentarem a tendência a uma melhor avaliação, de acordo com o encontrado na literatura, conforme Tabela 12 pode estar relacionada ao fato de que, embora os gestores percebam qualidades no trabalho da GP, conforme Tabela 20, eles identificam muitos pontos a serem melhorados, conforme Tabela 23, com destaque para atividades operacionais, principalmente relacionados à burocracia em excesso e à ineficiência, que por estar relacionada a muitos relatos de demora e morosidade, também podem estar relacionados com a indício de insatisfação com o excesso de burocracia.

O destaque dado aos gestores à falta de padronização (frequência 19) vai ao encontro dos resultados encontrados por Mothé (2017) que identificou que para os gestores do IFES, as decisões tomadas na instituição para definir os rumos da organização devem ser compartilhadas, devem atender o instituto como um todo, não como *campi* separadamente, o que, por vezes, os gestores não veem como característica em seus pares na discussão de gestão do instituto, o que também parece refletir na atuação da GP.

#### **4.7.2 Aspectos negativos da atuação da Gestão de Pessoas: percepção dos servidores da Gestão de Pessoas**

Também extraído da Tabela 22, obteve-se a Tabela 24, no qual constam apenas os aspectos negativos da GP elencados pelos servidores da própria GP. Nele observa-se que se mantém a prevalência para os aspectos negativos relacionados ao papel de especialista administrativo (frequência 36). Entretanto, diferente das outras tabelas, nesses aspectos relacionados ao papel de parceiro estratégico, aparecem como segundo destaque (frequência 9), o que indica que há sim interesse da GP em atividades estratégicas e com foco na instituição, embora de forma deficitária, visto que a frequência desse papel é maior em tabelas de aspectos negativos.

Tabela 24 – Aspectos negativos: Gestão de Pessoas

		<b>Frequência</b>
<b>Especialista administrativo</b>		<b>36</b>
Informatização	falta de informatização	4
Burocracia	muita burocracia	8
Força de trabalho	falta de pessoal, alta rotatividade de pessoas	5
Ineficiência	morosidade; baixa eficiência	4
Falta de padronização	falta de padronização dos procedimentos; parcialidade; ausência de manuais; falta clareza	12
Outros	falta de gestão por competências; falta de autonomia; falta de atualização constante	3
<b>Parceiro estratégico</b>		<b>9</b>
Planejamento e atuação estratégica	falta de planejamento e trabalho reativo; atendimento às necessidades individuais em detrimento dos objetivos institucionais; pouca participação nas decisões institucionais; falta de tempo para ações estratégicas; não tem oficialmente atuação estratégica;	9
<b>Defensor dos servidores</b>		<b>5</b>
Atendimento	falta de institucionalização espaços de conversa com os servidores; gestão fechada	3
Bem-estar	ausência de programa de preparação para aposentadoria	2
<b>Agente de mudanças</b>		<b>1</b>
Mudanças	não tem tempo nem pessoal suficiente para propor mudanças	1
<b>Nenhum</b>		<b>1</b>
Nenhum	nenhum	1
<b>Desconhecimento da atuação da área</b>		<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>52</b>

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 24 reafirma a importância atribuída pelos servidores do IFES às atividades relacionadas ao papel de especialista administrativo, com especial destaque à falta de padronização (frequência 12), que parece impactar diretamente no trabalho da área, o que também foi relatado pelos servidores como um todo.

A falta de padronização, inclusive, também foi destacada no trabalho de Rochesso (2016), que pontuou como causas de erros da GP do IFES, a falha na uniformização de cálculos, critérios de pagamento e requisitos de concessão de vantagens estatutárias, quando afirmou que há necessidade de uniformizar procedimentos entre os servidores dos campi que são envolvidos na execução dessas atividades. Listou, ainda, os quantitativos reduzidos de servidores em cada campus, que dificultam o estabelecimento de uma adequada estrutura de controles internos administrativos. Ou seja, há carência de pessoal na área de GP do instituto, conforme destacado na Tabela 22 (frequência 26), na Tabela 23 (frequência 10) e na Tabela 24 (frequência 5). Tanto a falta de padronização, quanto a falta de pessoal podem estar influenciando na existência de diversas respostas sobre ineficiência, conforme tabelas 22 (frequência 32), 23 (frequência 24) e 24 (frequência 4).

É possível observar que, de forma geral, os resultados qualitativos estão de acordo com o entendimento de Bergue (2014), que afirma que, em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da GP se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, aos benefícios da aposentadoria, à proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. Dessa forma, a atuação é geralmente reativa às demandas das outras áreas, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que deveriam estar sob sua responsabilidade, quando o foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, em detrimento das atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados aos da organização, o planejamento de ações e o desenvolvimento de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras, ou seja, observa-se que esses campos não têm funcionado em plenitude, abrangência e profundidade necessárias. O que pode estar relacionado à falta de planejamento, como encontrado em algumas respostas.

