

# A GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO E O SEU ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS

Lenita Almeida Amaral<sup>1</sup>

Débora Coutinho Paschoal Dourado<sup>2</sup>

## Resumo

Este trabalho tem como objetivo discutir em que medida as práticas da gestão de pessoas da Universidade Federal de Pernambuco estão alinhadas com o seu Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027), sob a luz de Graton e Truss (2003). Nas organizações, esse é um tema presente que visa mensurar a contribuição das práticas de gestão de pessoas nos resultados organizacionais. O estudo tem natureza descritiva, e abordagem qualitativa, utilizando-se várias fontes de informações como legislação, relatórios, planejamento estratégico da UFPE, *sites* e 19 entrevistas abertas com os gestores estratégicos da instituição. Para compreender o quanto as práticas se aproximam ou se distanciam do planejamento estratégico institucional foi utilizado o *software* Alceste, identificando e classificando as categorias empíricas, com a finalidade de complementar e confirmar as aproximações e os distanciamentos detectados. Na análise dos resultados, constatou-se que há maior aproximação do que distanciamento das práticas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Alinhamento da gestão de pessoas. Planejamento estratégico.

## MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE FEDERAL UNIVERSITY OF PERNAMBUCO AND ITS ALIGNMENT TO INSTITUTIONAL STRATEGIC PLANNING: APPROACHES AND DISTANCES

## Abstract

This paper aims to discuss the extent to which the practices of people management at the Federal University of Pernambuco are aligned with its Institutional Strategic Planning (2013-2027), in the light of Graton and Truss (2003). In organizations, this is a present theme that aims to measure the contribution of people management practices to organizational results. The study is descriptive in nature and qualitative approach, using several sources of information such as legislation, reports, strategic planning of the UFPE, *sites* and 19 open interviews with the strategic managers of the institution. To understand how practices approach or distance themselves from institutional strategic planning, the Alceste software was used, identifying and classifying the empirical categories, in order to complement and confirm the approximations and distances detected. In the analysis of the results, it was

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, Técnico-administrativo da UFPE. Email: lenita\_almeida@hotmail.com, Telefone: (81) 2126-8001.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, Professor do Departamento de Ciências Administrativa da UFPE. Email: dcpdourado@gmail.com. Telefone: (81) 2126-8370.

verified that there is a greater approximation than distancing from the practices of people management with the strategic planning.

**Keywords:** People management. Alignment of people management. Strategic planning

## 1 INTRODUÇÃO

O alinhamento das políticas e práticas da gestão de pessoas com o planejamento estratégico é essencial para que as organizações se consolidem e obtenham posição de destaque. No entanto, o desempenho organizacional é fortemente dependente tanto do alinhamento interno como do externo, requerendo da área de gestão de pessoas ações direcionadas ao ambiente externo e orientadas para resultados (LABOVITZ; ROSANSKY; 1997; SIGGELKOW, 2001).

A ideia central do alinhamento da gestão de pessoas ao planejamento estratégico organizacional tem como premissa o desenvolvimento mútuo. A gestão de pessoas precisa estimular e proporcionar condições favoráveis para o desenvolvimento organizacional e das pessoas, apresentando resultados positivos para ambos. A busca por esse equilíbrio deve ser perseguida através da implementação de ações estruturadoras que visem à sustentação da relação eficaz entre a organização e as pessoas (DUTRA, 2002).

Os papéis desempenhados pela área de gestão de pessoas, na atualidade, são múltiplos e envolvem instâncias diversas. Por essa perspectiva, Ulrich (2000) afirma que a atuação da gestão de pessoas deve manter um equilíbrio entre processos/tarefas (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, equipe, relações trabalhistas e comunicação) e resultados/estratégias. Para atingir os resultados organizacionais, o desempenho dessa área deve estar centrada tanto na estratégia quanto na ação, apresentando, para isso, as dimensões técnicas/funcionais e a social/cultural, orientadas tanto nos níveis individuais quanto nos organizacionais.

Em se tratando da área de gestão de pessoas no serviço público, notadamente no Brasil, ela vem passando por mudanças. Foi originalmente responsável pelo acompanhamento burocrático e vem, ao longo dos anos, importando práticas gerencialistas próprias das organizações privadas (BERGUE, 2014). Atualmente, as atividades burocráticas ou administrativas são predominantes, entretanto, muitos avanços vem ocorrendo com o intuito de modificar a atuação dessa área (BERGUE, 2014). O autor acrescenta que, ao se tratar desse tema nas organizações públicas, faz-se necessário conhecer a sua história, contornos estruturais e legais, bem como compreender o seu contexto, além de reconhecer os aspectos.

Diante desse cenário, os desafios da gestão de pessoas em instituições públicas tornam-se ainda maiores uma vez que essa área precisa atuar do operacional ao estratégico e suas ações são delimitadas por normas governamentais restritivas, restando-lhe pouca autonomia para atuação. Entretanto, as instituições públicas vêm buscando modelos e práticas de gestão que possibilitem avanços para aumentar a sua contribuição no desenvolvimento organizacional (FONSECA et al., 2013).

Essas instituições vêm sendo cada vez mais pressionadas pela sociedade, órgãos de controle e pelo próprio ente governamental por melhoria na prestação de serviços, com atuação ágil e transparente objetivando cumprir com mais eficácia o seu papel funcional e social. Especificamente no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), essas demandas se potencializam para formação de recursos humanos de qualidade, por meio da otimização dos processos, procedimentos e concretização da missão institucional em uma sociedade ávida por eficiência e efetividade (MIZAEL et al., 2013).

Assim, exige-se práticas de gestão que possibilitem eficiência e eficácia, principalmente, em decorrência da interiorização do ensino e da expansão universitária ocorrida nas últimas décadas. Esse programa teve como objetivo ampliar o acesso e permanência no ensino superior nas universidades federais, promovendo uma expansão física, acadêmica e do seu quadro de pessoal. Além da ampliação de cursos e matrículas, também, possibilitou o aumento do quadro de pessoal dessas instituições, tanto de docentes quanto de técnico-administrativos (ANDIFES, 2007).

O grande desafio que parece se apresentar no momento para as IFES está em executar as ações contidas no planejamento estratégico institucional com maior eficácia, bem como na utilização de recursos financeiros escassos em detrimento das demandas internas. Some-se a isto a necessidade do engajamento dos gestores e servidores para consecução da missão institucional. Logo, a gestão de pessoas precisa alinhar suas ações à estratégia institucional para maximizar resultados e minimizar as incertezas do ambiente externo, garantindo a obtenção dos resultados pretendidos pela instituição.

