



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU* EM**  
**GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**TÁSSIA REURY DA PIEDADE MESQUITA**

**TRABALHO E SAÚDE: UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS DA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

**PALMAS – TO**  
**2015**

**TÁSSIA REURY DA PIEDADE MESQUITA**

**TRABALHO E SAÚDE: UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Gestão de Políticas Públicas, da Universidade Federal do Tocantins, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Liliam Deisy Ghizoni

**PALMAS – TO**

**2015**

- 
- M582t MESQUITA, Tássia Reury da Piedade.  
Trabalho e saúde: um desafio para a gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins. / Tássia Reury da Piedade MESQUITA. – Palmas, TO, 2015.  
147 f.
- Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2015.  
Orientadora : Liliam Deisy Ghizoni
1. Universidade Federal do Tocantins. 2. Pró-Reitoria. 3. Gestão de Pessoas. 4. Promoção à Saúde. I. Título

**CDD 350**

---

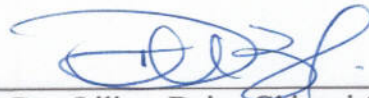
**TÁSSIA REURY DA PIEDADE MESQUITA**

**TRABALHO E SAÚDE: UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

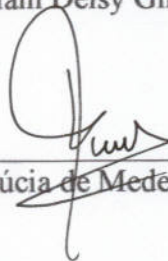
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
Profissional em Gestão de Políticas Públicas  
da Universidade Federal do Tocantins para  
obtenção do título de mestre.  
Orientador(a): Profa. Dra. Liliam Deisy  
Ghizoni

Aprovada em 11/09/2015

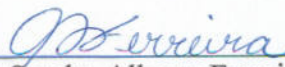
**BANCA EXAMINADORA:**



\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Liliam Deisy Ghizoni (orientadora)



\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Ana Lúcia de Medeiros (membro interno)



\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Sandra Alberta Ferreira (membro externo)

*À DEUS.*

*Ao meu esposo.*

## AGRADECIMENTOS

Sempre que fechamos um ciclo e iniciamos uma nova etapa em nossas vidas é necessário agradecer, e é chegado o momento de agradecer àqueles que se destacaram na construção desta história:

- Não tenho palavras para agradecer a Ti ó Deus por tudo que tens feito e por tudo o que ainda vais fazer, por tuas promessas, por tua bondade, por dia após dia me cercares com fidelidade, enfim, por tudo o que és em minha vida. Nunca me deixes esquecer que tudo o que tenho, tudo o que sou, e o que vier a ser, vem de Ti Senhor!
- À minha avó, Maria Creuza Ferreira de Mesquita, grande admiradora da ciência que, felizmente, apesar do pouco estudo, mas alfabetizada e letrada pelo MOBREAL, insistiu que seus filhos e netos trilhassem a caminhada dos estudos, ensinando-me, em especial, a coragem de prosseguir em busca dos meus sonhos.
- Ao meu pai, Raimundo Rodrigues de Mesquita, por todo o esforço feito para me proporcionar à oportunidade de estudar, pelos dias e noites em que mesmo com o desejo no coração de continuar seus estudos, decidiu abrir mão dos mesmos, para trabalhar e conseguir suprir às necessidades da família.
- À minha mãe, Maria de Fátima da Piedade Mesquita, por sua coragem em abdicar de muitos dos seus sonhos para se dedicar exclusivamente ao lar, ao meu pai, a mim e aos meus irmãos; e por sempre me incentivar a estudar e a “ser alguém”, termo esse que ela sempre pronunciava na minha infância.
- Aos meus irmãos, Maria Caroline da Piedade Mesquita e Lucas da Piedade Mesquita, pelo companheirismo, respeito e admiração que a mim sempre foram concedidos. Em especial à minha irmã, Thais da Piedade Mesquita, pela sua doçura e demonstrações de amor em todas as mensagens enviadas durante todo esse período em que estive ausente.
- Aos meus familiares, avó materna Maria Teles da Piedade, avô materno Raimundo Santana da Piedade (*in memoriam*), avô paterno Tarcísio Rodrigues de Mesquita, tios, tias, primos, primas, paternos e maternos, sogra, sogro (*in memoriam*), cunhados, cunhadas, sobrinhas, que mesmo sem alguns entenderem o porquê de tanto engajamento no mestrado, souberam, com sensibilidade, respeitar cada ausência necessária.

- Aos meus estimados amigos, que continuamente me ofereceram apoio, alegria, conselhos, orações, enfim, obrigada pela amizade.
- À minha orientadora, Liliam Deisy Ghizoni, por sua competência como profissional, e por ter ido muito além da orientação, sendo amiga e psicóloga em alguns momentos (risos). Obrigada Prof<sup>a</sup>. pela paciência, respeito, apoio, carinho, confiança, risadas, enfim, por ter dedicado muito do seu precioso tempo para me dar direção no percurso do mestrado. Deus não poderia ter colocado pessoa melhor para me ajudar nessa missão, você é rara, lembre-se disso!
- À especial amiga, Elaine Coelho, que comigo iniciou este percurso e com o qual compartilhei os momentos mais felizes e também os mais dramáticos, você provou ser uma verdadeira mestre em companheirismo. Obrigada por tudo!
- Às professoras, Ana Lúcia de Medeiros e Sandra Alberta Ferreira, pela gentileza em aceitarem participar da banca examinadora e por oferecerem contribuições valiosas para este estudo.
- Por fim, agradeço, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho, pelos textos enviados, pelos conhecimentos transmitidos, pelas conversas enriquecedoras, pela convivência e trocas de experiência. Enfim, a todos aqueles cujas presenças trouxeram alívio nos momentos difíceis dessa jornada.

### **AGRADECIMENTO ESPECIAL**

- Meu agradecimento mais profundo só poderia ser dedicado a uma pessoa: meu Esposo. Meu grande parceiro, que sempre esteve ao meu lado incondicionalmente. Obrigada pelo companheirismo nos momentos mais difíceis, que não foram raros nestes últimos dois anos, pelas muitas doses de paciência durante todo esse processo (risos), pela compreensão, motivação, por sempre me fazer acreditar que eu conseguiria chegar ao final desta tão difícil, porém gratificante etapa. Sou grata a Deus por você e pela família que somos. Obrigada Nelson Pires de Sant'Ana Júnior, meu Mô!

*“Combati o bom combate, acabei a carreira, guardei a fé.”  
(2 Timóteo 4:7)*

*“O pior cárcere não é o que aprisiona o corpo, mas o que asfixia a mente e algema a emoção.*

*Sem liberdade, as mulheres sufocam seu prazer.  
Sem sabedoria, os homens se tornam máquinas de trabalhar.*

*Ser livre é não ser escravo das culpas do passado  
nem das preocupações do amanhã.*

*Ser livre é ter tempo para as coisas que se ama.  
É abraçar, se entregar, sonhar, recomeçar tudo de novo.*

*É desenvolver a arte de pensar e proteger a emoção.  
Mas, acima de tudo, ser livre é ter um caso de amor com a própria existência e desvendar seus mistérios.”*

*Augusto Cury*



## RESUMO

O contexto de constantes transformações dos complexos ambientes organizacionais requerem novas formas de gestão, com estruturas mais flexíveis e participativas. As universidades enfrentam dificuldades que os princípios organizacionais tradicionais não resolvem. Nesse enredo, ressalta-se a importância de se ter uma política de gestão de pessoas consolidada nessas instituições, com vistas ao estabelecimento de uma estrutura organizacional humanizada, que se preocupe com a promoção da saúde dos servidores. Este estudo busca responder como é desenvolvida a política de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins (UFT) no que se refere às ações de promoção da saúde dos seus servidores. Especificamente buscou-se analisar de que maneira a Gestão de Pessoas da UFT coloca em prática a promoção da saúde dos seus servidores; acompanhar o processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas para melhor gerenciar as questões relativas à saúde dos seus servidores; e estudar as políticas de gestão de pessoas vivenciadas nas universidades federais brasileiras, com foco nas ações voltadas à promoção da saúde dos servidores. Trata-se de um estudo de caso do tipo exploratório observacional, preponderantemente qualitativo. Participaram dois grupos de população: um composto por oito servidores da UFT envolvidos com a criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, o outro formado por seis Pró-Reitores de Gestão de Pessoas de universidades federais brasileiras. Utilizou-se três instrumentos para coleta de dados: diário de campo, entrevista semiestruturada e questionário com escala tipo Likert. Para os dados qualitativos fez-se análise de conteúdo categorial temática e para os dados quantitativos utilizou-se o método da estatística descritiva. Os resultados da pesquisa indicam que as políticas de gestão de pessoas desenvolvidas na UFT ainda são tímidas na área de saúde, e que necessitam de ampliação e melhorias. Atualmente a forma como a UFT coloca em prática a promoção da saúde dos seus servidores é através do SIASS e existem ações isoladas que ainda precisam ser institucionalizadas e consolidadas na universidade. Em relação ao processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, através do acompanhamento realizado, foi possível perceber os entraves e as contradições ocorridas no processo, mas também ver a oficialização da criação da Pró-Reitoria, e a expectativa de melhorias na saúde dos servidores. Ademais, verificou-se que as políticas de gestão de pessoas voltadas para a promoção à saúde dos servidores, vivenciadas nas universidades federais brasileiras pesquisadas, não se distinguem daquelas praticadas na UFT, onde evidenciou-se as problemáticas que o SIASS vem enfrentando em toda a esfera nacional, e o quanto a criação de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas foi importante para a criação e implementação de políticas de promoção à saúde dos servidores dessas instituições.