#### 4.8 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DA GP

De acordo com o objetivo específico de propor ações para que a percepção da realidade e a expectativa se alinhem, caso a pesquisa identificasse essa necessidade, e observada a necessidade, em relação às perguntas qualitativas, a última questão abordada pelo questionário solicitava que os participantes apresentassem sugestões de melhoria, caso tivessem, sendo essas sugestões agrupadas de acordo com os quatro papéis: especialista administrativo, parceiro estratégico, defensor dos servidores e agente de mudanças. Além desses, foi criada uma categoria para reunir respostas que não apresentaram nenhuma sugestão e outra com as respostas que indicaram desconhecimento da atuação da área, como apresentada na Tabela 25.

Tabela 25 - Sugestões

(continua)

		Frequência
<b>Especialista administrativo</b>		<b>222</b>
Eficiência	maior eficiência; agilidade	18
Tamanho e rotatividade da equipe	aumentar a equipe; diminuir a rotatividade de servidores do setor	13
Informatização	informatização; implantação dos módulos do SIGRH; implantação do site da Gestão de Pessoas; uso de apenas um sistema de dados;	22
Padronização	padronização de procedimentos; remodelação dos processos; elaboração de manuais completos; maior clareza e divulgação dos fluxos de processo; padronização em todo o IFES, independente do campus; impessoalidade; transparência; divulgar a responsabilidade de cada um da área; política de remoção interna e redistribuição mais transparente; tornar a área menos politizada	62
Desburocratização	menos burocracia	28
Centralização das ações da Gestão de Pessoas	centralização na Reitoria; centralização na Reitoria com apoio nos <i>campi</i> ; centralizar a padronização de procedimentos	6

Tabela 25 - Sugestões

(continuação)

		Frequência
Formação específica para os servidores da Gestão de Pessoas	profissionalização dos responsáveis pelo setor; cursos e aperfeiçoamento sobre leis para os servidores da área; capacitação dos servidores da área; escolha para o setor de pessoas com formação em Gestão de Pessoas	25
Escolha dos gestores	imparcialidade na escolha dos responsáveis pelo setor	3
Alterações dos gestores da Gestão de Pessoas	alterações das pessoas responsáveis pelos setores/coordenadorias	13
Mais autonomia	mais autonomia	8
Reestruturação da Gestão de Pessoas	reestruturação da área; criação de uma equipe para DP e outra para desenvolvimento de pessoas; criaria um setor para tratar de políticas e programas para o desenvolvimento do servidor	6
Infraestrutura e horário de trabalho	melhoria infraestrutura do local de atendimento; atendimento até às 19h	3
Trabalho em rede	Tornar-se uma rede de fato; melhorar a comunicação da DGP de Pessoas com a CGGP; melhoria do suporte da reitoria aos <i>campi</i>	9
Outros	descentralização; aumento da participação da Gestão de Pessoas no planejamento referente à contratação de servidores; privatização; alterar instrumento de avaliação; gestão por competências; maior interação com outras comissões, como CIS e CPPD	6
<b>Parceiro estratégico</b>		<b>35</b>
Foco estratégico	dar à área uma posição estratégica e menos operacional; maior participação nos processos estratégicos do campus; luta pela transformação da diretoria em pró-reitoria ou por uma maior influência da área nas decisões estratégicas do instituto; trabalho em parceria com o Diretor-Geral do Campus; maior participação nas reuniões de cúpula, nos conselhos de gestão	34
Outros	Comprometer-se com o resultado	1
<b>Defensor dos servidores</b>		<b>165</b>
Política de capacitação	ampliaria políticas de capacitação dos servidores; atualização e requalificação dos servidores; oferta de capacitações pelo próprio IFES	39
		93

Tabela 25 - Sugestões

(conclusão)

		<b>Frequência</b>
Atendimento	política de comunicação com os servidores; aumentar proximidade com os servidores; melhorar atendimento; humanizar; estabelecer um horário só para atendimento; tornar os servidores da área mais acessíveis	93
Foco na vida funcional do servidor	aumentar atuação na vida funcional dos servidores	5
Promoção de qualidade de vida	políticas de qualidade de vida e saúde ocupacional; bem-estar; motivação; valorização do servidor; clima organizacional	28
<b>Agente de mudanças</b>		<b>4</b>
Promoção de mudanças	gerenciamento da mudança; comprometer-se com a mudança; desenvolvimento de uma nova cultura organizacional	4
<b>Nenhum</b>		<b>18</b>
Boa qualidade	trabalho satisfatório	2
Nenhuma	nada; nenhum	16
<b>Desconhecimento da atuação da área</b>		<b>15</b>
Desconhecimento	não sei; depois de saber o que é feito é que poderia dar opiniões ou sugestões; criar estratégias para que o público em geral entendesse o trabalho da gestão de pessoas; pouco conhecimento sobre o trabalho do setor	15
<b>Total</b>		<b>459</b>

Fonte: Elaboração própria

A maior parte das respostas concentrou-se em atividades relacionadas ao papel de especialista administrativo (frequência 222), com destaque para a padronização de procedimentos (frequência 62), traduzindo-se em: padronização de procedimentos; remodelação dos processos; elaboração de manuais completos; maior clareza e divulgação dos fluxos de processo; padronização em todo o IFES, independente do campus; impessoalidade; transparência; divulgar a responsabilidade de cada um da área; política de remoção interna e redistribuição mais transparente; tornar a área menos politizada.

