

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Mestrado Profissional em Administração**

**A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos**

**Aluna:** Lenita Almeida Amaral

**Orientadora:** Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

**Recife, 2016**

## Resumo

Este trabalho teve o objetivo de analisar em que medida as práticas da gestão de pessoas da Universidade Federal de Pernambuco estão alinhadas com o seu Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027). Nas organizações, esse é um tema presente que visa mensurar a contribuição das práticas de gestão de pessoas nos resultados organizacionais. O suporte teórico da pesquisa em relação à gestão de pessoas teve a orientação dos seguintes autores: Ulrich (2000, 2003), Dutra (2002), Ivancevich (2011) e Davel; Vergara (2012). Em relação ao alinhamento estratégico, a referência fundamental para a análise dos resultados e conclusão foi o modelo preconizado por Gratton e Truss (2003). O estudo teve natureza descritiva, e com a abordagem qualitativa, tendo dados primários e secundários oriundos de 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, foram identificadas e concebidas tanto as práticas do sistema de gestão de pessoas quanto as demandas do planejamento estratégico para a área de gestão de pessoas da UFPE, utilizando-se da Análise de Conteúdo, emparelhamento teórico, para chegar aos resultados. Foi também utilizado o *software* Alceste, classificando e identificando 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, levando-se em conta o que foi observado nas entrevistas e confirmado pelo uso do *software* Alceste.

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

# Sumário

<b>1 Apresentação</b>	<b>4</b>
<b>2 Objetivos geral e específicos</b>	<b>5</b>
2.1 Objetivos específicos	5
<b>3 Bases teóricas utilizadas</b>	<b>5</b>
3.1 Gestão estratégica de pessoas	5
3.2 Planejamento estratégico	7
3.3 Alinhamento estratégico	8
<b>4 Resultados e achados</b>	<b>10</b>
<b>5 Conclusões e sugestões</b>	<b>13</b>
5.1 Recomendações gerenciais	15

# 1 Apresentação

Este relatório executivo mostra resumidamente a pesquisa realizada, como forma de atender à exigência acadêmica como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, relativo ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A pesquisa teve como finalidade realizar pesquisa para avaliar em que medida as políticas e práticas da gestão de pessoas da Universidade Federal de Pernambuco estão alinhadas com o seu Planejamento Estratégico Institucional, realizado para o período de 2013 a 2027.

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).

Gratton e Truss (2003) entendem que, para o bom desempenho das organizações, não é suficiente apenas o alinhamento vertical e horizontal da gestão de pessoas. As autoras acrescentam uma terceira dimensão que se refere ao grau em que as ações estão orientadas para a prática. Consideram, ainda, que a ponte entre os resultados organizacionais e a contribuição dos empregados requer não só as políticas, mas a vontade de agir. Outros aspectos destacados pelas autoras tratam-se dos comportamentos e dos valores dos gestores, ou seja, como eles estão implantando as políticas de gestão de pessoas.

Em se tratando da área de gestão de pessoas no serviço público, notadamente no Brasil, ela vem passando por mudanças. 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 (FONSECA et al., 2013).

## **2 Objetivos geral e específicos**

O objetivo geral que motivou o estudo foi avaliar em que medida as práticas da área de gestão pessoas da UFPE se alinham com o seu planejamento estratégico institucional (2013-2027).

Com o propósito de atender o objetivo geral acima, foi realizada pesquisa com os gestores estratégicos da UFPE e traçados os objetivos específicos abaixo elencados:

### **2.1 Objetivos específicos**

- 1) Identificar e descrever as práticas da área de gestão de pessoas na UFPE;
- 2) Identificar e descrever as demandas do Planejamento Estratégico da UFPE (2013 a 2027) para a área de gestão de pessoas;
- 3) Comparar as práticas da área de gestão de pessoas da UFPE com as demandas do seu Planejamento Estratégico (2013 a 2027);
- 4) Analisar as aproximações e distanciamentos entre as práticas de gestão de pessoas da UFPE e as demandas do seu Planejamento Estratégico (2013-2027).

## **3 Bases teóricas utilizadas**

A fundamentação teórica que embasou esta pesquisa foi demonstrada uma visão geral dos construtos: gestão estratégica de pessoas, planejamento estratégico e alguns modelos de alinhamento estratégico. Esses temas também foram tratados no que concerne à administração pública, uma vez que esse estudo foi realizado em uma instituição pública.