Nas IFES, a prática do planejamento estratégico é contemporânea, posto que vem sendo considerada uma tarefa desafiadora em virtude da diversidade de grupos de interesses, valores, expectativas e crenças, bem como pela insuficiência de recursos a elas destinados (SANTOS; FREITAS JR; VARVAKIS; BARBIRATO, 2009).

Especificamente na UFPE, o seu planejamento estratégico potencializa a necessidade de melhorar o seu desempenho passando a "ser uma universidade de classe mundial, comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade" (UFPE, 2013). Para

isso, é necessário atingir "níveis superiores de qualidade na formação de pessoas e na geração de conhecimento" (UFPE, 2013). Assim sendo, avançar na direção de uma gestão mais flexível e ágil, aperfeiçoando os seus processos, procedimentos e a comunicação é essencial. Em relação à gestão de pessoas, apontam-se desafios de mudanças de cultura quanto à avaliação, à profissionalização da gestão e ao desenvolvimento de competências dos servidores por meio da capacitação e qualificação para alcançar os resultados organizacionais (UFPE, 2013).

Nesse contexto, o presente trabalho tem como finalidade analisar as aproximações e distanciamentos entre as práticas de gestão de pessoas da UFPE e as demandas do seu Planejamento Estratégico (2013-2027).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para Dutra (2002), a estratégia da gestão de pessoas está diretamente ligada à estratégia da organização e elas influenciam-se mutuamente, levando em consideração o ambiente externo e o interno. Com essas novas perspectivas, a gestão de pessoas precisou passar por transformações, saindo do operacional, para enfrentar os desafios emergentes como: a evolução do conhecimento e da comunicação; a participação do Estado; posicionamento no mercado em que atua; internacionalização; demandas da sociedade e contingenciamento econômico. No âmbito interno, outro aspecto relevante é o índice cada vez maior de capacitação das pessoas e as novas formas de negociação exigidas pela diversificação da força de trabalho que tornam a gestão organizacional ainda mais complexa (DUTRA, 2002; ULRICH, 2003).

Segundo Ulrich (2003), para responder aos novos desafios, os profissionais de gestão de pessoas devem atuar com foco do estratégico ao operacional para agregar valor à organização, tornando-a mais competitiva. A vantagem competitiva dependerá de como as estratégias serão executadas, contudo, os profissionais da área de gestão de pessoas podem ajustar as suas práticas à estratégia organizacional. Para que isso aconteça, esses profissionais precisam ter atenção às metas para atingir os resultados de curto e longo prazo da organização por meio de quatro papéis: administração de estratégias de RH; administração da transformação e mudança; administração da infraestrutura da organização (especialista administrativo) e administrador da contribuição dos funcionários.

O foco estratégico propicia atingir os objetivos organizacionais por meio do alinhamento das políticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, participando como parceiro na formulação da estratégia, além de identificar e priorizar as atividades que

farão com que a estas se concretizem. Como especialista administrativo, precisará gerir de forma eficiente e contínua os processos contidos nos sistemas de gestão de pessoas e a movimentação de funcionários no âmbito da organização, pois, também, contribuirá na agregação de valor para a organização. Para atuar na contribuição dos funcionários, deverá exercer o papel de interlocutor e agente para realização de suas necessidades, possibilitando ganhos para as pessoas e para a organização. Na verdade, trata-se do fortalecimento do contrato psicológico entre o funcionário e a organização por meio das seguintes atividades: “ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas variáveis” (ULRICH, 2003, p. 47). Outro aspecto é a capacidade de reagir agilmente às mudanças, identificando onde há necessidade de melhorias para o sucesso da organização. Ulrich (2003) elenca três tipos de mudanças: referentes a processos gerenciais; culturais, e que promovem iniciativas para viabilizar novos procedimentos, projetos ou programas.

O termo alinhamento surgiu originalmente das ciências naturais, tendo aplicação na astronomia, em relação ao alinhamento dos planetas, e na ecologia, quanto à adaptação das espécies ao meio ambiente. Nos estudos organizacionais, percebe-se a sua utilização nas abordagens das contingências e da ecologia organizacional, referindo-se ao “ajuste” da organização ao ambiente em que atua e da estratégia aos recursos internos (MINTZBERG et. al., 2000; MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

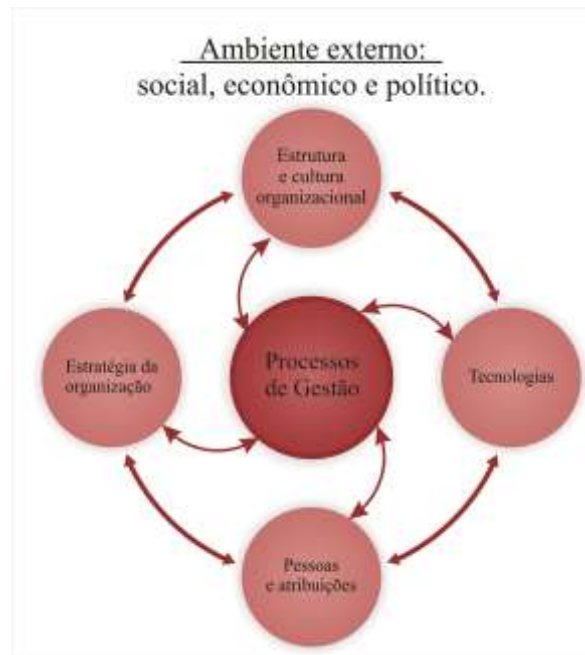
Na visão de Prieto, Carvalho e Fischmann (2009, p. 319), o alinhamento estratégico é um processo prático cuja finalidade é implementar ações estratégicas aproximando o planejado da execução. Considera-se o alinhamento como um processo contínuo de adaptação às mudanças para trazer todos os negócios da organização para o foco estratégico (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997). Pode-se, ainda, entendê-lo como um processo e um resultado que procura ajustar a organização ao ambiente externo e mobilizar os recursos internos para o alcance dos resultados (MILES; SNOW, 1984).

O alinhamento está diretamente ligado à estratégia e tem como finalidade o desenvolvimento e a competitividade das organizações, sendo, geralmente, classificado em três dimensões: 1) externo ou vertical, com a perspectiva de ajuste da estratégia organizacional ao ambiente; 2) interno ou horizontal, buscando coerência e convergência de recursos internos tangíveis ou intangíveis à estratégia da organização; e, 3) Alinhamento integrado, quando procura unir as abordagens externa e interna (PRIETRO, 2006).