As sugestões relacionadas à formação específica para os servidores da GP (frequência 25) e padronização (frequência 62) encontram respaldo na pesquisa de Rochesso (2016), que em seu trabalho destacou a necessidade de capacitação para servidores da GP e a necessidade de criação de procedimentos padrões para todos os *campi*, além da uniformização de entendimentos. Além disso, observou também que o quantitativo de servidores para executarem as tarefas de GP dificulta o estabelecimento de uma adequada estrutura de controle interno, já que a maioria dos *campi* possui menos de cinco servidores atuando nessa área, ou seja, os servidores acumulam, muitas vezes, funções de todas as "subáreas", o que também foi encontrado como resultado desta pesquisa, conforme item sobre tamanho e rotatividade da equipe (frequência 13), já destacado nos resultados sobre os pontos negativos da atuação da área.

Conforme Rochesso (2016), para se uniformizar conhecimento e padronizar os procedimentos, o instituto tem se utilizado do FGP, entretanto, ainda não encontrou uma maneira de uniformizar simultaneamente, em todos os *campi*, os referidos procedimentos e conhecimentos. Diante disso, a autora destacou que foi recomendada pela própria Controladoria Geral da União a designação de uma equipe para planejar a padronização dos procedimentos da área de GP.

Outra questão a ser discutida está relacionada às 28 respostas que sugerem desburocratização, pois essa sugestão deve ser melhor compreendida e refletida, visto que a GP do IFES está inserida em uma realidade de rigidez imposta pela legislação (BERGUE, 2014), que não possui autonomia para extinguir, embora valha análise minuciosa de normas internas que possam contribuir para o engessamento e para a morosidade, conforme relatado pelos servidores.

Considerando a grande quantidade de sugestões relacionadas ao papel de especialista administrativo, conforme Almeida (2013), sugere-se que em busca da eficiência administrativa, a área de GP deveria identificar processos ineficazes, que demandam trabalho intensivo, mas que não agregam valor à organização e buscar alternativas para a realização desses serviços, investindo-se em ferramentas, como informatização, sugestão que apareceu em 22 respostas.



O segundo papel que recebeu destaque foi o de defensor dos servidores (frequência 165), resultado que é coerente ao encontrado nas tabelas 19 e 22. Em relação a esse papel, às sugestões concentraram-se prioritariamente em questões relacionadas ao atendimento (frequência 93), traduzindo-se em: política de comunicação com os servidores; aumentar proximidade com os servidores; melhorar atendimento; humanizar; estabelecer um horário só para atendimento; tornar os servidores da área mais acessíveis.

Os respondentes ainda apresentaram sugestões em relação ao papel de parceiro estratégico (frequência 35), como: dar à área uma posição estratégica e menos operacional; maior participação nos processos estratégicos do campus; luta pela transformação da diretoria em pró-reitoria ou por uma maior influência da área nas decisões estratégicas do instituto; trabalho em parceria com o Diretor-Geral do Campus; maior participação nas reuniões de cúpula, nos conselhos de gestão.

As sugestões relacionadas ao papel de agente de mudanças foram menos numerosas (frequência 4) e concentraram-se em: gerenciamento da mudança; comprometer-se com a mudança; desenvolvimento de uma nova cultura organizacional

Embora o IFES seja resultado da fusão de outras autarquias e tenha passado a atuar com um novo modelo institucional em 2008, a partir dos resultados quantitativos e qualitativos não foi possível observar enfoque dado ao papel de agente de mudanças assim como em outras pesquisas (CANÇADO; DUARTE; COSTA, 2002, ADOMAKO; GASOR; DANSO, 2013).

Por fim, vale destacar novamente a aparição de respostas relacionadas ao desconhecimento da atuação da área de GP, como: não sei; depois de saber o que é feito é que poderia dar opiniões ou sugestões; criar estratégias para que o público em geral entendesse o trabalho da GP; pouco conhecimento sobre o trabalho do setor.

A Administração Pública tem como objetivo maior atender as necessidades públicas, no que diz respeito aos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos (PEREIRA, 2004) e, deve, segundo Liberato (2015), preocupar-se com a sua

eficácia e com sua eficiência, quando a eficácia é entendida como a relação entre metas alcançadas e metas pretendidas e a eficiência como a busca por meios mais econômicos e viáveis, a fim de maximizar resultados e minimizar custos. Nesse contexto, segundo Ulrich (1999), para criar valor e obter resultados, os profissionais da GP precisam começar pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho, pois, dessa forma, com as metas definidas, podem-se estipular os papéis e atividades de parceiros estratégicos.

Considerando que foi identificado que no Mapa Estratégico para o período de 2014 a 2018 do IFES, atividades da GP aparecem na base para o atingimento da missão, visão e dos valores institucionais, indicando interesse organizacional de que essa área atue estrategicamente, esta pesquisa pode contribuir para que os gestores reflitam sobre os papéis desempenhados pela área de GP no IFES e favoreça o desenvolvimento de um mecanismo permanente de avaliação que possa embasar o planejamento das ações da área alinhado aos objetivos estratégicos institucionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade dos serviços prestados pela área de GP é um tema relevante para o setor público e para o IFES, como parte desse segmento. Nesse cenário, a área de GP que surge, então, como setor estratégico, uma vez que, dentre suas atribuições, tem como função alinhar as ações humanas aos objetivos estratégicos. Contudo, essa ainda não parece a ser realidade na instituição estudada. O que foi observado, a partir da visão dos servidores, é que a GP é percebida como tendo foco prevalente em seu papel tradicional de especialista administrativo, embora já seja possível identificar a presença do papel de parceiro estratégico.