### **3.1 Gestão estratégica de pessoas**

A área de gestão de pessoas nas organizações pode revelar orientações de como a área é encarada. A literatura discorre sobre uma diversidade de práticas de gestão de pessoas, as quais se diferenciam, tanto na forma quanto na nomenclatura, de acordo com o contexto organizacional (RIBEIRO et al., 2015).

A seguir, no Quadro 1, são apresentadas as diversas práticas ou modelos de gestão de pessoas apresentadas ao longo desse referencial e que foram consolidadas a partir de Ulrich (2000, 2003), Dutra (2002), Ivancevich (2011), Davel e Vergara (2012).

Quadro 1 - Modelos ou Práticas de Gestão de Pessoas

Pesquisador	Modelos ou Práticas de gestão de pessoas
Ulrich (2000, 2003)	<p>Especialista Administrativo – contratação, treinamento, avaliação de desempenho, premiações, promoções e gerir o fluxo de funcionários na organização;</p> <p>Parceiro Estratégico - definição da estratégia e estrutura organizacional, atuação em programas para mudanças culturais e avaliação da própria atuação;</p> <p>Agente de Mudanças - desenvolvendo a capacidade de aceitar as mudanças;</p> <p>Administrador das Contribuições dos Funcionários - orientação e capacitação dos gestores para elevar o moral dos funcionários, sendo a voz dos funcionários, oferecendo oportunidades de crescimento pessoal e profissional.</p>
Dutra (2002)	<p>Planejamento e dimensionamento do quadro de pessoal;</p> <p>Processo de avaliação e orientação das pessoas;</p> <p>Políticas e práticas salariais;</p> <p>Desenho e gestão de carreira;</p> <p>Definição das ações e sistemas de gestão do desempenho da empresa e das pessoas</p> <p>Relações trabalhistas.</p>
Ivancevich (2011)	<p>Cumprimento da legislação voltada a oportunidades iguais de empregos;</p> <p>Análise de cargos (Plano de Carreira);</p> <p>Planejamento de recursos humanos;</p> <p>Recrutamento, seleção e orientação de funcionários;</p> <p>Avaliação de desempenho e compensação (remuneração e benefícios);</p> <p>Treinamento e desenvolvimento;</p> <p>Relações trabalhistas;</p> <p>Segurança, saúde e bem-estar.</p>
Davel; Vergara (2012)	<p>Planejamento de recursos humanos;</p> <p><i>Job analysis</i>;</p>

	Recrutamento e seleção; Avaliação de desempenho; Treinamento e desenvolvimento; Melhoria organizacional; Remuneração; Direitos dos empregados; Segurança e saúde; Relação com sindicatos.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

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. Nesse sentido é fundamental um planejamento estratégico organizacional que contemple a área de gestão de pessoas.

### **3.2 Planejamento estratégico**

O planejamento é um instrumento muito importante e por que não dizer essencial em tempos de instabilidade e elevada concorrência, pois é considerado um plano de longo prazo para responder aos anseios internos e externos da organização, observando a situação atual e estabelecendo objetivos e ações estratégicas para atingir a situação desejada (REZENDE, 2008). Segundo o autor, esse plano é uma ferramenta para orientar as ações e o comportamento organizacional de forma articulada por todas as áreas da organização.

De acordo com alguns autores, o planejamento estratégico deve conter a definição de missão, visão, valores e objetivos estratégicos, haja vista esse ser um dos principais recursos para gerir a organização, pois ele aponta para a direção que todos os seus membros precisam atuar objetivando a concretização da missão organizacional (REZENDE, 2008; PEREIRA, 2010; PALUDO, 2010).

A partir das visões diferentes e complementares acerca do Planejamento Estratégico, foi possível consolidá-las a partir de seus elementos centrais considerando as contribuições de alguns dos relevantes autores que debruçam seus estudos sobre essa temática. No Quadro 2, essa consolidação é apresentada:

Quadro 2 - Conteúdos do Planejamento Estratégico

Autor (es)	Porter (1986)	Kaplan e Norton (1997)	Resende (2008)	Andrade e Amboni (2010)	Paludo (2010)	Pereira (2010)
Identificar						
Missão						
Visão						
Valores						
Ambiente interno e externo, para identificar: fraquezas e forças; oportunidades e ameaças.						
Objetivos estratégicos						
Ações estratégicas						
Metas						
Indicadores						
Mapa Estratégico						

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Como se pôde observar no Quadro 2, os conteúdos do planejamento estratégico não contemplam um único modelo e sua forma varia de acordo com a perspectiva de cada autor. O método escolhido para a elaboração do planejamento estratégico precisa ser adequado ao tipo de organização para evitar desgastes e possíveis insucessos (REZENDE, 2008).