**Palavras-chave:** UFT, Pró-Reitoria, Gestão de Pessoas, Promoção à Saúde, Políticas Públicas, Universidades Federais Brasileiras.

## ABSTRACT

The context of constant transformations on the complex organizational environments require new forms of management, more flexible and participatory structures. The universities face difficulties that the main traditional organizing principles do not solve. In this plot, it is emphasized the importance of having a consolidated human resources management policy in these institutions, in order to establish a humanized organizational structure committed in promoting the health of servers. This research seeks to answer how is developed people management policy of the Federal University of Tocantins (UFT) in relation to health promotion actions of its employees. Specifically, sought to analyze how the Personnel Management from UFT puts into practice the promotion of health of your servers. Monitor the process of creating the Pro-Rectorate of Personnel Management and Development to make a better management of issues relating to the health of your servers; and study the policies of people management, that are already well succeeded in others Brazilian federal universities, with a focus on actions aimed at promoting the health of servers. It is a study of case from the type observational exploratory, primarily qualitative. Participated two population groups: one compound of eight servers from the UFT involved with the creation of the Pro-Rectorate of Personnel Management and Development, and the other made with six Pro-Rectorates of Personnel Management of Brazilian Federal Universities. It were used three instruments to collect data: field diary, semi-structured interview and questionnaire with Likert scale. For the qualitative data it was made a categorical thematic content analysis and for the quantitative data it was used the method of descriptive statistics. The research results indicate that the people management policies developed in UFT are still precarious in healthcare, needing expansion and improvements. How the UFT currently develops the health promotion from its servers and it was realized that is through SIASS and isolated actions also have been noticed, which have yet to be institutionalized and consolidated at the university. Regarding the process of creating the Pro-Rectorate of the UFT People Management and Development, through the monitoring carried out it was possible to see the obstacles and contradictions that occurred in the process, but also the release of the Pro-Rectorate, and the expectation about the improvements in the health of its servers. Furthermore, in the end of this research was possible to conclude that the oriented personnel management policies to promote the health of servers applied in the surveyed Brazilian Federal Universities are not different from those practiced in the UFT. This institution only puts on spot the problem that the SIASS has been facing throughout national level and how important was to create a Pro-Rectorate of Personnel Management as well as plan and promote the health policies for the servers of those institutions.

**Keywords:** UFT, Pro-Rectorate, People Management, Health Promotion, Public Policy, Brazilian Federal Universities.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição dos campi da UFT no Estado do Tocantins.....	58
Figura 2 – Organograma simplificado da UFT .....	59
Figura 3 – Afastamentos por grupo CID – Total (01/04/2013 a 01/04/2014).....	61
Figura 4 – Afastamentos por grupo CID – Total (02/04/2014 a 02/04/2015).....	62
Figura 5 – Afastamentos por grupo CID – Feminino (01/04/2013 a 01/04/2014).....	62
Figura 6 – Afastamentos por grupo CID – Masculino (01/04/2013 a 01/04/2014) .....	63
Figura 7 – Afastamentos por grupo CID – Feminino (02/04/2014 a 02/04/2015).....	64
Figura 8 – Afastamentos por grupo CID – Masculino (02/04/2014 a 02/04/2015) .....	64
Figura 9 – Nome da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição.....	76
Figura 10 – Período de criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição.....	77
Figura 11 – Dificuldades encontradas no processo de criação da Pró-Reitoria .....	77
Figura 12 – Facilidades encontradas no processo de criação da Pró-Reitoria.....	78
Figura 13 – Contribuição da criação da Pró-Reitoria.....	78
Figura 14 – Ações adotadas pela instituição com base na PASS .....	83
Figura 15 – Melhoria do funcionamento do SIASS na instituição.....	85

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Quantitativo de servidores da instituição.....	79
Tabela 2 – Estrutura necessária e avaliação da estrutura da Pró-Reitoria.....	80
Tabela 3 – Conhecimento e avaliação das políticas de gestão de pessoas da instituição.....	80
Tabela 4 – Competências, importância e recursos financeiros investidos no setor de saúde...	82
Tabela 5 – Avaliação das políticas de saúde, PASS, e adoção das políticas de saúde.....	83
Tabela 6 – Conhecimento, importância e relação da Pró-Reitoria com o SIASS .....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos da área de gestão de pessoas .....	26
Quadro 2 – Dimensões essenciais para o pensamento estratégico .....	29
Quadro 3 – Conceitos de RH estratégico.....	29
Quadro 4 – Racionalidades no âmbito da saúde no trabalho.....	41
Quadro 5 – Objetivos do PLANSAT.....	44
Quadro 6 – Afastamentos dos servidores da UFT (2013 a 2015) .....	60
Quadro 7 – Afastamentos por cargos (2013 a 2015).....	60
Quadro 8 – Temas .....	69
Quadro 9 – Categorias temáticas .....	70
Quadro 10 – Nome do setor responsável pela saúde do servidor.....	81

## **LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS**

AGU: Advocacia Geral da União

ANDIFES: Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

CD: Cargo de Direção

CEP: Comitê de Ética e Pesquisas com Seres Humanos

CID 10: Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde

CONSUNI: Conselho Universitário

COPESE: Comissão Permanente de Seleção

DDH: Diretoria de Desenvolvimento Humano

FG: Função Gratificada

FORGEPE: Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas

IDHM: Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IFES: Instituições Federais de Ensino Superior

MEC: Ministério da Educação

MPOG: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

OIT: Organização Internacional do Trabalho

OMS: Organização Mundial da Saúde

PASS: Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal

PLANSAT: Plano Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho

PNSST: Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador

PNSST: Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho

PROAD: Pró-Reitoria de Administração e Finanças

PROART: Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho

PROATENDE: Programa de Otimização do Atendimento ao Público no âmbito da UFT

REUNI: Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH: Recursos Humanos

SIASS: Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIPEC: Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SOCS: Secretaria dos Órgãos Colegiados Superiores

TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFT: Universidade Federal do Tocantins

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO .....	22
2.1 Fundamentos Conceituais.....	22
2.2 Abordagem Organizacional da Gestão de Pessoas no Serviço Público .....	25
2.3 Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público.....	28
3 O TRABALHO E AS SUAS CONSEQUÊNCIAS NA SAÚDE DO TRABALHADOR ...	32
3.1 Análise Conceitual e Processual do Trabalho .....	32
3.2 As Consequências do Trabalho na Saúde do Trabalhador .....	38
3.3 Saúde do Trabalhador.....	39
3.4 Políticas Públicas voltadas à Saúde do Trabalhador .....	42
3.5 A Importância da Gestão de Pessoas na Saúde do Trabalhador.....	46
4 PERCURSO METODOLÓGICO .....	48
4.1 Tipo de Pesquisa.....	48
4.2 População .....	48
4.3 Instrumentos de Coleta de Dados .....	51
4.4 Procedimentos de Coleta de Dados .....	52
4.5 Procedimentos para Análise de Dados Coletados .....	53
4.6 Devolução dos Dados para a População Pesquisada.....	55
5 RESULTADOS .....	56
5.1 UFT: Rumo à Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.....	56
5.1.1 Caracterização da UFT .....	56
5.1.2 Dados sobre a saúde do servidor da UFT.....	59
5.1.3 Memórias da criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.....	65
5.1.4 A voz dos membros da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT .....	69
5.1.4.1 Categoria 1 - Política de gestão de pessoas das universidades federais.....	70
5.1.4.2 Categoria 2 - Gestão de pessoas da UFT.....	71
5.1.4.3 Categoria 3 - Promoção à saúde do servidor da UFT.....	72
5.1.4.4 Categoria 4 - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT.....	74
5.2 A Voz dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das Universidades Federais Brasileiras ....	75
5.2.1 Análise das questões fechadas do questionário .....	76
5.2.1.1 Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas .....	76

5.2.1.2 Promoção à saúde do servidor.....	81
5.2.2 Análise das questões abertas do questionário.....	85
5.2.2.1 Categoria - A importância da criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na promoção à saúde dos servidores das universidades federais brasileiras .....	85
6 DISCUSSÃO .....	87
6.1 De Diretoria de Desenvolvimento Humano à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas .....	87
6.1.1 Políticas de gestão de pessoas das universidades federais brasileiras: o olhar da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT .....	87
6.1.2 Gestão de pessoas da UFT.....	90
6.1.3 Promoção à saúde do servidor da UFT.....	93
6.1.4 Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT .....	99
6.2 Discussão sobre a <i>Voz</i> dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das Universidades Federais Brasileiras.....	105
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	116
REFERÊNCIAS .....	118
APÊNDICE A – ENTREVISTA – MEMBROS DA COMISSÃO .....	125
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – PRÓ-REITORES.....	129
APÊNDICE C – TCLE – ENTREVISTA .....	138
APÊNDICE D – TCLE – QUESTIONÁRIO.....	140
ANEXO A – PORTARIA Nº 683, DE 27 DE MAIO DE 2014 .....	142
ANEXO B – PORTARIA Nº 736, DE 10 DE JUNHO DE 2014 .....	143
ANEXO C – APROVAÇÃO DO PROJETO NO CEP.....	144
ANEXO D – CID 10 .....	145
ANEXO E – PORTARIA Nº 1255, DE 23 DE JUNHO DE 2015 .....	146
ANEXO F – CERTIDÃO CONSUNI Nº 492/2014.....	147
ANEXO G – RESOLUÇÃO DO CONSUNI Nº 08/2014 .....	148



## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade encontra-se hoje inserida em um contexto de constantes transformações que vão desde o rápido desenvolvimento das novas tecnologias até os novos modelos de relações sociais existentes. Nessa conjuntura, pesquisas sobre a relação trabalho e saúde na esfera pública brasileira colocam-se especialmente urgentes visto que têm levado a conhecer as condições de trabalho a que estão expostos os servidores públicos.