Essa pesquisa teve o objetivo de analisar os papéis desempenhados pela GP no IFES, visando ao diagnóstico e à comparação entre as percepções de determinados grupos dentro da instituição. Além disso, buscou identificar o perfil dos servidores que atuam na GP e propor ações para a melhoria dos serviços da área prestados à instituição. Nesse momento, ao final, alguns pontos merecem ser destacados, tendo por base uma reflexão elaborada a partir dos objetivos propostos.

Os dados indicam que a área de GP é composta em sua maioria por mulheres, com escolaridade acima da graduação e experiência na instituição há mais de cinco anos. No que tange à qualidade dos serviços prestados, observou-se indícios de que os servidores avaliam a área como apresentando média qualidade. Avaliação essa que também foi observada em todas as unidades e nos diferentes grupos avaliados, embora tenha sido identificada uma tendência dos servidores da GP apresentarem melhor avaliação, quando comparada a outros grupos. A exemplo da comparação entre os servidores da GP e demais servidores e os gestores da GP e demais gestores. Em contrapartida, não foi possível observar diferença significativa entre gestores e demais servidores.

Com relação aos quatro papéis, encontrou-se evidências de que o papel de especialista administrativo é o mais bem avaliado e o de agente de mudanças é o que apresenta os piores resultados, resultado que se repete na comparação entre todos os grupos avaliados. Somado a isso, observa-se que os dois papéis mais bem avaliados têm foco em processos, o que pode estar refletindo o foco da Administração Pública em leis, resoluções e normas, a partir da rigidez imposta pela

legislação que se impõe no âmbito do direito público, não sendo possível a sua derrogação pela vontade do agente público.

Os pontos negativos citados pelos servidores são problemas gerados, dentre outros motivos, pela falta de padronização, ineficiência, excesso de burocracia e questões referentes ao atendimento, além de problemas identificados na divulgação das metas e ações da área. Aliás, não só na divulgação, como possivelmente na definição de metas.

A necessidade de capacitação relatada tem como possível consequência na rotina da instituição, dentre outros, a ineficiência, a diminuição da produtividade e a ocorrência de erros, conforme identificado por relatórios de auditoria em relatado de Rochesso (2016). Junto a isso, está a quantidade insuficiente de servidores na área que pode interferir na dinâmica de funcionamento do ambiente de trabalho, causando prejuízos à Administração Pública. Porém, cabe destacar que uma maior informatização, apontada como uma necessidade da área, pode contribuir para a maior eficiência, sem que seja necessária a contratação de mais servidores.

A partir do entendimento de que os papéis definidos direcionam os profissionais de GP sobre seus deveres e responsabilidades, nessa pesquisa, entende-se que o modelo de Ulrich (1999) é robusto para ajudar na compreensão dos papéis de GP num contexto da Administração Pública no Brasil, conforme literatura apresentada e resultados obtidos, embora seja necessário registrar ressalva sobre as peculiaridades da Administração Pública, a exemplo da rigidez legal já mencionada.

Além disso, apresentam-se sugestões visando colaborar com a Administração Pública no diagnóstico da atuação da área de GP e auxiliar na promoção de avaliações periódicas para melhoria da qualidade dos serviços prestados pela área. Sugere-se, inicialmente, que o método desta pesquisa possa ser aplicado no IFES. Logo, seriam realizados, respectivamente, um levantamento anual sobre a percepção dos servidores do Instituto. Concomitantemente, deve-se, ainda, estimular ampla divulgação sobre as metas e atividades desenvolvidas pela área, principalmente a partir da identificação nos resultados da existência de servidores que afirmam desconhecer o que a área faz, mesmo tendo impacto direto em sua vida funcional.

Considerando, portanto, que a GP exerce influência direta sobre a vida funcional de todos os servidores da instituição, é de suma relevância refletir sobre as necessidades de melhoria dessa área no âmbito da Administração Pública e seus impactos na qualidade dos serviços prestados à sociedade, quando se espera que os resultados desta pesquisa possam contribuir para sinalizar quais atividades de GP merecem mais atenção dos gestores do IFES, conforme relatório disponível no Apêndice D.

Como limitações deste estudo, ressalte-se a possibilidade de que pessoas mais insatisfeitas ou até mesmo mais satisfeitas tenham se recusado a participar da pesquisa, o que pode ter influenciado os resultados encontrados. Além disso, o fato de ser um retrato parcial da realidade, analisado a partir de uma determinada amostra em um determinado momento, o que gera a necessidade outras pesquisas sobre o tema, visando melhor compreendê-lo.

Sugere-se ainda um novo estudo, buscando identificar a percepção da diretoria quanto ao modelo considerado ideal para a atuação da área de Gestão de Pessoas no instituto foco deste estudo. Essa investigação possibilitará identificar o grau de compartilhamento entre o objetivo da direção e a percepção dos servidores, trilhando assim, um caminho para atuação da área mais próxima do real para o instituto e para os servidores.