### 3.3 Alinhamento estratégico

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) 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 (ROCKART; MORTON, 1984).

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 de negócios 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, conforme Quadro 3 (GRATTON; TRUSS, 2003).

Quadro 3 - Modelo de alinhamento de gestão de pessoas/Gratton e Truss (2003)

<b>Modelo de alinhamento - Gratton e Truss (2003)</b>	<b>Detalhamento do Modelo</b>
Quadrante superior direito	As políticas de gestão de pessoas coerentes e consistente, alinhadas com as metas e estratégias organizacionais
Quadrante superior esquerdo	As políticas de gestão de pessoas são ainda inconsistente, ou seja, falta maior integração, mas estão alinhadas às metas e às estratégias da organização.

Quadrante inferior esquerdo	As políticas de gestão de pessoas não são nem coerentes/consistente, nem alinhadas com os objetivos estratégicos organizacionais
Quadrante inferior direito	As políticas de gestão de pessoas são internamente coerentes/consistentes entre si, mas não estão ajustadas com os objetivos da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

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 que não sendo suficiente apenas o alinhamento vertical e horizontal.

O caminho trilhado com as bases teóricas utilizadas nortearam para o atendimento dos objetivos de pesquisa possibilitando a sua conclusão.

## 4 Resultados e achados

São apresentadas, a seguir, os resultados encontrados das demandas do Planejamento Estratégico Institucional da UFPE (2013-2027) para a área de Gestão de Pessoas constantes na declaração de visão, no mapa, nos objetivos e nas suas respectivas ações estratégicas, conforme Quadro 4 com suas respectivas ações para essa área.

Quadro 4 - Objetivos e ações estratégicas demandadas pelo PEI/UFPE para a PROGEPE

Objetivos estratégicos para a área de gestão de pessoas.	Ações Estratégicas para a área de gestão de pessoas
1. Planejar e redefinir a força de trabalho com a finalidade de possibilitar o bom funcionamento de todas as unidades acadêmicas e administrativas da UFPE (1) <sup>1</sup>	- Adequar e monitorar a alocação e movimentação de servidores técnico-administrativos no âmbito da UFPE; - Rever a locação de vagas de docentes de acordo com o esforço docente de cada unidade acadêmica;
2. Capacitação e Qualificação (1, 4, 7, 13)	- Ofertar cursos de língua estrangeira para técnicos e docentes;

<sup>1</sup> Os números entre parênteses no Quadro 9 (4) se referem aos objetivos correspondente do Planejamento Estratégico Institucional da UFPE (2013-2027), constantes no Anexo B.

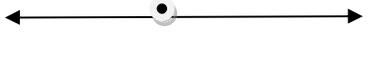
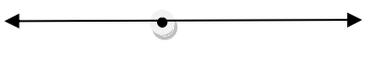
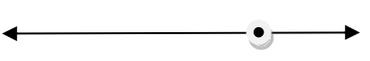
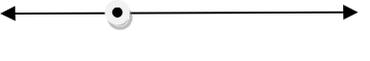
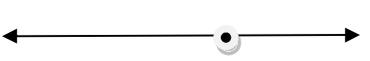
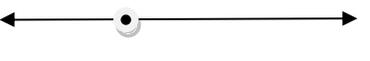
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofertar cursos a distância para servidores em diversas áreas;</li> <li>- Capacitar docentes em novos métodos e metodologias de ensino e aprendizagem;</li> <li>- Capacitar gestores para qualificá-los para cargos de gestão;</li> <li>- Capacitar servidores em elaboração e gerenciamento de projetos;</li> <li>- Ofertar cursos para novos docentes em Pedagogia do Ensino.</li> <li>- Ofertar outras ações de capacitação de acordo com as demandas identificadas.</li> </ul>
3. Rever política de avaliação de desempenho de servidores (docentes e técnico-administrativos) com indicadores que possibilitem aferir a qualidade da contribuição nos resultados institucionais (11, 13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reestruturar avaliação de desempenho de estágio probatório docente;</li> <li>- Reestruturar avaliação desempenho dos técnico-administrativos para progressão por mérito.</li> </ul>
4. Implantar política de saúde e qualidade de vida com vistas a melhorar a satisfação dos servidores e reter bons profissionais (11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilizar exames periódicos para os servidores;</li> <li>- Implantar programa de promoção e prevenção à saúde dos servidores;</li> <li>- Implementar programa de aposentadoria;</li> <li>- Ampliação e fortalecimentos de parcerias com vistas a prover benefícios aos servidores;</li> <li>- Realizar pesquisa de clima organizacional;</li> <li>- Avaliar e promover políticas de retenção de servidores.</li> </ul>
5. Implantar a gestão por competência nos processos de concurso público com vistas a suprir as demandas dos cursos de graduação e pós-graduação (11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever o modelo de concurso público de docentes e de técnico-administrativos;</li> <li>- Levantar as necessidades de capacitação com base em competências (essenciais e específicas).</li> </ul>
6. Rever a estrutura organizacional da PROGEPE (11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redefinir o organograma e atividades dos setores da PROGEPE com a finalidade de eliminar sobreposições de atividades.</li> </ul>