Percebe-se, na literatura, a existência de diversos modelos de alinhamento. O modelo preconizado por Leavitt (1965) constava quatro dimensões: tarefas; pessoas; estrutura e estratégia. Esse modelo foi adaptado por Rockart e Morton (1984), representado na Figura 1,

e traz uma abordagem sistêmica com a necessidade de equilíbrio entre cinco dimensões (estrutura organizacional e cultura, tecnologias, indivíduos e papéis, estratégias e processos de gestão).

Figura 1 - Modelo de Alinhamento de Rockart e Morton (1984)



FONTE: Rockart e Morton (1984)

Os autores procuraram identificar os fatores críticos de sucesso, colocando os processos de gestão como centrais e dando significado ao elo entre as outras dimensões, cujo desafio é manter a organização como um conjunto integrado de ações. No plano estratégico, estão incluídos os processos e procedimentos para sua implantação, orçamento e todos os planos funcionais elaborados pelos setores (ROCKART; MORTON, 1984).

Diferentemente do modelo de Leavitt (1965), no modelo de Rockart e Morton (1984), como se pode observar na Figura 1, foi considerada a cultura organizacional, uma vez que muitas organizações podem ter a mesma estrutura e apresentarem desempenhos diferentes. Ainda segundo esses autores, a tecnologia afeta as demais dimensões, em especial, a da gestão de pessoas devido não só ao crescimento de informações funcionais, mas, também, à centralização do conhecimento, dado que informação é “poder” e essas informações podem estar dispersas no âmbito da organização (ROCKART; MORTON, 1984).

Miles et. al. (1978) entendem que o alinhamento estratégico está relacionado com a estratégia, a estrutura e os processos de gestão, onde a escolha estratégica é parte direcionada

pelo ambiente e parte dependente das escolhas e decisões dos gestores buscarem a contribuição de todos os membros da organização. Para esses autores a adaptação eficaz depende da atuação dos gestores e da área de gestão de pessoas.

Contrariamente a visão de Miles et al., (1978) e a de Labovitz e Rosansky (1997), que têm como pressuposto central a estratégia, o modelo de Rockart e Morton (1984) coloca como foco os processos de gestão, os quais são entendidos como o planejamento, organização e o controle. Neste último modelo, acrescenta-se, ainda, a cultura organizacional e as tecnologias, uma vez que esses fatores poderão ser limitadores para as organizações alcançarem os resultados pretendidos.

Especificamente em relação à gestão de pessoas, a literatura apresenta como premissa a capacidade de alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas (internamente) à estratégia organizacional com a finalidade de obter melhores resultados (ULRICH, 2000; FONSECA et. al., 2013).

Gratton e Truss (2003) entendem que a ponte entre as metas organizacionais a serem executadas pelos funcionários requer não somente políticas, mas, também, a determinação para agir por meio de práticas reais. Com essa finalidade, as autoras apresentam um modelo tridimensional para o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional, sendo este alinhamento vertical, horizontal e ação orientada cuja responsabilidade recai na forma como as políticas de gestão de pessoas são colocadas em prática pelos gestores e percebidas por meio do comportamento dos funcionários (GRATTON; TRUSS, 2003).

Figura 2 - Modelo com duas dimensões de gestão estratégica de pessoas



Fonte: Gratton e Truss (2003)

As duas primeiras dimensões estão representadas na Figura 2, onde o quadrante superior esquerdo representa uma organização cujas políticas de gestão de pessoas são ainda inconsistente, ou seja, falta maior integração, mas estão alinhadas às metas e às estratégias da organização. No quadrante inferior esquerdo, as políticas de gestão de pessoas não são nem coerentes/consistente, nem alinhadas com os objetivos e estratégias organizacionais e, no inferior direito, as políticas de gestão de pessoas são internamente coerentes/consistentes entre si, mas não estão ajustadas com os objetivos da organização. Para as autoras, a situação ideal é ter políticas de gestão de pessoas coerentes e consistente, alinhadas com as metas e estratégias organizacionais, esse cenário está retratado no quadrante superior direito da Figura 2.

Gratton e Truss (2003) citam dois aspectos relevantes: o primeiro diz respeito às experiências praticadas por empregados quanto à implementação das políticas de gestão de pessoas; e, o segundo aspecto refere-se aos comportamentos e valores dos gestores e à forma como eles estão implementando essas políticas. A terceira dimensão, a ação orientada, considerada pelas autoras como a aplicação das políticas de gestão de pessoas na prática, sendo expressa nas ações dos gestores e nos comportamentos dos funcionários. Gratton e Truss (2003) defendem a atribuição de igual atenção às três dimensões estratégicas, com ênfase tanto no desenvolvimento de boas estratégias, como também em fazer acontecer no dia a dia o que foi planejado.

Gratton e Truss (2003) ressaltam que, para a organização ser bem sucedida, deve-se: alcançar forte alinhamento vertical; ter boa reputação; construir uma equipe de gestão de pessoas com foco nas suas atividades finalísticas; olhar para o futuro e para o ambiente; alcançar forte alinhamento horizontal; adotar o diálogo criativo; pensar sistemicamente; tomar decisões e executar ações corajosas; manter o melhor quadro de pessoal; foco em fazer; planejar e executar excelentes estratégias de pessoal.

O referido modelo será utilizado para analisar em que medida as práticas da gestão de pessoas da UFPE estão alinhadas com o seu planejamento estratégico institucional.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo teve caráter descritivo que, a partir de uma abordagem qualitativa com a finalidade de analisar em profundidade em que medida as práticas de gestão de pessoas da UFPE estão alinhadas ao seu Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027).

Os dados primários foram as entrevistas individuais, com os gestores estratégico da UFPE, utilizando um roteiro preestabelecido, adaptado do questionário de Gratton e Truss



(2003), com a formulação de perguntas abertas, o que permitiu a exploração dos temas abordados com profundidade, haja vista a possibilidade de as questões serem respondidas dentro de uma conversação informal (LAKATOS; MARCONI, 2009).

A entrevista com roteiro pré-definido tornou possível explorar amplamente as questões e os entrevistados tiveram a liberdade de desenvolver cada situação (LAKATOS; MARCONI, 2009). No total de 19 (dezenove) entrevistas individuais abertas, tendo um volume de dados coletados que totalizou 10 horas e 11 minutos de gravação em áudio. Todo esse material foi transcrito perfazendo 98 (noventa e oito) páginas de informações.