## REFERÊNCIAS

ADOMAKO, Samuel; GASOR, Godfred Kwame; DANSO, Albert. Examining Human Resource Managers' Involvement in Mergers and Acquisitions (M&As) Process in Ghana. **Journal of Management Policy and Practice**, v. 14, n. 6, p.25-36, 2013.

ALFES, Kerstin; TRUSS, Catherine; GILL, Jas. The HR Manager as Change Agent: Evidence from the Public Sector. **Journal of Change Management**, v. 10, n. 1, p. 109–127, 2010.

ALMEIDA, Erica Aparecida Schefer et al. Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 3, n. 2, p. 54-70, 2013.

BAPTISTA, André de Lima Xandó. Avaliação de desempenho de servidores de instituições federais de ensino. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 3, n. 1, p. 120-132, 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRUNI, Adriano Leal. **SPSS: Guia prático para pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CANÇADO, Vera; DUARTE, Roberto Gonzalez; COSTA, Karine Ferreira. Mudanças no período pós-aquisição e o papel de gestão de pessoas: o caso da ABB/Montes Claros. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 189-205, 2002.

CASTRO, Jose Marcio; SILVA, Clara, Luisa Oliveira; A influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão de recursos humanos: um estudo de caso. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n.1, p. 1-28, 2012.

CODA, Roberto; CODA, Darly Alcarpe. Desempenho Estratégico do Departamento de Gestão de Recursos Humanos: uma Pesquisa Exploratória Acerca das Implicações dos Estilos Comportamentais de seus Profissionais. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 116-140, 2014.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JÚNIOR, João Cauby de. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade

Federal do Pará. In: 6º Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2013.

CUNHA, Cristianne Pereira. **A Gestão da Capacitação Baseada na Gestão por Competência**: Um Estudo De Viabilidade Da Implantação Do Sistema De Capacitação Do Governo Federal Na Ufes. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

DEMO, Gisela et al. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, n. 7, n.14, p. 57-84, 2011a.

\_\_\_\_\_ et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 12, n. 5, p. 15-42, 2011b.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros et al. O Perfil da Área de Recursos Humanos de uma Empresa Brasileira Internacionalizada sob a Perspectiva de seus Colaboradores. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, p. 594-614, 2012.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

\_\_\_\_\_. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 19ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

FOX, Suzy; COWAN, Renee L. Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying. **Human Resource Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 116-130, 2015.

FREITAS, Thiago Monteiro. **A Expansão da Rede Federal de Educação, Profissional, Científica e Tecnológica**: Uma Análise Do Estado Do Espírito Santo. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016.

FREITAS, Wesley Ricardo Souza. **Gestão de Recursos Humanos**: análise das melhores práticas adotadas pelas universidades estaduais paulistas. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Faculdade de Engenharia, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2010.

FREITAS, Wesley Ricardo Souza; CUNICO, Eliana; PEDRON, Cristiane Drebes. Marketing de Relacionamento e Customer Relationship Management: uma análise da produção científica nacional à luz do componente "Recursos Humanos". **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 9-21, 2015.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Júnia Mara Ferreira. **Percepção sobre a Implementação das Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas - Mito ou Realidade**: um Estudo de Caso na Itaipu Máquinas e Veículos. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2008.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro**. Parte geral. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOULARTE, Marko Aurélio. **Fatores Motivadores de Pedidos de Remoção em uma Instituição Pública Federal de Ensino**: o desenvolvimento da escala de pedidos de remoção no serviço público (EPRSP). 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças. Vitória, 2016.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENRIQUES, André Coelho Vaz; ANTUNES, Elaine Di Diego; MACKE, Janaina. Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de Recursos Humanos internacional. **REAd. Rev. Eletrôn. Adm.**, Porto Alegre, v.19, n.1, p. 247-273, 2013.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patrícia. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 566-585, 2012.

IFES. **Plano de Desenvolvimento Institucional. PDI – 2014-2019**. Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2014.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Do Espírito Santo (IFES)**. Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2016**. Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2016a.



\_\_\_\_\_. **Regimento Interno dos Campi do IFES**. Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2016b.

INYANG, Benjamin J.; AKAEGBU, Juliana B. Redefining the Role of the Human Resource Professional (HRP) in the Nigerian Public Service for Enhanced Performance. **International Journal of Business Administration**, v. 5, n.1, p. 90-98, 2014.

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

LIBERATO, Midra Sian. **De Passiva a Proativa: Uma Abordagem da Atitude Frente à Avaliação de Desempenho na Administração Pública no Caso do IFES Campus Linhares**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

LIX, Lisa M.; KESELMAN, Joanne C.; KESELMAN, Harvey Jay. Consequences os assumption violations revisited: a quantitative review os alternatives to the one-way analysis of variance F test. **Review of Educational Research**, n. 66, p. 579-619, 1996.

MAMMAN, Aminu; KULAIBY, Khamis Zayid Al. Is Ulrich's model useful in understanding HR practitioners' roles in non-western developing countries? An exploratory investigation across private and public sector organizations in the Sultanate Kingdom of Oman, **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n.20, p. 2811-2836, 2014.