Fonte: PEI UFPE (2013-2027)  
Elaboração Própria (2016)

Percebe-se que os objetivos definidas no Planejamento Estratégico Institucional da UFPE (2013-2027) e apresentadas no Mapa Estratégico estão em sintonia com as estabelecidas pela sua área de gestão de pessoas, conforme Mapa Estratégico da PROGEPE.

São demonstradas, no Quadro 5, as aproximações e os distanciamentos das práticas de gestão de pessoas com as demandas do PEI (2013-2027) para essa área, levando-se em conta as entrevistas realizadas.

Quadro 5 - Aproximações e distanciamentos entre as praticas de gestão de pessoas da UFPE e o seu Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027)

Práticas de Gestão de Pessoas	Demandas do Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027) para a gestão de pessoas	Aproximações x Distanciamentos
Planejamento e redefinição da força de trabalho	Esta prática está presente no objetivo estratégico 1	
Há um monitoramento sistemático da alocação e movimentação de servidores técnico-administrativos no âmbito da UFPE pela PROGEPE;	Esta prática está presente no objetivo estratégico 1	
Existe uma comissão instalada para rever a alocação de vagas de docentes.	Esta prática está presente no objetivo estratégico 1	
Capacitação e qualificação dos servidores (docentes e técnicos)	Esta prática está presente nos objetivos estratégicos 1, 4, 7, 13	
Avaliação de desempenho de servidores docentes	Esta prática está presente nos objetivos estratégicos 11 e 13	
Avaliação de desempenho de servidores para técnico-administrativos em educação.	Esta prática está presente nos objetivos estratégicos 11 e 13	
Política de saúde e qualidade de vida	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
Houve interrupção na oferta de exames periódicos e está sendo realizado novo convênio.	Viabilizar exames periódicos para os servidores;	
Implantar programa de promoção e prevenção à saúde dos servidores;	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	

Implementar programa de aposentadoria;	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
A UFPE conta com 109 empresas parceiras.	Ampliação e fortalecimento de parcerias com vistas a prover benefícios aos servidores;	
De 2001 até a mar/2016 , foram realizadas três pesquisas de clima organizacional.	Realizar pesquisa de clima organizacional;	
A política de retenção de servidores é muito deficitária pela falta de autonomia.	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
Redefinir a política de contratação de pessoal (técnicos e docentes) para garantir a excelência da instituição	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
Modelo de gestão por competência	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
Rever a estrutura organizacional da PROGEPE, evitando superposição de atividades.	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Observa-se que, a maioria das demandas contidas no planejamento estratégico já possui ações sendo implementadas na área de gestão de pessoas, porém, algumas práticas precisam ser revisadas para maior aproximação da visão e missão da instituição.

## 5 Conclusões e sugestões

Diante dos dados obtidos, constatou-se que o atual planejamento estratégico da UFPE foi elaborado a partir da definição da missão e da visão, utilizando a ferramenta de análise de SWOT para fixação dos objetivos e ações estratégicas. A sua concepção foi por meio de entrevistas individuais, grupos de trabalhos e focais, com a participação dos três segmentos (docentes, técnicos e discentes), sendo ainda, disponibilizada consulta pública na página da instituição. Em relação à integração, o planejamento estratégico da UFPE (2013-2027) foi concebido por eixos temáticos, quais sejam: formação acadêmica de graduação e pós-graduação; pesquisa, inovação e extensão; desenvolvimento estudantil; gestão; internacionalização, gestão de pessoas; informação, comunicação e tecnologia da informação;

infraestrutura e segurança; e cultura. Dessa forma, o planejamento estratégico da universidade foi 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.