A promoção da saúde não tem sido tarefa fácil para as organizações e isso é fator latente tanto na esfera pública quanto na privada. Nessa perspectiva, é relevante ressaltar a importância de se ter uma política de gestão de pessoas consolidada nas organizações, que vise dar um olhar mais humano no que diz respeito a essa problemática e, conseqüentemente, gere resultados mais condizentes com a realidade dos trabalhadores de cada órgão.

Práticas da gestão de pessoas são processos organizacionais que podem ampliar as competências tanto dos indivíduos quanto da própria organização, e quando essas práticas estão de acordo com as necessidades de seus clientes internos e externos, as organizações têm maiores chances de se tornarem bem-sucedidas (ULRICH, 1998).

Essa afirmativa remete a várias outras considerações; porém, no que compete à Gestão de Pessoas das organizações, chega-se à conclusão que para se construir uma organização com bons resultados no trabalho é necessário muito mais do que habilidade técnica, ou seja, é preciso uma nova percepção sobre as pessoas. Nas organizações públicas, e em especial, na UFT, essa questão não é menos relevante e, nessa perspectiva, promover a saúde no trabalho é respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano. É a valorização dada em razão da sua dignidade. Dessa forma, é imprescindível e urgente que se discuta sobre o tema “trabalho e saúde” e a responsabilidade da gestão de pessoas para com o trabalhador, visto que a sociedade ocidental vive um período de transição em que as experiências no ambiente organizacional encontram novo eco. Logo, tal discussão coloca-se também como valor emergente.

Assim, considerando-se a relevância social deste estudo, quando se tem uma universidade que se preocupa com seus trabalhadores dentro do seu local de trabalho e, por conseguinte, com sua saúde, os benefícios são vitais para a sociedade. Logo, ter servidores públicos com saúde no ambiente de trabalho gera melhoria na qualidade do serviço público, o que atende aos interesses da coletividade e contribui para o bem-estar da população.

Novo et al. (2010) sinalizam a importância social de estudos sobre esse tema quando destacam a necessidade de se adotar e desenvolver novas políticas e propostas voltadas à Gestão de Pessoas das instituições, ressaltando uma ampla proposta de pesquisas com vistas a mergulhar nos significados que o construto “trabalho” exerce na vida dos sujeitos.

Ademais, trata-se também de um tema de relevância científica, tendo em vista que “a área de gestão de pessoas no setor público é um campo da ciência da administração com uma grande capacidade de desenvolvimento, em face da relativa ausência de produção bibliográfica especializada” (BERGUE, 2010, p.11). É igualmente importante destacar que a forma dinâmica dos ambientes de trabalho e as pressões por mudanças que as organizações do setor público têm sofrido nos últimos anos relevam à necessidade de uma revisão de bibliografias que demarcam a Gestão de Pessoas nesse seguimento, fundamentando a criação de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na UFT (BERGUE, 2010).

Da mesma forma, importa ressaltar a relevância institucional deste estudo, considerando que a universidade enquanto administração pública, portanto representação do próprio Estado, precisa se colocar na vanguarda no que toca à implantação de políticas e ações que respeitem a dignidade do ser humano e promovam sua saúde e bem-estar.

Nesse sentido, a criação de políticas públicas de gestão de pessoas na UFT e, por consequência, o desenvolvimento de ações de cuidado ao servidor, são de suma importância para que se tenha uma instituição capacitada para lidar com diversos fenômenos a todo o momento, inclusive inter-relacionais, e para que assim se consiga impactar de forma positiva na saúde do servidor<sup>1</sup>.

Outros estudos já ressaltaram a importância da temática, especificamente para a UFT. Corrêa (2007) destaca a importância da adoção de programas de qualidade de vida no trabalho para o corpo docente da UFT; Klein (2013) resalta a necessidade da implantação de políticas de promoção e suporte à qualidade de vida no trabalho dos docentes da UFT; e Oliveira (2013) discorre sobre os afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos federais no Tocantins – todos com foco em políticas voltadas à promoção da saúde e bem estar no trabalho, práticas que resultam em um melhor atendimento à sociedade por parte da UFT.

---

<sup>1</sup> Destaca-se que esta pesquisadora é Administradora, servidora da UFT desde 26 de junho de 2012, e que se preocupa com as questões elencadas.

Cabe elencar ainda que ao considerar os dados coletados através do sistema SIAPE-Saúde<sup>2</sup> da unidade SIASS/UFT/Palmas – TO<sup>3</sup> tem-se que o índice geral de afastamento por saúde dos servidores da UFT é consideravelmente alto, conforme também já demonstrado nos estudos de Klein (2013), quando a mesma constata que no período compreendido entre 01 junho de 2011 e 31 de dezembro de 2012, os dias de afastamentos gozados por 193 servidores foram de 5876. Considerando que o quantitativo total de servidores da instituição nesse período era de 1469, pode-se afirmar que 13,14% dos servidores da UFT se afastaram no mesmo. Ao considerar os motivos dos afastamentos, Klein (2013) depara-se com um dado ainda mais alarmante que é de 19% do total mencionado de afastamentos por transtornos mentais e comportamentais, o que ressalta a importância de se criar uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que possa colaborar de forma mais efetiva com relação à melhoria da promoção da saúde dos servidores da instituição, sobretudo no que diz respeito aos aspectos preventivos e curativos da mesma.

Nessa perspectiva, esta pesquisa justifica-se pelo fato de considerar que o trabalhador é o maior patrimônio das organizações e por isso precisa ter saúde e ser cuidado pela organização da qual faz parte e por entender ser de suma importância uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas nas universidades. E que embora existam em outras universidades federais, releva-se a inexistência dessa Pró-Reitoria na UFT, a qual tem uma Diretoria de Desenvolvimento Humano (DDH), ligada à Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD).

Ressalta-se ainda já ter sido criada uma Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na UFT, um passo importante, embora tardio, já que a universidade tem 11 anos<sup>4</sup>, almeja consolidar-se na Região Norte do país, e possui autonomia na criação de suas Pró-Reitorias. Dessa forma, neste estudo, busca-se responder como é desenvolvida a política de gestão de pessoas da UFT, no que se refere às ações de promoção da saúde dos seus servidores?

---

<sup>2</sup> O SIAPE-Saúde é um sistema informatizado da Administração Pública Federal, gerido pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que consolida informações sobre a saúde dos servidores da administração pública, de forma descentralizada e estruturada por meio dos módulos: Perícia Oficial, Exames Periódicos de Saúde, Promoção e Vigilância, Investidura em Cargo Público e Informações Gerenciais. O SIAPE-Saúde possibilita a gestão informatizada das informações sobre a saúde dos servidores pelas Unidades do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor.

<sup>3</sup> No Tocantins a única Unidade existente está vinculada à UFT e entrou em funcionamento em abril de 2011 (Unidade SIASS).

<sup>4</sup> A UFT foi criada em 23 de outubro de 2000, efetivando suas atividades em maio de 2003, com a posse dos primeiros professores efetivos (UFT, 2013).

Dentro do contexto exposto, a Dissertação ora apresentada, objetiva de forma geral, analisar a política de gestão de pessoas da UFT no que se refere às ações voltadas à promoção da saúde dos seus servidores. E especificamente busca: analisar de que maneira a Gestão de Pessoas da UFT coloca em prática a promoção da saúde dos seus servidores; acompanhar o processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas para melhor gerenciar as questões relativas à saúde dos seus servidores; e estudar as políticas de gestão de pessoas vivenciadas nas universidades federais brasileiras, com foco nas ações voltadas para a promoção da saúde dos servidores.

Diante do exposto, o leitor encontrará dois capítulos teóricos (Capítulo 2 e Capítulo 3): o primeiro versando sobre Gestão de Pessoas no Serviço Público e o segundo, sobre O Trabalho e as suas Consequências na Saúde do Trabalhador.

O Capítulo 2, por sua vez, é composto por 3 (três) seções. Na sua primeira seção, apresenta-se os fundamentos conceituais indispensáveis para o entendimento da estrutura da gestão de pessoas no serviço público, com algumas considerações sobre o conceito de gestão e sua adequação para a área de gestão de pessoas e gestão de pessoas no serviço público. Na segunda, aborda-se a organização como função administrativa, elencando as tendências de modelos de gestão de pessoas no serviço público, com a finalidade principal de ressaltar a relevância da configuração material e humana relacionada a essa área, e as características inerentes à mesma. E na terceira, aborda-se a gestão estratégica de pessoas no serviço público.

E o Capítulo 3 é composto por 5 (cinco) seções. Na sua primeira seção, se destaca a relação do trabalho com a saúde do trabalhador, ressaltando as considerações históricas e discussões contemporâneas sobre o assunto, fazendo uma análise conceitual e processual do trabalho. Na segunda seção, se versa sobre as consequências do trabalho na saúde do trabalhador. Na terceira, aborda-se a saúde do trabalhador. Na quarta, trata-se sobre as políticas públicas voltadas à saúde do trabalhador. E, por fim, na quinta e última seção, fala-se sobre a importância da gestão de pessoas na saúde do trabalhador.

Em seguida, um capítulo que versa sobre o percurso metodológico (Capítulo 4), que é composto por 6 (seis) seções: tipo de pesquisa; população; instrumentos de coleta de dados; procedimentos de coleta de dados; procedimentos para análise de dados coletados; e por fim, devolução dos dados para a população pesquisada.