MANSOUR, Hala F.; HEATH, Geoffrey; BRANNAN, Matthew J. Exploring the Role of HR Practitioners in Pursuit of Organizational Effectiveness in Higher Education Institutions, **Journal of Change Management**, v. 15, n. 3, p. 210-230, 2015.

MARCONI, Nelson. Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais. In: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2004, Madrid. **Anais...** Madrid: CLAD, 2004.

MARÔCO, João. **Análise estatística com SPSS Statistics**. Lisboa: Report Number, 2014.

MATOSO, Joelson Obregão; CORAIOLA, Diego Manganhotto; ROGLIO, Karina de Déa. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 95, p. 34-51, 2016.

MORETTIN, Pedro A.; BUSSAB, Wilton O. **Estatística Básica**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOTHÉ, Thiago. **Representações Sociais De Comprometimento Organizacional Para os Gestores Do IFES**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

NADIV, Ronit; RAZ, Aviad; KUNA, Shani. What a difference a role makes: occupational and organizational characteristics related to the HR strategic role among human resource managers, **Employee Relations**, v. 39, n. 7, p. 1141-1147, 2017.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PAZINI, Fabio Kleber; FAGUNDES, Fabio Mello. A percepção sobre a área de recursos humanos em uma empresa do setor financeiro. **Revista de Administração & Ciências Contábeis**, n. 3, p. 1-14, 2010.

PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Uniara**, n. 17/18, p. 81-86, 2006.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas. **Colloquium Humanarum**, v. 9, n. 2, p. 1-13, 2012.

PEREIRA, José Matias. Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal. **Revista Observatoria de la Economía de Latinoamérica**, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004.

PIMENTEL, Isabela Nogueira. **A prática da gestão estratégica de pessoas a luz do modelo de múltiplos papéis**: uma análise das percepções dos gestores e servidores das pós-graduações de uma instituição federal de ensino superior. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco. Pernambuco, 2014.

PINTO, Maria Cecília Ferreira; MOLON DA SILVA, Francielle. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2015.

PIRES, Fernanda Mendes; FISCHER, André Luiz. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014.

REIS, Antônio Marcos de Souza. **A Nova Gestão Pública no Governo do Estado do Espírito Santo: Um estudo do Pró-Gestão focado em projetos da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social**. 2010. Dissertação (Mestrado

em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2010.

ROCHESSO, Nátila. **Diagnóstico de Necessidades de Capacitação de servidores públicos federais**: uma proposta instrumental com mapeamento de processos. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016.

SANTOS, Andressa Soares; MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. Gestão estratégica de pessoas em organizações cooperativas de saúde: estudo de caso múltiplo. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n. 6, p. 1-27, 2017.

SCARIOLI, Daniela Pessoa; SILVA, Clara Luiza Oliveira; CASTRO, José Márcio. A Influência do Ambiente e da Cultura Organizacional no Papel da Área de Recursos Humanos: um Estudo Comparativo de Casos em Duas Empresas de Médio Porte. **Revista Alcance**, v. 19, n. 4, p. 441-460, 2013.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões a partir de casos do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 167-183, 2011.

SILVA NETO, Augusto Oliveira. **A identidade profissional do auditor fiscal da Receita Federal do Brasil no Estado do Espírito Santo** – do projeto de reforma do Estado à Super Receita. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2008.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; MAESTRO FILHO, Antonio. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. **Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira; PINHEIRO, Daniel Calbino; CARRIERI, Alexandre. Dos Recursos Humanos à gestão de pessoas: reflexões arqueológicas das mudanças conceituais. **Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 1, p. 104-118, 2010.

SOUZA NETO, Moisés Ozório et al. Papéis Profissionais dos Gestores De Pessoas em uma Cidade Northeriograndense: uma Comparação Entre Empresas Familiares E Não Familiares. **Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX**, v. 13, n. 1, p. 35-54, 2015.

TRUSS, Catherine. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 1071-1088, 2008.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1999.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson et al. Entrevista de desligamento como ferramenta de Gestão de Conhecimento. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 52-58, 2013.

VIEIRA, Margareth Arpini; SILVA JUNIOR, Annor; SILVA; Priscilla de Oliveira Martins. Influências das políticas e práticas de gestão de pessoas na institucionalização da cultura de segurança. **Production**, v. 24, n. 1, p. 200-211, 2014.

## **APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

### **CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

A Sr.<sup>a</sup>/O Sr. está sendo convidada/o a participar do projeto de pesquisa “Análise dos Papéis Desempenhados pela Gestão de Pessoas no Instituto Federal do Espírito Santo” de responsabilidade da pesquisadora Lara de Sá Leal, sob orientação da Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro, cujo objetivo é analisar os papéis da Gestão de Pessoas (GP) no IFES.