Como dados secundários, utilizaram-se o levantamento da bibliografia e a análise de documentos institucionais, como o Planejamento Estratégico Institucional, relatórios, ofícios, leis, decretos, portarias e resoluções.

Com o intuito de analisar no que se refere às aproximações e aos distanciamentos das práticas de gestão de pessoas na UFPE com o seu PEI (2013-2027), utilizou-se o *software* Alceste (Analyse Lexicale par Context d'un Ensemble de Segments de Texte)<sup>3</sup> que surgiu no CNRS (Centro Nacional Francês de Pesquisa Científica), desenvolvido na França na década de 1970, considerado pioneiro no uso da informática na análise de conteúdo (AZEVEDO et al., 2013; PESSOA, 2016).

O uso da informática em análise de dados qualitativos vem aumentando cada vez mais haja vista a necessidade de alguns pesquisadores aprofundarem a análise de sua amostra, além de economizar tempo quando há volumosas quantidades de textos (CAMARGO, 2005; AZEVEDO et al., 2013; PESSOA, 2016).

O apoio do *software* em pesquisas qualitativas nacionais e internacionais tem se tornado bastante frequente, pois esses programas auxiliam na análise de dados qualitativos, dentre eles destacam-se: NUD\*IST (gerenciador de referências para biblioteca pessoal), ATLAS\*ti (planejar projetos) e o Alceste, entre outros (PESSOA, 2016).

Para uso do Alceste, faz-se necessária a preparação do material, colocando todas as entrevistas transcritas em um único arquivo *word*, Tamanho 12 e com espaçamento simples (CAMARGO, 2005). As respostas (ou as entrevistas) de cada sujeito devem sempre começar com “linhas estreladas”, ou seja, linhas com quatro asteriscos<sup>4</sup>, conforme exemplo a seguir:

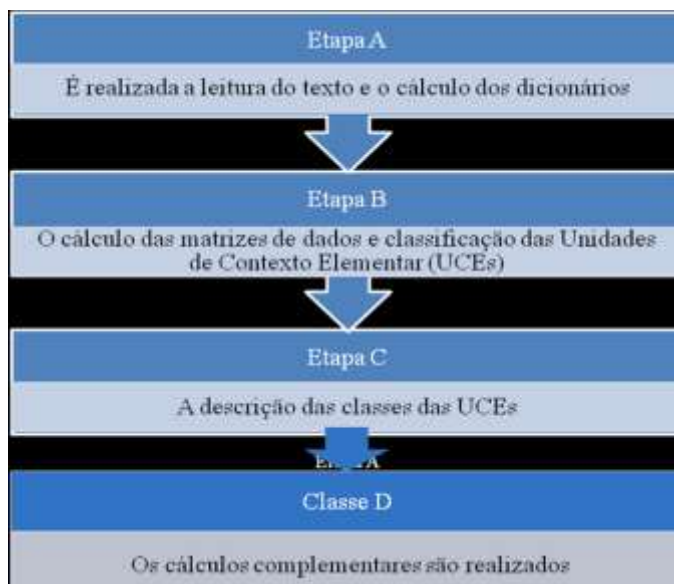
```
**** *ge_01 *sex_1 *idade_43 *escolaridade_4 *tg_5 *tsufpe_8
```

<sup>3</sup> Análise Lexical Contextual de um Conjunto de Segmentos de Texto

<sup>4</sup> O asterisco é um símbolo reservado pelo *software* Alceste. Ele irá desempenhar um papel especial na marcação

O texto composto por todas as entrevistas realizadas com os gestores estratégicos da UFPE, após devidamente transcritas, passou a ser denominado de “*corpus*”<sup>5</sup>. O “*corpus*” foi constituído por um conjunto de Unidades de Contexto Inicial (UCI)<sup>6</sup>, sendo cada UCI uma entrevista, separada por um espaço simples da seguinte e com a linha de comando (linhas estreladas). Após processamento do “*corpus de análise*” o *software* emitiu três relatórios: dendograma<sup>7</sup>, relatório completo em *word* (que detalha, inclusive, as fases de processamento) e relatório detalhado (contendo gráficos e análise de conteúdo). Para emissão de relatórios, a análise dos dados com o Alceste é dividida pelo programa em 4 etapas (A, B, C e D), conforme demonstrado na Figura 3, as etapas A, B e C dividem-se em três operações e a etapa 4, por sua vez, divide-se em 5 operações (PESSOA, 2016).

Figura 3 - Etapas de processamento do Alceste



Fonte: Relatório do Alceste (2016)

As UCEs<sup>8</sup> são pequenos segmentos das informações prestadas nas entrevistas dos 19 (dezenove) gestores da UFPE, dimensionadas pelo programa. Essas Unidades possuem normalmente três linhas e são classificadas em função dos seus respectivos vocabulários e associação de palavras que dão significado ao *corpus*. Portanto, a partir das UCEs, é possível identificar as falas e os seus respondentes bem como o conjunto de resultados que compõem

<sup>5</sup> É o conjunto discursivo transcrito em sua totalidade a partir dos dados obtidos numa pesquisa (AZEVEDO; MIRANDA, 2012).

<sup>6</sup> Tendo em vista que esta pesquisa foi realizada com 19 entrevistados, cada entrevista foi considerada uma UCI.

<sup>7</sup> É uma árvore de classificação para interpretação de um *corpus* (CAMARGO, 2005).

<sup>8</sup> A Unidade de Contexto Elementar (UCE) é o tamanho do texto analisado de acordo com os critérios estabelecidos pelo Alceste (CAMARGO, 2005).

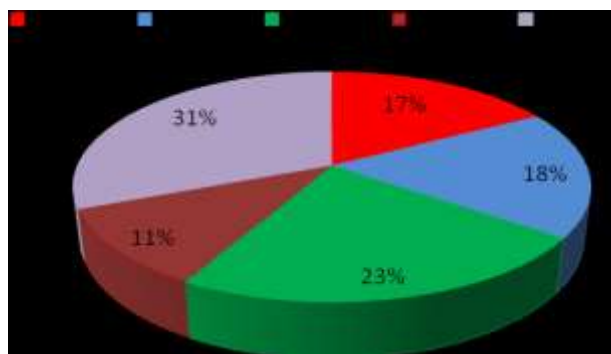
aquela categoria (classe). Elas têm a significância estatística das palavras que integram as classes e que é medida por um qui-quadrado ( $x^2$ )<sup>9</sup> ao nível de 5%. O Teste Qui-quadrado calcula para cada classe uma lista de palavras que são características dessa mesma classe, gerada a partir da força associativa entre cada palavra e sua classe (PESSOA, 2016).