Na sequência, encontram-se 2 (dois) capítulos, o Capítulo 5, que versa sobre os resultados da pesquisa; onde na sua primeira seção tem-se a caracterização da UFT, objeto de estudo desta pesquisa; em seguida, na segunda seção, elencam-se os dados sobre a saúde

do servidor da UFT; e na sua terceira e última seção ressalta-se os resultados alcançados através dos instrumentos utilizados na coleta dos dados e da análise dos mesmos. E o Capítulo 6, que versa sobre a discussão dos resultados.

Por fim, nas considerações finais, foi realizado um apanhado geral do estudo, onde se destacam as conclusões a respeito de toda a pesquisa realizada e as sugestões para trabalhos futuros.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

*É mais importante conhecer os temperamentos e características das pessoas que os das ervas e das pedras. Esta é uma das coisas mais sutis da vida: os metais se conhecem pelo som e as pessoas pelo que dizem. As palavras demonstram a retidão, mas os fatos muito mais ainda. São necessários, em grau máximo, reflexão, observação e capacidade crítica.*

Baltasar Gracián, Oráculo Manual y Arte de Prudencia, 1647.

Gerenciar já é um desafio no melhor dos tempos; em um contexto de mudanças tão rápidas, como nos dias atuais, as dificuldades são ainda maiores. Dessa forma, para que obtenham sucesso em sua forma de gerir, se faz necessário que as organizações se adaptem às múltiplas exigências de um mundo cada vez mais turbulento. Para isso, é preciso que haja uma conscientização das imagens e pressupostos que determinam o modo de pensar e desenvolver aptidões que levem a ver, entender e mudar situações de novas maneiras dentro das organizações na atualidade (MORGAN, 2002).

### 2.1 Fundamentos Conceituais

Considerando a perspectiva de Morgan (2002) no que tange ao contexto da gestão na contemporaneidade, surge a necessidade de se explicar o significado de gestão. Para Bergue (2010, p. 17), gestão é “um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo”. Pode-se acrescentar o fato de que esse processo administrativo é resultado da interação contínua de quatro elementos, ou fases fundamentais, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle (BERGUE, 2010).

Este mesmo autor, em uma publicação mais recente, tem uma perspectiva ainda mais moderna do conceito de gestão. De forma simples e com inspiração neoclássica, afirma que “pode ser definida a partir do fluxo cíclico, virtuoso e recursivo das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle, ou de forma ainda mais simples, como planejar, executar e avaliar (ou controlar)” (BERGUE, 2014, p. 7).

Desse ângulo, destaca ainda que “gerenciar é, antes de tudo, pensar. E para esse pensar, os conceitos assumem centralidade” (BERGUE, 2014, p. 8). É nessa conceituação que a gestão abrange todo um universo organizacional: desde as pessoas até aos recursos materiais e financeiros. No presente estudo, contudo, aborda-se a gestão apenas pelo ângulo da gestão de pessoas, sobretudo, no que se refere ao setor público.

Partindo desse princípio, serão discutidas agora algumas questões teóricas a respeito dos conceitos e da importância de gestão de pessoas na vida das organizações. Dessa forma, cabe ressaltar que a maneira de se administrar pessoas dentro das organizações recebeu diversos nomes e enfoques ao longo do tempo. Várias mudanças foram influenciadas pelo estágio de desenvolvimento dos conceitos utilizados e pelo momento histórico no qual estavam inseridas. Na atualidade, o termo mais usado para referir-se ao setor de Recursos Humanos (RH) de uma organização é o de Gestão de Pessoas, considerando ainda as pessoas como seres humanos incentivadores e colaboradores da organização – uma maneira moderna que as organizações encontraram para administrar com foco nas pessoas (SILVA, 2009; SILVA; GUIDA, 2014).

Para Gil (2001, p. 17), a “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Logo, esse conceito de Gestão de Pessoas veio substituir o termo Administração de Recursos Humanos, por ser percebido como restritivo, limitando as pessoas apenas como recursos, assim como os materiais e financeiros (GIL, 2001).

Davel e Vergara (2001) por sua vez contrapõem o termo “Gestão de Pessoas” utilizado por Gil (2001) quando utilizam em um dos seus estudos o termo “Gestão com Pessoas”, onde retratam a importância de gerir equilibradamente a subjetividade e a objetividade das pessoas de uma organização, afirmando que a combinação da objetividade com as sensibilidades subjetivas gera a capacidade de se lidar com os aspectos relacionais intrínsecos à natureza humana no âmbito do trabalho e da atividade organizacional.

Para os autores, a subjetividade nas organizações denota que as pessoas estão em ação e em constante interação, que são intrínsecas de vida interior e que expressam sua subjetividade através de palavras e manifestações não verbais. E que dessa forma, a Gestão com Pessoas, deve objetivar vantagens competitivas à organização por intermédio das pessoas, e iguais vantagens para as pessoas, sem perder de vista as condições objetivas e subjetivas das mesmas (DAVEL; VERGARA, 2001).

Dessa perspectiva, o que se percebe é que, embora ainda existam momentos em que o relacionamento entre as pessoas é antagônico e conflitante, as organizações têm se tornado parceiras de seus colaboradores, o que reflete a maneira como as pessoas são concebidas pelo setor de Gestão de Pessoas. Ou seja, tratando as pessoas não como meros meios, mas como os principais ativos que compõem as organizações.

Vale lembrar que são muitos os desafios, pois obstáculos aparecem diariamente e cabe à Gestão de Pessoas criar estratégias para que a organização alcance os seus objetivos. Para isso, deverá buscar a sinergia entre os mais diversos recursos, ressaltando a importância do seu recurso humano para a concretização dos seus objetivos. Nesse sentido, destaca-se o que Fischer (1992, p. 63) diz sobre a sistematização integrada de gestão de pessoas:

A proposta de um sistema integrado de gestão de recursos humanos fundamenta-se, inicialmente, na insatisfação com os resultados advindos dos processos administrativos, técnicos e operacionais que, tradicionalmente, constituem a ação de gerir o trabalho em organizações complexas. A insatisfação está ampliada e concretizada frente aos processos de transformação social e organizacional que exigem já no curto prazo, ser o resultado da gestão das pessoas coerentes com os processos de mudança da organização como um todo (FISCHER, 1992, p. 63).

Fischer (1998, p. 46) complementa ainda que “o que acontece entre as pessoas e organizações é uma relação, ou um conjunto de relações, que são essencialmente humanas, ou seja: sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais” – o contrário do que pensa a administração tradicional quando busca a previsibilidade, o controle, e foca no instrumento de forma semelhante a outras funções administrativas (FISCHER, 1998).

Diante do exposto, não se pode negar que as organizações dependem de métodos de gestão formalizados para dar direção às relações humanas que acontecem no ambiente organizacional. Para que isso ocorra, no entanto, é necessário que as organizações definam estratégias e as transformem em ferramentas, processos e ações de gestão mais ou menos formais, indicando assim o comportamento humano no trabalho esperado pela organização (FISCHER, 1998).

Desse modo, torna-se de suma importância abordar a gestão de pessoas no serviço público para que se possa entender com mais profundidade como o setor público gerencia as questões relativas às pessoas.

Bergue (2010) nos oferece uma definição que considera viável para a gestão de pessoas no serviço público: “O esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (BERGUE, 2010, p. 18). Assim sendo, cabe ressaltar a existência da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006, que vai ao encontro da fala do autor (BRASIL, 2006).



Este mesmo autor ressalta que “a administração pública, como qualquer outra organização, recebe insumos, processa-os e gera produtos. Seus produtos são bens e serviços públicos postos à disposição da coletividade” (BERGUE, 2010, p. 18). E destaca a classificação genérica desses insumos utilizados pelo Estado como sendo os mesmos: recursos materiais e recursos humanos. Também elenca que os recursos financeiros, as máquinas, os equipamentos, as edificações e instalações em geral, entre outros, estão incluídos na categoria de recursos materiais enquanto que na categoria de recursos humanos estão os agentes públicos, os quais a administração pública utiliza para atingir seus objetivos institucionais (BERGUE, 2010).

No presente estudo, o destaque será dado a uma abordagem organizacional dos recursos humanos, enfatizando a estrutura e processos das organizações públicas no que diz respeito à Gestão de Pessoas.

## **2.2 Abordagem Organizacional da Gestão de Pessoas no Serviço Público**

Nessa perspectiva, Bergue (2010) destaca que o desenho organizacional pode ser definido como:

a configuração institucional resultante da interação de três elementos básicos: a estrutura, os processos e as pessoas. Em razão das constantes mudanças que afetam suas variáveis internas e externas, as organizações públicas precisam refletir e reavaliar suas estruturas e seus processos de produção de bens e serviços públicos, adequando-os aos novos padrões quantitativos e qualitativos de exigência indicados pelos usuários. E, em virtude das transformações observadas nessas duas categorias de variáveis, impõe-se ao gestor promover o constante processo de adaptação das pessoas (BERGUE, 2010, p. 223).

Considera-se importante destacar também o conceito de estrutura organizacional de Mintzberg (1995, p. 10), que afirma ser a estrutura de uma organização como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” e é corroborado por Bergue (2010, p. 224), para quem “a estrutura, em sentido amplo, pode ser definida como uma combinação de elementos, formando um conjunto de partes integradas”.

Sob uma perspectiva histórica, Bergue (2010, p. 243) destaca que “a estrutura é a mais tradicional das dimensões de análise das organizações”. E afirma:

Durante um período significativo no decorrer da trajetória evolutiva do pensamento administrativo, a estrutura das organizações constituiu objeto central,

e por vezes isolado, de estudo da ciência administrativa, assumindo posição de destaque nos diagnósticos e, por conseguinte, nas proposições de desenvolvimento organizacional e na formulação de tecnologias gerenciais (BERGUE, 2010, p. 243).