Espera-se inicialmente proporcionar como benefício ao participante oportunidade de conhecimento da análise dos servidores do IFES sobre a qualidade dos papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas. A justificativa para se estudar esse tema tem como cenário a demanda da sociedade pela atuação mais efetiva dos serviços e dos servidores públicos; que a despesa com pessoal é a principal rubrica de despesa na administração pública, nos três níveis de governo (BERGUE, 2014) e que a Gestão de Pessoas assume um papel central na administração pública; a relevância para se estudar esse tema tem como contexto a perspectiva de que a Gestão de Pessoas é um elemento estruturador da gestão e que com a política e as ações de Gestão de Pessoas no IFES, pretende-se criar condições para o crescimento pessoal e profissional, proporcionando oportunidade de conhecimento, desenvolvimento de habilidades e de competências, por meio de compromisso com a instituição e com a sociedade que demanda e recebe seus serviços.

Como instrumento de pesquisa, será utilizado um questionário on-line, com duração estimada de 5 a 10 minutos. Considerando o risco mínimo de o preenchimento do questionário causar cansaço ao participante, o instrumento foi trabalhado visando minimizar tal risco.

Este trabalho visa caracterizar o perfil dos profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas no IFES; identificar a percepção dos servidores do IFES quanto aos papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas; e propor ações para que a percepção da realidade e a expectativa se alinhem, caso a pesquisa identifique essa necessidade.

Os dados terão tratamento ético. Os resultados da pesquisa serão apresentados no texto final da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - UFES e poderão ser utilizados para publicação. Por isso, solicito sua autorização.

A coleta de dados será anônima e a identidade do participante não será conhecida pela pesquisadora, o consentimento poderá ser retirado em qualquer fase da pesquisa e, além disso, há garantia de ressarcimento de despesas com a participação na pesquisa e de indenização em caso de eventual dano dela decorrente.

Quaisquer questões relativas ao estudo podem ser comunicadas à pesquisadora, via e-mail (e-mail da pesquisadora) ou pelo telefone (telefone da pesquisadora).

O Comitê de Ética em Pesquisa poderá ser contatado para o caso de denúncias e ou intercorrências na pesquisa e o contato poderá ser feito: pelo telefone (27) 3145-9820, pelo e-mail [cep.goiabeiras@gmail.com](mailto:cep.goiabeiras@gmail.com), pessoalmente ou pelo correio, no seguinte endereço: Av. Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário, sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN, Goiabeiras, Vitória - ES, CEP 29.075-910.

Declaro que entendi os termos deste documento, seus riscos, benefícios e procedimentos e que aceito participar da pesquisa.

## APÊNDICE B - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS

Sexo?
Em qual unidade (campus ou reitoria) trabalha?
Atua em Unidade de Gestão de Pessoas?
Exerce função de gestor?
Há qual carreira pertence?
Qual a sua escolaridade?
Há quanto tempo trabalha na instituição?

Pontue, por favor, a qualidade de cada uma das seguintes atividades de Gestão de Pessoas, utilizando uma escala de 5 pontos (1 para baixa qualidade; 5 para alta qualidade).

	QUALIDADE CORRENTE
<b>A Gestão de Pessoas ajuda a organização a...</b>	<b>(1-5)</b>
1. alcançar metas organizacionais.	
2. melhorar a eficiência operacional.	
3. cuidar das necessidades pessoais dos servidores.	
4. adaptar-se à mudança.	
<b>A Gestão de Pessoas participa no(a)...</b>	<b>(1-5)</b>
5. processo de definição das estratégias organizacionais.	
6. desenvolvimento dos processos de Gestão de Pessoas.	
7. aumento da dedicação dos servidores.	
8. modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação.	
<b>A Gestão de Pessoas garante que...</b>	<b>(1-5)</b>
9. as estratégias de Gestão de Pessoas estejam ajustadas à estratégia organizacional.	
10. os processos de Gestão de Pessoas sejam administrados com eficiência.	

11. as políticas e os programas de Gestão de Pessoas respondam às necessidades pessoais dos servidores.	
12. os processos e programas de Gestão de Pessoas aumentem a capacidade de mudança da organização.	
<b>A eficácia da área de Gestão de Pessoas é medida por sua capacidade de...</b>	<b>(1-5)</b>
13. ajudar a fazer com que a estratégia aconteça.	
14. liberar com eficiência os processos de Gestão de Pessoas.	
15. ajudar os servidores a satisfazerem necessidades pessoais.	
16. ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras.	
<b>A Gestão de Pessoas é vista como...</b>	<b>(1-5)</b>
17. parceira estratégica.	
18. especialista administrativo.	
19. defensora dos servidores.	
20. agente da mudança.	
<b>A Gestão de Pessoas dedica tempo a...</b>	<b>(1-5)</b>
21. questões estratégicas.	
22. questões operacionais.	
23. ouvir e responder aos servidores.	
24. apoiar novos comportamentos para manter a organização competitiva.	
<b>A Gestão de Pessoas participa ativamente em...</b>	<b>(1-5)</b>
25. planejamento organizacional.	
26. conceber e facilitar a execução dos processos do setor de Gestão de Pessoas.	
27. ouvir e responder aos servidores.	
28. renovação, mudança ou transformação da organização.	
<b>A Gestão de Pessoas trabalha para...</b>	<b>(1-5)</b>
29. ajustar as estratégias de Gestão de Pessoas à estratégia organizacional.	
30. monitorar processos administrativos.	