As classes e suas UCEs foram submetidas a um exaustivo processo de leitura e análise para apresentação dos achados na compreensão da sua coerência interna. Posteriormente, o programa disponibiliza dois relatórios com a categorização do *corpus* de análise.

#### 4 RESULTADOS

Com o auxílio do programa Alceste, foi realizado um estudo aprofundado das entrevistas. Inicialmente, elaborado um texto a partir das transcrições das 19 (dezenove) entrevistas realizadas com os gestores estratégicos da UFPE, contendo as Unidades de Contexto Inicial (UCI) denominadas de “*corpus*”.

Figura 4 - Classificação Hierárquica Descendente (CHD)



Fonte: Arquivo gerado pelo Alceste a partir das entrevistas realizadas (2016)

O *corpus* teve um aproveitamento de 79% do conteúdo analisado, apresentando uma riqueza no vocabulário de 94,8%, sendo este conteúdo dividido em 5 (cinco) categorias (classes) e classificadas em ordem hierárquica de maior para menor relevância, processo chamado de Classificação Hierárquica Descendente (CHD). De acordo com a Classificação Hierárquica Descendente do *corpus* de análise quanto ao alinhamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE ao seu Planejamento Estratégico 2013-2027, conforme Figura 4,

---

<sup>9</sup> É um teste de hipóteses que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre variáveis qualitativas (CAMARGO, 2005).

observa-se que as classes 5 e 3 foram expressivamente maiores que as 3 (três) outras, correspondendo respectivamente a 23% e 31% do conteúdo analisado.

Essas classes foram identificadas de acordo com a representação das respostas analisadas e agrupadas conforme Quadro 1. A classificação foi estabelecida a partir do relatório do ALCESTE constando as falas dos gestores estratégicos.

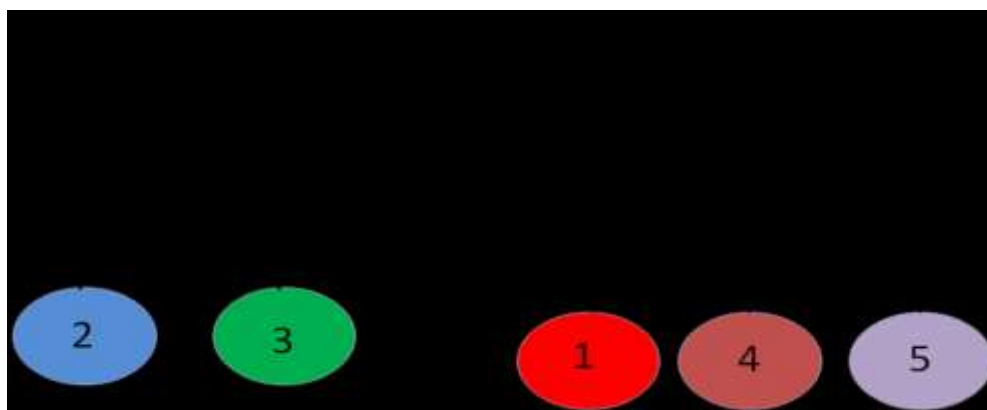
Quadro 1 - Correspondência entre a Classificação Hierárquica Descendente e o Sistema Categorical.

Classes	Categorias
Classe 1	Papel do Gestor
Classe 2	Fatores Estruturantes
Classe 3	Papel da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico
Classe 4	Distanciamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE ao seu planejamento estratégico
Classe 5	Aproximações das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico

Fonte: Elaboração Própria (2016)

O *corpus* (entrevistas) foi subdividido pelo *software* em dois *subcorpus* opostos, significando a relação entre as classes, sendo ainda apresentadas outras subdivisões indicando a categorização das classes em detrimento das abordagens dos entrevistados, da análise lexical contextual dos conjuntos de segmentos de textos.

Figura 5 - Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente (DCHD)



Fonte: Arquivo gerado pelo Alceste a partir das entrevistas realizadas (2016)

Assim sendo, é possível observar uma relação direta entre as classes 2 e 3 e entre as classes 1, 4 e 5, conforme Figura 5 que se trata do Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente (DCHD), resultante do agrupamento de palavras e conteúdos realizados pelo

*software* Alceste, cuja análise das classes são apresentadas na ordem que aparecem no dendograma.

Papel do Gestor (classe 1) - se refere ao "Papel do Gestor", corresponde a 17% do conteúdo analisado, apresenta a coletânea de achados referentes à forma de gerenciar pessoas pelos entrevistados e como os mesmos se vêem na implementação das ações estratégicas contidas no planejamento estratégico 2013-2017 da UFPE.

GE 01 - [...] tem que fazer um trabalho de motivação e de compartilhamento dos objetivos institucionais para que eles se sintam motivados também com o objetivo da instituição.

GE 11 - Eu tenho que criar outros estímulos que não remuneratórios para fazer com que as pessoas trabalhem [...]

GE 14 - Infelizmente, a gente não tem a faculdade nem tem a liberdade de motivar o servidor com recursos. Isso é uma política já definida e a gente não tem como, mas um servidor motivado, no qual ele participe da gestão com sugestões, com opinião, motivando, fazendo um bom ambiente de trabalho, eu acho que isso é importante. Então, o gestor é ponto positivo em relação a esse retorno do servidor para com a instituição.

Os gestores procuram adequar as ações internamente, principalmente, em relação aos técnico-administrativos, uma vez que os docentes são mais autônomos. No entanto, apresentam dificuldades nessa gestão pela falta de possibilidade de estímulos financeiros, sendo as ações um esforço pessoal do gestor, pois não há estímulos na carreira para valorizar o desempenho.

GE 17 - O que eu procuro fazer é criar um ambiente de trabalho onde haja respeito à instituição, respeito às pessoas, respeito às funções e aos trabalhos de cada um. Isso é algo que a gente, é uma cultura que a gente desenvolve lá no Centro de respeito ao ser humano, mas, também, de cobrança nas suas ações, nas suas atitudes, nas suas funções. [...] Então, eu acho que a minha ação lá é muito mais uma ação pessoal do que uma ação institucional. Institucionalmente não tenho muito o que fazer com os técnicos, com os funcionários, com os docentes. Sim, a gente procura ouvir, a gente procura tentar resolver os problemas de cada setor individualmente, reunindo, discutindo.