As bases estruturais também são entendidas como uma relação de compromissos recíprocos entre a organização e as pessoas. E esse comprometimento entre as partes envolvidas é manifestado através do agrupamento de políticas e práticas que existem na organização que dão direcionamento ao comportamento dos indivíduos (DUTRA, 2002).

Complementando essa afirmativa, tem-se que são as bases estruturais que sustentam o conjunto harmonioso das organizações e pessoas nos processos de gestão. E é justamente nessas bases que são alcançados os fatores visíveis e os ignorados da organização, tais como o clima organizacional, relacionamentos interpessoais e entre grupos, bem como contratos relacionados à subsistência da psicologia individual referente à vida biológica e social (SILVA, 2009).

No que tange aos processos organizacionais da área de gestão de pessoas, considera-se um modelo semelhante àqueles voltados para a gestão de pessoas de organizações privadas, o conjunto de processos devidamente adaptados à gestão de pessoas no serviço público, conforme descritos a seguir (BERGUE, 2010).

**Quadro 1** – Processos da área de gestão de pessoas

<b>PROCESSOS</b>	<b>FUNÇÃO</b>
Agregar pessoas	Envolve os esforços da administração orientados para prover o aparelho administrativo das pessoas necessárias. Implica, então, o processo que inicia com a identificação de necessidades já na fase de planejamento, estendendo-se até à conclusão dos procedimentos de admissão.
Alocação de pessoas	Diz respeito à entrada do servidor em exercício, alcançando as ações destinadas ao treinamento inicial e à adaptação do indivíduo no ambiente de trabalho.
Remuneração de pessoas	Envolve a contraprestação do ente em relação ao servidor pelos serviços prestados. Perpassa desde a definição de políticas de remuneração até a fixação de mecanismos de aferição de desempenho e resultados para fins de liquidação da despesa.
Transformação de pessoas	Trata-se de um processo complexo que envolve desde o diagnóstico situacional, passando pela identificação de potencialidades pessoais e necessidades institucionais, até a formulação de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.
Acompanhamento de pessoas	Envolve a definição de parâmetros referenciais e metas de desempenho globais, setoriais e individuais.

**Fonte:** Elaboração da autora, com base em Bergue (2010, p. 253-254).

Diante do contexto apresentado, faz-se necessário também analisar a dicotomia público-privado relativa à Gestão de Pessoas, onde cabe ressaltar que a Gestão de Pessoas

no setor público possui algumas especificidades provenientes da própria natureza das organizações que compõem esse setor, e que muitas são as diferenças entre uma organização do setor privado e uma organização do setor público.

Olivier (2001, p. 2), remetendo-se à gestão de pessoas no setor público, afirma que “o que se percebe é uma grande dificuldade em se adotar novas técnicas de gestão, o que resulta numa defasagem do setor público em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos”.

E é justamente por esse motivo que quando há uma menção à gestão de pessoas no setor público, é primordial atentar para uma realidade diferente do que já é habitual em organizações privadas visto que a finalidade de cada uma; a forma como é realizado o recrutamento, a seleção e a contratação de pessoal; a maneira como é feita a remuneração; os mecanismos de avaliação de desempenho, dentre muitas outras características, seguem caminhos distintos (FERREIRA et al., 2007).

Enquanto o gestor de uma empresa privada pode redefinir metas, intervir na estrutura e alterar o seu quadro de pessoal, o gestor público precisa desenvolver habilidades para atuar frente a estruturas organizacionais limitadas por toda uma legislação que rege os órgãos públicos, mantidas com recursos incertos e engessados em rubricas, compostas por um quadro de funcionários controlado pelo Governo, além da constante pressão política. Ele só pode fazer o que a lei prescreve, além de não poder intervir diretamente na missão, na vocação e nos valores da sua organização (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p.198).

Diante dessa abordagem, tem-se que o setor público sofre pressões constantes por parte da sociedade para provimento das mais variadas demandas dos cidadãos, inclusive no que tange à qualidade dos serviços prestados, o que está diretamente relacionado ao seu quadro de servidores. Porém, tem encontrado obstáculos em empregar técnicas de gestão atualizadas; técnicas essas que têm propiciado às organizações do setor privado obter ótimos resultados na gestão do seu pessoal.

Considerando-se que a sociedade tem diversas expectativas quanto à gestão pública, entende-se que suprir essas expectativas exige o avanço das competências e habilidades dos seus servidores, o que resulta em um grande desafio a ser atingido pelos governantes. Para que esse desafio seja alcançado, porém, se faz necessário, dentre outras ações, que os governantes invistam mais em políticas de gestão de pessoas das organizações públicas, visto que o fator humano possui uma participação imprescindível no aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados, tal como ocorre na iniciativa privada.

Desse modo, percebe-se que é inevitável uma comparação entre o serviço público e privado e que no caso deste estudo existe um desafio tamanho para o setor público, visto que o gestor público em questão é obrigado a desempenhar as suas ações baseando-se expressamente no que a lei determina – o que impacta diretamente na sua capacidade de resolução de problemas, deixando-a bastante limitada.

### **2.3 Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público**

Diante do exposto, torna-se necessário destacar a necessidade de se gerir as pessoas no serviço público de forma estratégica. Para isso, é preciso que se pense inicialmente na gestão pública em seu contexto, valores, culturas, construção histórica, reconhecendo todas as suas especificidades, como já foi citado anteriormente. Caso contrário, é provável que todo o esforço empreendido seja fadado ao insucesso (BERGUE, 2014).

Considerando que “a estratégia é um conteúdo que se materializa no planejamento estratégico”, tem-se, então, que “o planejamento estratégico está mais intensamente associado a um dos elementos do processo de gestão – o planejamento.” (BERGUE, 2014, p. 7). Mas é importante ressaltar que planejamento estratégico não tem o mesmo significado de gestão estratégica, visto que antes de tudo é necessário que se desenvolva entre os membros da organização um pensamento estratégico. E pensar estrategicamente, no que diz respeito à administração pública requer assumir alguns aspectos fundamentais, vale então visualizar os que mais se destacam no quadro a seguir (BERGUE, 2014):

**Quadro 2** – Dimensões essenciais para o pensamento estratégico

A formulação de ideias conscientes, engajadas e consistentes com o interesse público.	A ação administrativa deve assentar-se na firme ciência dos propósitos institucionais da organização e ser orientada pela sistemática reinterpretção de suas competências constitucionais ou legais.
A noção de um pensamento de topo.	Modelo de pensamento gerencial que alcance o efetivo envolvimento da alta administração para além da perspectiva individual ou setorial conformadora dos espaços de poder na organização.
A produção de uma compreensão que alcance o topo da organização.	É preciso pensar a organização como resultante da interação dos diferentes organismos, áreas, seguimentos e atores sociais; níveis, interesses, tensões e perspectivas de análise.
A capacidade de identificar e potencializar o que é essencial para a produção de valor público a ser emanado da organização.	Implica que seus membros compartilham uma aceitação acerca do que são os elementos ou processos essenciais para a geração daquilo que efetivamente caracteriza e legitima a organização como tal perante a sociedade.
Um olhar sustentável orientado para o longo prazo.	Antecipa elementos conformadores de cenários futuros e estabelece, para o curto e o médio prazo, condições para transformá-los. Além disso, em longo prazo, implica estabelecer projeções a partir do presente, perceber e considerar tanto elementos não explicitados na agenda e considerados na pauta de decisões atuais, quanto reflexos futuros diretos e indiretos das ações gerenciais do momento.

**Fonte:** Elaboração da autora, com base em Bergue (2014, p. 8).

Partindo desse princípio, cabe nesse momento, trazer alguns conceitos referentes à gestão estratégica de pessoas – que vários autores definiram conforme apresentado a seguir:

**Quadro 3** – Conceitos de RH estratégico

Marras (2000)	Administração Estratégica de Recursos Humanos é a gestão relacionada ao planejamento estratégico da organização, introduzindo em suas políticas mudanças de paradigmas que interferem substancialmente nos seus resultados e perfil cultural. Essa visão integra todas as áreas da empresa, pois se entende que o RH permeia toda a organização.
Gil (2001)	As organizações devem alinhar as suas estratégias e objetivos à Gestão de Pessoas, uma função orientada para dinamizar os negócios, orientar e impulsionar as pessoas.
Albuquerque (2002)	A estratégia de RH é desenvolvida para ser incluída no planejamento estratégico da organização. Assim, a implementação das estratégias é conjunta: a organização em conjunto com o RH e todas as áreas da organização.
Dessler (2003)	A Gestão Estratégica de Pessoas é a união do RH com metas e objetivos estratégicos, para melhorar o desempenho organizacional e desenvolver uma cultura voltada à inovação e à flexibilidade.
Leite et al. (2005)	O RH deve atuar estrategicamente e gerir as suas estratégias em conjunto com a organização.
Ivancevich (2008)	É o padrão ou plano que integra os principais objetivos, as políticas e os procedimentos, formando uma unidade coerente. Uma estratégia de gestão de RH bem formulada ajuda a agregar e a alocar os recursos da empresa em uma entidade única, com base nos pontos fortes e fracos internos, nas mudanças ambientais e nas ações antecipadas da concorrência.