31. oferecer assistência para ajudar servidores a satisfazerem necessidades familiares e pessoais.	
32. remodelar comportamento para a mudança organizacional.	
<b>A Gestão de Pessoas desenvolve processos e programas para...</b>	<b>(1-5)</b>
33. encadear estratégias de Gestão de Pessoas para realizar a estratégia organizacional.	
34. processar eficientemente documentos e transações.	
35. cuidar das necessidades pessoais dos servidores.	
36. ajudar a organização a se transformar.	
<b>A credibilidade da área de Gestão de Pessoas provém de...</b>	<b>(1-5)</b>
37. ajudar a cumprir metas estratégicas.	
38. aumentar a produtividade.	
39. ajudar os servidores a atenderem a suas necessidades pessoais.	
40. fazer com que a mudança aconteça.	

### **APÊNDICE C – QUESTÕES ABERTAS**

1. Em sua opinião, o que se destaca como positivo na atuação da Área de Gestão de Pessoas no IFES?
2. Em sua visão, o que se destaca como negativo na atuação da Área de Gestão de Pessoas no IFES?
3. Caso pudesse, o que mudaria na atuação da Área de Gestão de Pessoas no IFES?

## APÊNDICE D – RELATÓRIO DE AÇÕES

Com objetivo de apresentar o demonstrativo dos problemas elencados pelos servidores do IFES no que diz respeito ao trabalho da área de Gestão de Pessoas e apresentar possíveis soluções propostas pelos próprios servidores, segue abaixo relatório desenvolvido a partir da pesquisa realizada com servidores do IFES:

<b>Assunto</b>	<b>Problemas relatados</b>	<b>Ações corretivas propostas</b>
Padronização	falta padronização; pessoalidade; faltam manuais informativos; falta clareza; falta padronização entre as unidades	padronizar procedimentos em todo o IFES; modelar e/ou remodelar processos; elaborar manuais; divulgar fluxos de processo; construir política de remoção interna e redistribuição
Atendimento ao servidor	atendimento desumanizado; falta de comunicação com os servidores; distanciamento dos servidores; falta de empatia; departamento isolado; trata os servidores como números; falta de institucionalização espaços de conversa com os servidores	desenvolver política de comunicação com os servidores; estabelecer horário só para atendimento; tornar os servidores da área mais acessíveis
Carreira do servidor	pouca oferta de oportunidades para crescimento do servidor; não observa as necessidades dos servidores; escassez de oferta de cursos de capacitação; não sugere capacitações	ampliar políticas de capacitação dos servidores; ofertar capacitação pelo próprio IFES
Planejamento e atuação estratégica	pouca atuação no desenvolvimento do planejamento estratégico; falta de planejamento; distanciamento do nível estratégico; pouca participação nas decisões institucionais	maior participação nos processos estratégicos; maior participação nas reuniões de cúpula, nos conselhos de gestão
Ineficiência	limitação dos processos operacionais; ineficiência demonstrada nos apontamentos dos relatórios dos órgãos de controle; baixa eficiência; metodologias e sistemas de gestão ultrapassados; falta de instrumentos que atuem de fato no desenvolvimento de competências; morosidade	promover capacitação para os servidores da área; escolher para o setor pessoas com formação em Gestão de Pessoas (quando possível); informatizar atividades da área
Força de trabalho da área de Gestão de Pessoas	alta rotatividade de pessoas; falta de pessoal; falta de pessoal nos <i>campi</i>	aumentar a equipe; diminuir a rotatividade de servidores do setor; informatizar atividades da área

Capacitação dos servidores da Gestão de Pessoas	desconhecimento da legislação; falta de capacitação; falta de segurança; falta de preparo	melhorar a comunicação da DGP com a CGGP; melhorar o suporte da reitoria aos <i>campi</i> ; promover capacitação para os servidores da área; escolher para o setor pessoas com formação em Gestão de Pessoas (quando possível)
Bem-estar do servidor	poderia ter papel mais ativo na busca pelo bem-estar do servidor; ausência de programa de preparação para aposentadoria; faltam programas para melhorar o ambiente organizacional; falta ambientação dos servidores; falta valorização do servidor	desenvolver políticas de qualidade de vida e saúde ocupacional
Desconhecimento da atuação da Gestão de Pessoas	pouca visibilidade e comunicação dos trabalhos e processos executados pela área	criar estratégias para que o público em geral conheça e entenda as atividades desempenhadas pela área de Gestão de Pessoas
Informatização	dificuldade na implementação de sistemas; falta de informatização; falta cadastrado atualizado de servidores; realizar cálculos manuais	informatizar atividades da área; implantar os módulos do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH); integrar os sistemas de dados

**ANEXO - FOLHA DE PONTUAÇÃO PARA A PESQUISA DOS PAPÉIS  
DESEMPENHADOS PELOS PROFISSIONAIS DE RH**

“Utilizando a pontuação na coluna de qualidade, complete essa folha. Coloque sua nota da coluna de qualidade próxima ao número para cada questão e, em seguida, adicione o total para cada um dos quatro papéis[...]” (ULRICH, 1999, p. 73).

Parceiro Estratégico		Especialista Administrativo		Defensor dos Funcionários		Agente de Mudança	
Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota
1		2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	
21		22		23		24	
25		26		27		28	
29		30		31		32	
33		34		35		36	
37		38		39		40	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	