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). De todos os programas implementados, segundo os gestores estratégicos da instituição, o mais estruturado é o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores que possibilita um elenco de ações da graduação à pós-graduação, curso de recepção onde é apresentada a estrutura e funcionamento da UFPE, entre outras capacitações específicas. Esse programa possibilita ganhos para os servidores e para a instituição. A atividade que requer maior necessidade em ser revisada trata-se do modelo de avaliação de desempenho tanto para os docentes quanto para os técnico-administrativos, permitindo aferir melhor as contribuições dos servidores para o desempenho da instituição. Constatou-se que há, ainda, necessidade de ajustes e uniformidade nessa ação, sendo mencionado esse fato como "falta de rigor" no momento das avaliações pelas chefias imediatas.

Ao ser realizada a comparação das práticas de gestão de pessoas da UFPE com as demandas do seu planejamento estratégico, observa-se que o grande entrave está na falta de autonomia na gestão de pessoas para implementar políticas que valorizem financeiramente os servidores que apresentam desempenho condizentes com as necessidades institucionais.

Destaca-se a necessidade de co-responsabilidade dos gestores na avaliação de desempenho, observando as diretrizes estabelecidas e adotando práticas uniformes e, quanto

aos servidores (docentes e técnicos), precisa-se de um maior envolvimento na execução de ações que fortaleçam as atividades fins da Universidade.

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.

## 5.1 Recomendações gerenciais

Por tudo isso, revelou-se indispensável a revisão de algumas das práticas de gestão, tendo em vista que elas foram implementadas antes do plano estratégico (2013-2027) ser elaborado, como, por exemplo, a de esforço docentes, a avaliação de desempenho (docente e técnico), a progressão docente, conforme apontado no Quadro 6.

Quadro 6 - Principais recomendações gerenciais

Ações	Finalidade
Revisar o Planejamento Estratégico (2013-2027)	Adequar ao momento econômico e em detrimento das realizações e avaliações posteriores a sua elaboração.
Institucionalizar o Planejamento Estratégico	Aprovar pelo Conselho Universitário com a finalidade de dar maior legitimidade a esse plano deixando de ser apenas um documento da gestão.
Aperfeiçoar o dimensionamento da Força de Trabalho para a Carreira dos Técnico-administrativos em Educação	Elaborar um modelo que contemple a diversidade de cargos e ambientes organizacionais da UFPE, levando-se em conta mais o qualitativo com visitas <i>in loco</i> .
Aperfeiçoar o dimensionamento do esforço Docente de Magistério Superior	Tornar mais adequada a alocação de vagas docentes reduzindo distorções.
Implementar Capacitação para Gestores da UFPE	Melhorar os processos gerenciais, culturais e como gestores de pessoas.
Realizar avaliação de impacto das ações de capacitação e qualificação	Mensurar os resultados para a instituição.
Revisar o modelo de avaliação estágio probatório docente	Adequar a legislação em vigor e ao Relatório de Atividade Docente
Revisar o modelo de avaliação de desempenho para fins de progressão por mérito para Técnico-administrativos	Tornar mais objetiva a aferição do desempenho, valorizando mais os resultados.

Implementar ações para melhoria no clima organizacional	Estimular o dialogo e a participação dos servidores nos Departamento/Núcleos para capilarizar as políticas implementadas.
---	---

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Por fim, faz-se necessário que os objetivos estratégicos contidos no planejamento estratégico cheguem até cada um dos servidores e chefias imediatas e que sejam implementadas ações capazes de envolver os gestores tanto nas políticas e práticas de gestão de pessoas quanto no alinhamento do planejamento estratégico, pois os gestores, até então, não se percebem como responsáveis por essas atividades.

Estas são as nossas considerações.

Recife/PE, 03 de novembro de 2016.

Lenita Almeida Amaral

Mestranda

Débora Coutinho Paschoal Dourado

Doutora – PROPAD/UFPE Orientadora

# Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2010

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. Porto Alegre. AMGH, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

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.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.

PAULO, Luiz Fernando Arantes. O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica. **Revista do Serviço Público – RSP**, v. 61, n. 2 – Abr-Jun. Brasília: ENAP, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: **teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

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.

\_\_\_\_\_. 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.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia| RBGE**, n. 5, p. 15-31, 2012.

RIBEIRO, Ivano et al. Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a Partir da Percepção de Gerentes e não Gerentes. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 1, p. 01-22, 2015.

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

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.

\_\_\_\_\_. **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.