**Fonte:** Dalmau e Tosta (2009, p. 17-18).

Conforme os conceitos apresentados acima, tem-se que o setor de gestão de pessoas das organizações deve ser participante das estratégias da organização: desde o estágio da criação até a sua realização, considerando que é a partir das pessoas que as estratégias são formadas e é através delas que ocorrem efetivamente. Logo, o gestor de pessoas deve estar diretamente atento a essas questões, atuando de forma coletiva e utilizando estratégias que percorram toda a organização (DALMAU; TOSTA, 2009; ARAÚJO, 2006).

No contexto da organização pública, Bergue (2014) afirma:

A proposta para definir gestão estratégica de pessoas passa por dizer ao que ela não se restringe – o que isoladamente não é – evidenciar o contexto que autoriza sua emergência como processo delimitador de um conjunto de práticas contrastantes como o posicionamento funcional recorrente nas organizações públicas, e explicitar algumas dimensões explicativas dessa perspectiva alternativa – dita estratégica – para a gestão de pessoas nesse peculiar espaço de gestão (BERGUE, 2014, p. 23-24).

Ainda segundo o autor, “definir gestão estratégica de pessoas, portanto, é definir um modelo de gestão que contraste com esse” (BERGUE, 2014, p. 24). Dessa forma, a delimitação de definição admite a gestão estratégica de pessoas como um modelo que não se finda por apresentar um ou outro elemento característico, tornando-o, assim, complexo (BERGUE, 2014).

A gestão estratégica de pessoas pode, então, ser definida a partir dos seguintes elementos (BERGUE, 2014):

- a adoção de uma perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada de análise dos fenômenos organizacionais;
- a inserção qualificada dos profissionais da área de gestão de pessoas no processo da estratégia;
- uma gestão de pessoas alinhada com a estratégia da organização (as pessoas na organização são pensadas em termos estratégicos);
- a função gestão de pessoas (não necessariamente a área) próxima à alta administração;
- os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização e da sociedade;
- a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores;
- a gestão de pessoas como função legitimada no contexto organizacional;
- o reconhecimento das pessoas como elemento fundamental na produção de valor público e de continuidade da organização;
- um modelo erigido sobre políticas de gestão de pessoas assumida uma perspectiva de longo prazo;
- a existência de um suporte normativo formal não somente para a atuação da área, mas para a gestão de pessoas em sentido amplo. Essa infraestrutura normativa não somente sustenta no plano da legalidade as políticas e práticas como também potencializa a continuidade de ações (BERGUE, 2014, p. 25).

Nesse enredo, a centralização de normas e padrões administrativos exercidos pelo Governo, perante um olhar único de orientação das áreas de gestão de pessoas pode não ser compatível com a necessidade imediata dos princípios estratégicos. Desse modo, a ampla diversidade organizacional e as interferências institucionais têm levado a configurações organizacionais diferentes, e estas ao não cumprimento de parâmetros exclusivamente racionais. Isso tem desencadeado em novas políticas de gestão de pessoas que caminham em direção à racionalização das suas tarefas e ao nivelamento entre os objetivos da organização e o desempenho dos servidores, e destes com os objetivos governamentais representados através do plano plurianual (FONSECA; CAMPOS, 2012).

Nessa perspectiva, é necessário se levar em consideração a possibilidade da Gestão de Pessoas intervir na estratégia institucional, introduzindo nas decisões tomadas uma visão estratégica das pessoas e suas contribuições para a organização (FISCHER, 2002). Desse modo, a gestão estratégica de pessoas é um processo elaborado de forma contínua, e não é uma condição a ser atingida, como ocorre com as práticas convencionais de gestão de pessoas, que são de cunho exclusivamente operacional. Portanto, desenvolver uma gestão estratégica de pessoas depende mais da forma intensificada com que o conceito se afirma e é traduzido em ações pelos gestores do que pela estrutura e tamanho da organização, sendo algo possível de ser alcançado por qualquer organização pública de qualquer esfera (BERGUE, 2014).

Nessa perspectiva, para dar continuidade ao objeto desta Dissertação, é de suma importância destacar o trabalho e a sua relação com a saúde do trabalhador, e em específico, do servidor público. Assim, o Capítulo 3, a seguir, versará sobre a análise conceitual e processual do trabalho; as consequências do trabalho na saúde do trabalhador; saúde do trabalhador; políticas públicas voltadas à saúde do trabalhador, além da importância da gestão de pessoas na saúde do trabalhador.

### **3 O TRABALHO E AS SUAS CONSEQUÊNCIAS NA SAÚDE DO TRABALHADOR**

Neste capítulo, busca-se fazer referência aos temas “trabalho e saúde” a partir de conceitos de diversos autores. Objetiva-se desenvolver a relação entre organização do trabalho com a saúde dos trabalhadores em geral e, posteriormente, com a dos servidores públicos.

Nessa perspectiva, cabe destacar que o processo de produção de valor se materializa no trabalho, quando as pessoas transformam conhecimento em ação. E para se compreender a dinâmica das pessoas na organização e a direção estratégica da destinação dos recursos, é de suma importância fazer a análise do trabalho (BERGUE, 2014).

#### **3.1 Análise Conceitual e Processual do Trabalho**

Para Lukács (2012), o trabalho humano é fundamentalmente uma correlação entre o ser humano e a natureza, que se dá com o homem que trabalha e se desenvolve, passando de um ser exclusivamente biológico até um ser social. Lukács (2012) afirma que “este [ser social] se mostra na própria realidade como emergência ainda mais incisiva do novo e, sobretudo, como nascimento de antíteses e contradições que, nesse sentido, excedem tanto o nível da vida quanto este último excede o nível do ser inorgânico” (LUKÁCS, 2012, p. 274).

Analisando o trabalho sob ótica de suas finalidades, Antunes (2009) explica que:

O fato de buscar a produção e a reprodução de sua vida societal por meio do trabalho e luta por sua existência, o ser social cria e renova as próprias condições da sua reprodução. O trabalho é, portanto, resultado de um pôr teleológico que (previamente) o ser social tem ideado em sua consciência, fenômeno este que não está essencialmente presente no ser biológico dos animais. É bastante conhecida a distinção marxiana entre a abelha e o arquiteto. Pela capacidade de prévia ideação, o arquiteto pode imprimir ao objeto a forma que melhor lhe aprouver, algo que é teleologicamente concebido e que é uma impossibilidade para a abelha (ANTUNES, 2009, p. 136).

Assim sendo, verifica-se que nesse processo de avanço do ser consciente em relação ao seu agir natural, da autorrealização da humanidade, o trabalho caracteriza-se como referencial alicerçante da prática social (ALVES, 2014).

Já por uma perspectiva filosófica, tem-se que *labor*, *trabalho* e *ação* são “as manifestações mais elementares da condição humana, aquelas atividades que



tradicionalmente, e também segundo a opinião corrente, estão ao alcance de todo o ser humano” (ARENDDT, 2007, p. 13).

Essas três atividades citadas acima e suas respectivas condições têm uma relação íntima com outras condições mais globais intrínsecas à existência humana: o nascer e o morrer. O labor garante não apenas a sobrevivência do indivíduo, mas também a vida da espécie. Já o trabalho e o que ele produz, ou seja, a produção humana, atribui certa constância à banalidade da vida moral e ao caráter transitório da temporalidade humana. Por fim, a ação gera a condição para aquilo que se quer lembrar, isto é, para a história, no momento em que a mesma se dedica a fundamentar corpos políticos (ARENDDT, 2007).

Ao considerar-se a representação simbólica do trabalho, o que se percebe é que este foi marcado ao longo dos tempos como um fardo pesado e destrutivo ao trabalhador (MAGNUS, 2009). Posteriormente, sob a perspectiva de análise de Karl Marx, e sob a ótica das classes, tem-se o trabalho como a produção de riqueza e sua desapropriação mediante a mais-valia (BERGUE, 2014).

Marx (1983) suscita várias questões relacionadas ao processo de trabalho que servem de base para uma melhor compreensão sobre trabalho. Uma delas é a de que “o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza” (MARX, 1983, p. 297). Braverman (1977, p. 49) reforça essa questão quando afirma que “a espécie humana partilha com as demais a atividade de atuar sobre a natureza de modo a transformá-la para melhor satisfazer suas necessidades”.

Considerando o trabalho perante as formas que ele assume sob as relações capitalistas de produção, Marx (1983) afirma que os elementos que constituem o processo de trabalho são o que ele denominou de: atividade orientada a um fim, ou seja, o próprio trabalho; o seu objeto, o conteúdo a que se aplica o trabalho; e os seus meios, que são os instrumentos de trabalho, ou melhor, o que se tem em mãos para se realizar o trabalho. Braverman (1977) complementa essa questão afirmando que:

A produção capitalista exige intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro, mas sua diferença específica é a compra e venda de força de trabalho. Para esse fim, três condições básicas tornam-se generalizadas através de toda a sociedade. Em primeiro lugar, os trabalhadores são separados dos meios com os quais a produção é realizada, e só podem ter acesso a eles vendendo sua força de trabalho a outros. Em segundo, os trabalhadores estão livres de constringências legais, tais como servidão ou escravidão, que os impeçam de dispor de sua força de trabalho. Em terceiro, o propósito do emprego do trabalhador torna-se a expansão de uma unidade de capital pertencente ao empregador, que está assim atuando como um capitalista. O processo de trabalho começa, portanto, com um contrato ou acordo que estabelece

as condições da venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador (BRAVERMAN, 1977, p. 54-55).