Contudo, alguns gestores estratégicos não se sentem como gestores de pessoas, nem preparados para essa função. Isso também é percebido em relação ao alinhamento do planejamento estratégico com as atividades locais nos Centros e Departamentos, eles esperam por ações da administração central da universidade, conforme ilustrado nas falas dos gestores estratégicos 05 e 06.

GE 05 - É... limitada primeiro por essa questão que falei, do pouco conhecimento realmente do planejamento estratégico da universidade, como isso é passado para os gestores. Então isso não tem chegado de uma forma estruturada ...então isso já limita.

GE 06 – [...] eu tive uma participação e trouxe para discussões de Pleno do Departamento, na elaboração, então, eu acho que eu preciso, agora, é mais da execução. Eu gostaria que vocês me provocassem e me ajudassem nesse sentido de “vamos organizar as ações”

Portanto, nesse sentido há ainda uma necessidade de institucionalização e alinhamento do planejamento estratégico da universidade.

Fatores Estruturantes (classe 2) - corresponde a 18% do conteúdo analisado e refere-se ao contexto externo e interno à UFPE. A instituição está inserida em um sistema jurídico engessado e centralizado pelo Governo Federal, impossibilitando remunerar ou gratificar de forma diferenciada os servidores (docentes e técnicos) que apresentam melhor desempenho, conforme relato dos gestores GE 04 e GE 16.

GE 04 - toda movimentação do pessoal da administração, inclusive, acadêmica, a gente ainda vive, no Brasil, uma centralidade muito grande do governo federal, das políticas do governo federal. [...] Porque outro elemento estratégico que é da carreira, que é a questão salarial, não tem o que fazer, não é? E [...] Não tem o que fazer, não é? [...] é fundamental compreender que a gestão tem um limite forte, um limite estruturante e que se não entender, as pessoas vão pensar que podem fazer grandes coisas.

GE 16 - A limitação vem a nível de governo federal pra nós não é? Então a Universidade é uma Universidade grande né, com vários setores novos e precisam também dessas pessoas, desses novos servidores e não necessariamente a gente é atendido no tempo que a gente precisa não é? Por limitação que não é da Universidade somente né e até é, porque ela tem que fazer também da parte de administração central, fazer um, vamos dizer assim, um rateio do que a gente, do pouco que a gente tem [...]

Os respondentes evidenciam, conforme mostra os depoimentos dos gestores GE 05, GE 09, e GE 10, a complexidade da estrutura organizacional da UFPE, cuja burocracia e cultura conservadora forte são fatores limitadores para a gestão de pessoas. Além disso, eles citam que, em virtude das carreiras e dos aumentos salariais serem negociados com os sindicatos, não há um mecanismo para diferenciação salarial por meio da competência e desempenho, como pode ser ilustrado pelas seguintes falas:

GE 05 - [...] e que também dificultam, e às vezes são de certa forma engessadas, você não pode usar elas facilmente ou efetivamente como mecanismo realmente de premiação e de reconhecimento, e sim, estão atreladas a um cargo, que obviamente aquele cargo vai a pessoa mais competente ou mais dedicada.

GE 09 - E o terceiro aspecto é a questão da cultura. A cultura da UFPE é, historicamente, uma cultura centralizadora, uma cultura verticalizada, uma cultura de porte autoritário, assim, no sentido das relações, principalmente, relações de docente e técnico no que diz respeito à gestão. [...] da parte dos sindicatos de buscar planos de carreira que primassem pela valorização das competências e dos diplomas e da parte das universidades pela necessidade de contar com profissionais competentes para gerir a complexidade da instituição.

GE 10 - A grande dificuldade da UFPE é [...] como ela é uma grande organização, está certo? É detectar rapidamente esses desvios de rumos, mas como a universidade tem uma estrutura organizacional muito complexa, certo. O anseio das pessoas para as mudanças nem sempre é na mesma velocidade. A dificuldade aqui da gente é que a estrutura organizacional é muito pesada, muito grande. As pessoas identificam já previamente as curvas, as linhas para mudar essas práticas, mas, em função da complexidade da organização, existe uma demora.

Pelo exposto, os aspectos considerados estruturantes afetam as políticas e práticas da área de gestão de pessoas, cabendo à administração central, à gestão de pessoas, aos gestores e servidores uma atuação para minimizar esse impacto com outras ações.

Papel da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico (classe 3) - corresponde a 23% do conteúdo analisado. Essa classe é representada por afirmações positivas quanto à importância e à relevância da PROGEPE para realização dos objetivos e ações contidos no planejamento estratégico da UFPE.

GE 06 - [...] é fundamental esse papel da área de gestão em promover capacitação, promover entendimento, promover acompanhamento.

GE 13 - Eu acho que a PROGEPE tem atuado adequadamente, eu acho que ela tem um papel fundamental na gestão de crise, porque é um fato de crise [...] eu acho que tem atuado direitinho, eu acho que dentro da expectativa [...] a PROGEPE, na minha opinião é uma das melhores pró-reitorias, durante a minha vida acadêmica em termos de gestor, eu acho que foi uma das melhores.

GE 12 - Eu penso que a área de gestão de pessoas, ela tem um papel fundamental. Eu diria que é um dos polos para se conseguir sucesso nessas ações. [...] eu acho que a PROGEPE está fazendo um bom trabalho. Acho que de acordo com o relacionado com o que tem sido feito, pensando no futuro, não tem algo, assim, um detalhe, assim, que eu possa citar não. Eu acho que está, com relação à PROGEPE, não tenho reclamações.

Em relação à atuação da PROGEPE nos processos de mudanças, os entrevistados afirmam uma atuação positiva, conforme relatos a seguir dos gestores GE05, GE 06 e GE 08:

GE 05 - Isso vem sendo feito com muito diálogo normalmente, com muito diálogo em relação aos gestores.

GE 06 - Então, eu acho que a atuação de gestão de pessoas na Universidade está muito focada, em alguns momentos, nesses processos de mudança.

GE 08 – Então, quando tem mudança de legislação a gestão de pessoas é fundamental, mas não só na mudança de legislação, nas mudanças das práticas, eu acho que muita coisa vem da gestão de pessoas, porque é a pró-reitoria que vai integrar as outras pró-reitorias, na minha visão é ela quem vai fazer, por trabalhar com pessoas.

A atuação da PROGEPE é vista por vários gestores como estratégica tanto na orientação dos gestores quanto para os servidores, também se observa uma forte dependência quando se trata das normas que norteiam os direitos e deveres dos servidores.