Esse mesmo ao fazer uma análise processual do trabalho, observa que existe uma contradição entre o capital e o trabalho, e que esta é uma unidade formada por contrários, onde o capital por si só não se reproduz e o trabalho sem o capital não é suficiente, sendo os dois necessários para o sistema capitalista. Nesse enredo, ainda com relação ao processo de trabalho, o autor afirma que:

A conseqüência inexorável da separação de concepção e execução é que o processo de trabalho é agora dividido entre lugares distintos e distintos grupos de trabalhadores. Num local, são executados os processos físicos da produção; num outro estão concentrados o projeto antes posto em movimento; a visualização das atividades de cada trabalhador antes que tenham efetivamente começado; a definição de cada função; o modo de sua execução e o tempo que consumirá; o controle e verificação do processo em curso uma vez começado; e a quota dos resultados após conclusão de cada fase do processo – todos esses aspectos da produção foram retirados do interior da oficina e transferidos para o escritório gerencial (BRAVERMAN, 1977, p. 112-113).

Para Braverman (1977), o controle da força de trabalho apresenta-se para o capitalista como um problema de gerência. O mesmo identifica a lógica taylorista com a lógica gerencial, por conta da sua preocupação com o desperdício, focando as orientações das atividades gerenciais para a apropriação e para a sistematização do saber tácito do trabalhador, em que o objetivo é organizar o processo de trabalho, no sentido de adestrar e de controlar o trabalhador com base nos seus interesses. Dessa forma, há um antagonismo de forças, existindo um conflito entre os que executam a função de gerência e aqueles que estão subordinados a este. No entanto, todos trabalham sob a tutela do capital (BRAVERMAN, 1977).

Diante do exposto, considerando as organizações onde o processo de trabalho é ao mesmo tempo um processo de produção, tem-se que não há produção sem trabalho, assim como não existe trabalho sem produção. Assim sendo, quando se estabelece um processo de produção no modelo capitalista, a relação de trabalho passa a ser uma relação de exploração e de desigualdade, onde o capital se sobrepõe ao trabalho, tendo em vista que a força de trabalho torna-se uma mercadoria, essa mercadoria por sua vez é vendida, trocada por dinheiro e daí por bens e serviços, a partir daí entra em cena o sistema de mercado, e com base nas suas regras o homem passa a trabalhar para viver (BRAVERMAN, 1977).

Marx (1983) diferencia ainda *valor de uso* e *valor de troca*, explicando a diferença entre um trabalhador que produz um objeto de uso, produtor de valores de uso, e um que

presta serviços, produtor de valores de troca. Explicando que o objetivo do capital não é produzir valor de uso detentor de valor de troca e sim produzir mais-valia, valor excedente à sua produção.

Nessa perspectiva, no serviço público, tem-se um trabalho onde se produz valores de troca, ou seja, o trabalhador está inserido em um contexto onde se destacam as funções sociais dos serviços prestados por ele, que estão intrinsecamente ligadas à substância social comum a todas as mercadorias, que é o trabalho (MARX, 1983).

Cabe então destacar o que Marx (1983) nos ensina ao distinguir trabalho concreto de trabalho abstrato:

[...] todo trabalho é, de um lado, dispêndio de força humana de trabalho, no sentido fisiológico e, nessa qualidade de trabalho humano igual ou abstrato, cria o valor das mercadorias. Todo trabalho, por outro lado, é dispêndio de força humana de trabalho, sob forma especial, para um determinado fim, e nessa qualidade de trabalho útil e concreto, produz valores de uso (MARX, 1983, p. 54).

Diante do exposto, tem-se o trabalho em seu duplo caráter, com a manifestação do valor de uso relacionada ao trabalho concreto e a manifestação do valor de troca, ao trabalho abstrato (PENÃ, 2008). Logo, cabe destacar as subcategorias do trabalho abstrato: o trabalho produtivo e o improdutivo: o primeiro dizendo respeito ao trabalho produtor de mais-valia e o segundo, ao trabalho que não produz mais-valia – em outras palavras, o trabalho pertencente a uma classe que produz toda a riqueza da sociedade e o trabalho pertencente a outros setores que são dependentes da sociedade. De outro modo, tem-se o trabalhador proletariado, ou seja, aquele que gera riquezas e paga impostos, e o servidor público, que apesar de também pagar impostos é considerado improdutivo para o capital, por sua remuneração ser fruto do trabalho do proletário, embora ambos sejam necessários para o sistema (LESSA, 2008).

À vista disso, o que se percebe é que, de um lado, se tem o trabalho sob um caráter útil, considerando sua dimensão concreta, do outro, o trabalho sob um viés dispendioso, que cria o valor de mercadorias, sendo a dimensão abstrata na qual ambos se reduzem a uma única espécie de trabalho: o trabalho humano abstrato (MAGNUS, 2009).

Acerca dos modelos de produção capitalista, Foucault (1987, p. 119) afirma que “o corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. Uma ‘anatomia política’, que é também, igualmente, uma ‘mecânica do poder’”. O autor destaca ainda que essa “mecânica do poder” é que vai definir a forma como se pode dominar o corpo dos outros, não só para que façam o que se quer, mas para que executem

como se quer, com os procedimentos e segundo a eficiência e a eficácia que se determina, fabricando assim corpos subordinados e treinados, enfim, corpos domesticáveis (FOUCAULT, 1987).

Lapis e Merlo (2007, p. 62) complementam esse contexto laboral fabril supracitado por Foucault destacando que “o controle exercido sobre os trabalhadores expressava-se sob a forma mais autoritária possível. O despotismo fabril materializava-se em agressões físicas, ameaças, castigos, multas e demissões”.

No que diz respeito a essa lógica capitalista do trabalho, Antunes (1995) reconhece que:

[...] a racionalização própria da indústria capitalista moderna tende, a ser motivada pela lógica do capital, a eliminar as propriedades qualitativas do trabalhador, pela decomposição cada vez maior do processo de trabalho em operações parciais, operando-se uma ruptura entre o elemento que produz e o produto desse trabalho. Este é reduzido a um nível de especialização, que acentua a atividade mecanicamente repetida. E essa decomposição moderna do processo de trabalho, de inspiração taylorista, penetra até a alma do trabalhador. Tem-se no plano da consciência, a coisificação, a retificação; o trabalho estranhado converte-se num forte obstáculo à busca de plenitude do ser (ANTUNES, 1995, p. 128).

Na opinião de Linhart (2007), a industrialização capitalista destruiu o ambiente doméstico e familiar dos trabalhadores ao reuni-los em um mesmo local de trabalho. O autor faz essa afirmativa considerando que a estruturação tanto do tempo quanto do espaço ocorreu em função dos horários e dos locais de trabalho assalariado – processo acabou produzindo um vazio ao redor das grandes concentrações de trabalho.

Em contrapartida, Antunes (2009), apontando as tendências que vêm caracterizando o mundo do trabalho, faz uma crítica ao que chama de trabalho *part time* e *home work*. O autor afirma que no primeiro caso o capital se beneficia da polivalência do trabalho do indivíduo e no segundo, os custos desse trabalho passam a ser do trabalhador, além das responsabilidades decorrentes dos processos de trabalho.

Este autor considera ainda que embora nesse sistema de trabalho o trabalhador passe a ser considerado independente ele sofre com a precarização das relações e das condições de trabalho, passando para uma nova categoria, aquela que vive do trabalho e que não se enquadra nem no rol de desempregados nem no de empregados.

Afirma também que a sociedade está vivenciando o que chama de “processualidade multitendencial”, onde se presencia a ampliação de novas formas de extração da mais-valia; formas essas que são capazes de associar maquinários altamente desenvolvidos a trabalhadores que possuam uma maior capacidade intelectual, e que estes consigam executar

atividades que exigem mais qualificação e competência – a área de tecnologias de comunicação e informação, por exemplo (ANTUNES, 2014).

Na visão de Forrester (1997, p. 7), “vivemos em meio a um engodo magistral, um mundo desaparecido que teimamos em não reconhecer como tal e que certas políticas artificiais pretendem perpetuar”. Nesse sentido, muitos destinos são arruinados, destruídos por essa falta de alinhamento do tempo, decorrente de estratégias insistentes, destinadas a apresentar o trabalho como eterno (FORRESTER, 1997).

E explicita ainda que “esse trabalho, tido como nosso motor natural, como a regra do jogo que se serve à nossa passagem para esses lugares estranhos, de onde cada um de nós tem vocação a desaparecer, não passa hoje de uma entidade desprovida de substância” (Forrester, 1997, p. 7).

Tem-se que as novas formas de organização do trabalho, as quais Lapis e Merlo (2007) denominaram genericamente de reestruturação produtiva, trouxeram algumas mudanças que “passaram a demandar um trabalhador aparentemente mais engajado ao seu trabalho, apto a realizar diversas operações e mais escolarizado” (p. 61). Entretanto, nesse modelo de gestão, o modelo japonês, observa-se que nem todas as tarefas foram atingidas, fazendo com que os trabalhadores responsáveis por elas sofram com as transformações que ocorrem no curso do trabalho, exigindo novos atributos do trabalhador, e por consequência, afetando sua saúde (LAPIS; MERLO, 2007).

Duarte (2014, p. 24) afirma que “a reestruturação produtiva trouxe o debate sobre o fim do trabalho, de sua importância na sociedade e discutiu o fim de sua centralidade, mas o que se viu foi a intensificação desse”, caracterizada pelo processo desumano das rotinas e pela retenção da subjetividade (AGUIAR, 2013).

No que tange a essa morfologia do trabalho supracitada e suas manifestações, Antunes (2014) afirma que:

[...] é como se todos os espaços existentes de trabalho fossem potencialmente convertidos em geradores de mais-valor, desde aqueles que ainda mantêm laços de formalidade e contratualidade, até os que se pautam pela aberta informalidade, na franja integrada ao sistema, não importando se as atividades realizadas sejam predominantemente manuais ou mais acentuadamente intelectualizadas, “dotadas de conhecimento” (ANTUNES, 2014, p. 30).