Distanciamentos das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico (classe 4) - corresponde a 17% do conteúdo analisado. Evidenciam-se algumas questões nas quais a gestão de pessoas precisa atuar com mais agilidade ou onde deveria concentrar mais as suas ações, como:

GE 04 - [...] eu colocaria a dificuldade de se implementar políticas de adaptar de, de uma agilidade maior, porque a gente tem uma carga burocrática e conservadora e isso mexe.

GE 06 - Eu digo do ponto de vista, por exemplo, de capacitação, de treinamento, de conscientização, de compromisso em sala de aula, de compromisso na pesquisa. Então, eu acho que está faltando, [...] uma certa integração de gestão de pessoas quando a gente fala em docente.

GE 14 - Eu acho que tinha mesmo que ser melhorado é, por exemplo, na entrada do servidor, ele saber o que é o serviço público, saber especificamente o que é a universidade e como ela funciona e eu acho que ele deveria ter um treinamento maior do que tem hoje.

A partir dos distanciamentos apontados pelos gestores estratégicos, cabem-se ações para aperfeiçoar essas práticas, bem como a atuação da área de gestão de pessoas e demais gestores para que as contribuições dos servidores tragam mais resultados para a UFPE. Há necessidade de atuação nos procedimentos administrativos para reduzir o tempo de execução



das atividades, tornando-as mais claras para a comunidade acadêmica, como também nos aspectos comportamentais.

Aproximações das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico (classe 5) - corresponde a 31% do conteúdo analisado e refere-se às falas dos gestores estratégicos quanto às ações de alocação de vagas e à avaliação de desempenho. No que se refere à avaliação de desempenho e progressões, fica evidente que depende do rigor na implementação da avaliação pelas chefias imediatas, conforme ilustrado pelo gestor 12.

GE 12 - Acho que a PROGEPE trabalha muito bem. Eu acho que até está relacionado essa estratégia de direcionar vagas diretamente para os Departamentos. Foi excelente isso. Uma das coisas que foi a Reitoria que mudou, não é? Mas ligado à PROGEPE. Isso foi muito bom porque não existe mais briga no Centro por causa de vagas - técnicos, docentes, depende do trabalho do Departamento. Isso foi uma coisa excelente, já faz um bom tempo, não é? Não vejo mais brigas aqui nas reuniões. [...] No caso, isso no caso da avaliação dos técnicos tem que fazer esse contato antes de avaliar, para fazer uma boa avaliação e tem que ser rigoroso, não é? A avaliação. No caso dos docentes, a gente tem as comissões e as comissões são bastante rigorosas, tanto é que a gente tem, normalmente, um ou dois casos por ano de docentes que são reprovados no pedido de progressão. Então, a gente tenta ser bastante rigoroso com relação à avaliação.

Essa categoria também captou a questão da revisão e integração das políticas de gestão de pessoas, conforme expressam os gestores GE 03 e GE 15.

GE 03 - Há integração, há uma integração. Eu não sei a Universidade toda, mas eu acho que existe alguma integração. Eu acho que podia ser [...] mais reforçada. Mas existe. Mas isso são ações individuais, não é? A gente não tem alguma coisa que seja institucional mesmo, entendeu?

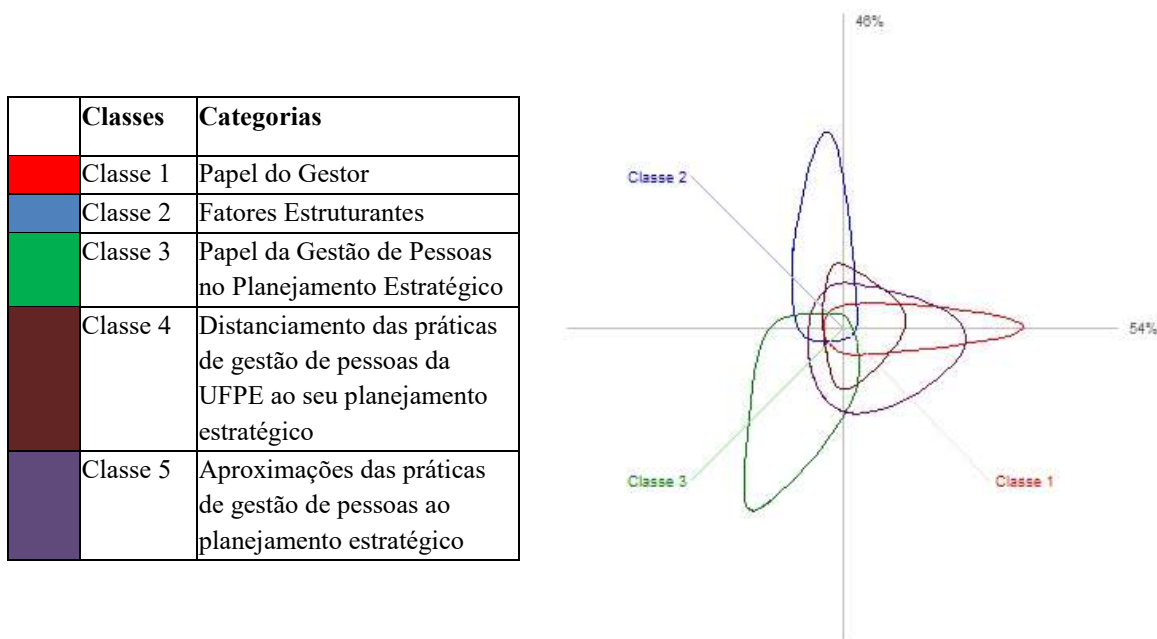
GE 15 - Eu acredito que sim, sabe, dentro desse período que passei eu tenho visto sempre essa discussão, de vez em quando acontece coisas novas, resoluções são aprovadas.

Percebe-se que as práticas, apesar de integradas, ainda necessitam de ajustes para potencializar os resultados.

#### 4.1 DEMONSTRAÇÃO DAS CLASSES PELA ANÁLISE FATORIAL POR CORRESPONDÊNCIA

Como recurso complementar, optou-se pela análise fatorial por correspondência<sup>10</sup> que permite a visualização das oposições resultantes da Classificação Hierárquica Descendente, a partir da “análise textual” dos conteúdos das entrevistas, realizadas com o apoio do *software* Alceste. Nesse estudo, o *software* distribuiu o *corpus* em duas dimensões a "x" e a "y", correspondendo respectivamente a 54% e 46% do conteúdo analisado. Observa-se na análise fatorial das contribuições por correspondência, Figura 6, que as classes 2 e 3 são opostas, ou seja, a centralização do governo federal para estabelecer políticas de gestão de pessoas, a complexidade da estrutura da UFPE dificultam a execução das práticas de gestão de pessoas. As classes 1, 4 e 5 estão sobrepostas e, os vetores que se formam entre elas, estão na mesma direção, demonstrando uma correlação positiva entre elas, portanto, trata-se do mesmo tema abordado pelos respondentes.

Figura 6 - A análise fatorial das contribuições por correspondência do alinhamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE ao seu Planejamento Estratégico (2013-2027)



Fonte: Arquivo gerado pelo Alceste a partir das entrevistas realizadas (2016)

Pode-se, ainda, comprovar estatisticamente por meio da análise fatorial das contribuições por correspondência que as aproximações são maiores do que os distanciamentos no alinhamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE com o seu

<sup>10</sup> É uma técnica de interdependência que facilita tanto a redução dimensional da classificação descendente de informações quanto o seu mapeamento espacial, permitindo ainda visualizar semelhanças e diferenças entre as variáveis, sendo apropriadas para dados nominais (MINGOTI, 2005).

Planejamento Estratégico (2013-2027), considerando a percepção dos gestores estratégicos entrevistados.

## 5 CONCLUSÕES

Diante dos dados obtidos, constatou-se que o atual planejamento estratégico da UFPE foi elaborado integrado com as suas principais áreas, nos termos preconizados por Rezende (2008), inclusive com um eixo temático voltado para a área de gestão de pessoas. O principal objetivo desse planejamento é declarado como o de garantir a excelência na formação acadêmica gerando demandas para a área de gestão de pessoas como: aperfeiçoar o Programa de Capacitação de Pessoal (docentes e técnicos); redefinir a política de avaliação de desempenho e de contratação de pessoal (docentes e técnicos); aprimorar a política de saúde e qualidade de vida com vistas a melhorar da satisfação dos servidores e de retenção de bons profissionais. Observou-se que essas ações já vêm sendo realizadas pela PROGEPE, contudo, resta o seu aperfeiçoamento e maior alinhamento dessas políticas e práticas com o Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027), pois na sua maioria foram implementadas antes da sua elaboração.

As políticas e práticas de gestão de pessoas na UFPE sofrem influência do ambiente externo, principalmente do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Ministério da Educação que estabelecem normas para as principais práticas dessa área, como também do ambiente interno por meio das decisões dos Órgãos Deliberativos Superiores. Para implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas, a PROGEPE atua de forma articulada com os principais gestores da instituição, buscando políticas condizentes com a cultura e as demandas institucionais. Essas práticas são adequadas ao seu público, existindo normas diferenciadas para cada categoria, ou seja, para as carreiras de docentes e de técnico-administrativos, tendo em vista suas especificidades.

Percebeu-se, entretanto, que as políticas de gestão de pessoas são relativamente integradas, pois na sua maioria são centralizadas pelo governo federal e não há como intervir localmente, a exemplo dos planos de carreira, remuneração, benefícios, criação e aprovação de cargos, o que limita as práticas de gestão de pessoas diante da delimitação no ordenamento jurídico ao qual é subordinada, corroborando com o que constatado em pesquisas realizadas por Fonseca et al., (2013).

Em relação ao modelo de alinhamento preconizado por Gratton e Truss (2003), percebe-se que a gestão de pessoas da UFPE tem um forte alinhamento vertical e horizontal,

contudo, necessita potencializar as ações no cotidiano ao se traduzir em comportamentos de gestores e servidores.

## Referências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (Andifes). **Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012, sobre a Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 - 2012**. Brasília, 2012. 52p. Disponível em: <[http://www.andifes.org.br/wp-content/files\\_flutter/1361475592UFMT\\_-\\_Maria\\_Lucia\\_Neder\\_-\\_Relatorio\\_REUNI.pdf](http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/1361475592UFMT_-_Maria_Lucia_Neder_-_Relatorio_REUNI.pdf)> Acesso em: 26 jun. 2014.

AZEVEDO, Dulcian Medeiros de; MIRANDA, Francisco Arnaldo Nunes de. Teoria das representações sociais e ALCESTE: contribuições teórico-metodológicas na pesquisa qualitativa. **Saúde & Transformação Social/Health & Social Change**, v. 3, n. 4, 2013

BERGUE, Sandro Trescastro Organizador. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2014.

CAMARGO, Brígido Vizeu. ALCESTE: um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais**, v. 1, p. 511-539, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo; Atlas, 2002.

FONSECA, DR de et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, 2013.

GRATTON, Lynda; TRUSS, Catherine. The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 3, p. 74-86, 2003.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. **The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. John Wiley & Sons, Inc., 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP-Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

\_\_\_\_\_. Raymond E.; SNOW, Charles C. Designing strategic human resources systems. **Organizational dynamics**, p. 36-52, 1985.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman, 2004.

MIZAEL, Glener Alvarenga et al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, 2013.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. Teoria Geral da Administração, **São Paulo: Pioneira Thomson Learning**, 2010.

PESSOA, João Mário et al. Mental health policy in the context of psychiatric hospitals: Challenges and perspectives. **Escola Anna Nery**, v. 20, n. 1, p. 83-89, 2016.

PRIETO, Vanderli Correia. Análise de modelos de alinhamento estratégico interno. São Paulo: **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. 2006.

PRIETO, Vanderli Correia et al. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

\_\_\_\_\_. Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico: caso no setor de medicina diagnóstica. **Gestão de serviços: casos brasileiros**, p. 59-69, 2013.

PROGEPE. **Relatório de Gestão 2003-2011**. Recife, 2011.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Brasport, 2008.

ROCKART, John F.; MORTON, MS Scott. Implications of changes in information technology for corporate strategy. **Interfaces**, v. 14, n. 1, p. 84-95, 1984.

SANTOS, J. L. S.; FREITAS JUNIOR, O. G.; VARVAKIS, G; BARBIRATO, J. C. C. Modelo de Planejamento Estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais**. Florianópolis, 2009.

SIGGELKOW, Nicolaj. Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 838-857, 2001.

UFPE. **Planejamento de Desenvolvimento Institucional (2014-2018)**. Recife. 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027)**. Recife. 2013.

\_\_\_\_\_. **História**. Recife, 2015. Disponível em <  
[https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=176](https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=176)>. Acesso em 15 dez. 2015.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, p. 84-98, 1998. 8ª ed. 2003.

\_\_\_\_\_. Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. Futura, 2000.