E explica que as novas formas de trabalho, ao mesmo tempo em que alcançam os mais diferentes modelos de trabalhos informais, ampliam o ambiente de trabalho invisibilizado; ou seja, do mesmo modo que otimizam novos mecanismos geradores de

valor, mesmo que aparentemente não tenham valor, faz uso de novos e velhos mecanismos de intensificação do trabalho, isso quando não se chega à autoexploração (ANTUNES, 2014).

Portanto, o trabalho configura-se como algo que vai além do ato de trabalhar ou de comercializar a força do trabalho visando à remuneração. Configura-se como fator de integração a determinado grupo com certos direitos sociais, resultando daí sua remuneração social. Além disso, o trabalho tem uma função psíquica, sendo esta, um dos alicerces da formação do sujeito e de sua rede de significados. Nessa concepção, é relevante considerar que o indivíduo é um ser voluntário e inovador, em constante transformação, e que coletivamente pode mudar o próprio processo cultural que o compõe e, por consequência, a maneira de organizar o trabalho (MAGNUS, 2009).

### **3.2 As Consequências do Trabalho na Saúde do Trabalhador**

Cabe nesse momento, destacar a relação saúde-trabalho. Para isso, vale discutir inicialmente a questão da centralidade do trabalho no mundo contemporâneo, ressaltando a dimensão nas relações entre sujeito e sociedade e na constituição do próprio sujeito (MAGNUS, 2009). Dessa forma, afirma Dejours (2008) que:

A centralidade do trabalho é percebida na construção da identidade, na realização de si mesmo e na saúde mental – ou mesmo na saúde somática. (...) O trabalho jamais é neutro, considerado desse ponto de vista. Ou joga a favor da saúde ou, pelo contrário, contribui para sua desestabilização e empurra o sujeito para a descompensação (DEJOURS, 2008, p. 140).

Partindo desse princípio, Duarte (2014) afirma que a centralidade do trabalho é de suma importância para concessão de sentido e compreensão do sofrimento humano. Assim, “associando as questões históricas, sociais, políticas e institucionais a esta perspectiva do trabalhar, o trabalho pode trazer saúde e ser fonte de adoecimento” (DUARTE, 2014, p. 29). Nesse sentido, o fato de o trabalho ser central na vida dos indivíduos faz com que exerça, inegavelmente, forte influência na constituição humana.

Dejours (1992), em seu livro “A Loucura do Trabalho”, buscou entender o sofrimento psíquico no trabalho, conceituando a organização do trabalho como “um dado preexistente ao encontro do homem com o seu trabalho, como um conjunto de constrangimentos (...) inflexíveis, inexoráveis mesmo, com o peso e a rigidez dos minerais” (p. 52).

E chama de organização do trabalho real: “aquilo que no mundo se faz conhecer por sua resistência ao domínio técnico e ao conhecimento científico” (DEJOURS, 1997, p. 40), sendo importante frisar que esse real é vivenciado a partir do sofrimento e que o trabalho acaba sendo o enfrentamento do real (LIMA, 2011).

Nesse contexto, Dejours (2007, p. 19), afirma ainda que “trabalhar é, antes de tudo, fazer a experiência do sofrimento; é a etapa inevitável e comum a todos aqueles que trabalham. É uma invariante da situação. Todavia, o que não se pode prever é o destino desse sofrimento”.

Estudos realizados com servidores públicos tais como o de Ferreira (2013) com profissionais de odontologia do centro ambulatorial de um Hospital Universitário, de Magnus (2009) com profissionais da saúde mental de um hospital psiquiátrico, e de Lima (2011) com cuidadores sociais de um abrigo de crianças e adolescentes, citam a organização do trabalho com foco nas experiências dos trabalhadores. Nestes, os autores diagnosticaram que uma das queixas principais sobre a qual perdurou boa parte do discurso apresentado pelo coletivo de trabalho ao longo das sessões realizadas referiu-se à organização do trabalho dos profissionais, justificando a afirmativa de Dejours (2007).

Assim, para Magnus (2009), o trabalho encontra eco e torna-se imprescindível para a construção da identidade do indivíduo e de sua saúde, principalmente por se tratar de um “lugar em que se desenrola, para o sujeito, a experiência dolorosa e decisiva do real, entendido como aquilo que – na organização do trabalho e na tarefa – resiste à sua capacidade, às suas competências, a seu controle” (p. 23).

Dessa forma, a relação entre saúde e trabalho compõe, há anos, o objeto de investigação de várias outras teorias críticas relacionadas ao trabalho. A busca por este tema tem justificativa nos mais variados impactos que as organizações do trabalho e os novos modelos de gestão têm causado sobre a saúde dos trabalhadores (FERREIRA, 2013).

### **3.3 Saúde do Trabalhador**

Diante do exposto, surge agora o seguinte questionamento: *Como relacionar esse trabalho com a saúde do trabalhador, em especial, a do servidor público?* Essa é uma pergunta que encontra lócus quando se quer destacar as possíveis implicações que o trabalho traz sobre a saúde do trabalhador.

Cruz (2011) busca responder esse questionamento ressaltando que é em meio a todo esse contexto socioeconômico que surge a necessidade de se criar políticas públicas e ações

que dizem respeito à chamada saúde do trabalhador. Ações essas pensadas para dar vigor ao “bem-estar” dos trabalhadores, considerando assim a via da objetivação dos danos à saúde, ou seja, aquela demandada pelos saberes médicos, e a via do objeto, isto é, o “adoecimento psíquico”, criada pelos psicólogos e psiquiatras.

Contudo, o que se percebe é que as condições supracitadas podem se distanciar da ótica daqueles que atuam na rotina do trabalho: os próprios trabalhadores, visto que, em alguns momentos e com certa frequência, suas perspectivas vão de encontro às políticas de saúde do trabalhador e das regras para a produção de saúde das pessoas no cenário dos sistemas e serviços de saúde (CRUZ, 2011).

Nesse momento, torna-se imprescindível, então, tentar entender o que significa saúde. Para a Organização Mundial de Saúde (OMS), a saúde é “um estado dinâmico de completo bem-estar físico, mental, espiritual e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”. Todavia, muitas são as críticas feitas a esse conceito, que descreve um ideal de saúde praticamente impossível de ser conquistado, considerando o nível de idealização e a diversidade das condições que caracterizam a saúde das pessoas (CRUZ, 2011).

Na visão de Dejours; Dessors e Desriaux (1993), a definição de saúde da OMS pode ser considerada com um ideal, ou até mesmo uma ficção, mas não a realidade. Os autores afirmam ainda que ao considerar-se essa perspectiva a saúde não seria uma condição, mas um alvo a ser alcançado, e é a começar dessa variante crucial que se pode desenvolver a prática de prevenção e, enfim, a conquista da saúde.

Para tentar compreender a essência do conhecimento sobre saúde e para de algum modo fazê-la progredir, alguns conhecimentos científicos podem ajudar, tais como: a Fisiologia, que diz que o organismo é um perpétuo desequilíbrio, não sendo um estado invariável; a Psicossomática, que afirma que vários sofrimentos psíquicos acabam vindo à tona através do nível orgânico, ainda que não se tenha as causas concretas; e, por fim, a Psicodinâmica do Trabalho, que ressalta as estratégias defensiva de enfrentamento, visto que não é possível ter o estado de bem-estar por completo. Ainda nessa concepção, cabe ressaltar que os sujeitos se diferenciam entre si, na maneira de lidar e demonstrar seu comportamento no cenário em que estão inseridos (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993).

Ainda com relação às críticas ao conceito de saúde proposto pela OMS, Segre e Ferraz (1997) afirmam que este anula a subjetividade do ser humano e é, portanto, inviável:



Não se deseja focar o subjetivismo que tanto a expressão "perfeição", como "bem-estar" trazem em seu bojo. Mas, ainda que se recorra a conceitos "externos" de avaliação (é assim que se trabalha em Saúde Coletiva), a "perfeição" não é definível. Se se trabalhar com um referencial "objetivista", isto é, com uma avaliação do grau de perfeição, bem-estar ou felicidade de um sujeito externa a ele próprio, estar-se-á automaticamente elevando os termos perfeição, bem-estar ou felicidade a categorias que existem por si mesmas e não estão sujeitas a uma descrição dentro de um contexto que lhes empreste sentido, a partir da linguagem e da experiência íntima do sujeito. Só poder-se-ia, assim falar de bem-estar, felicidade ou perfeição para um sujeito que, dentro de suas crenças e valores, desse sentido de tal uso semântico e, portanto, o legitimasse (SEGRE; FERRAZ, 1997, p. 539).

Desse modo, a percepção de saúde existente no enunciado da OMS torna inviável a construção de outros modos de ser do indivíduo, visto que é uma busca impossível, irrealizável, e indesejável, já que o reduz a uma apreciação universalista e generalizante, o que fomenta a um anseio por uma saúde sem defeitos e por uma vida saudável (CRUZ, 2011).

Diante do exposto, considerando os aspectos supracitados sobre saúde, cabe observar três racionalidades no âmbito da saúde no trabalho:

**Quadro 4** – Racionalidades no âmbito da saúde no trabalho

Medicina do Trabalho	Tem um o olhar centrado no diagnóstico e medicalização dos trabalhadores, numa linha de cuidado médico-centrada.
Saúde Ocupacional	Está pautada na epidemiologia, com foco em procedimentos, diagnósticos e prevenção em torno do discurso de risco no trabalho, numa linha de cuidado ligada ao foco administrativo medicalizante.
Saúde do Trabalhador	Tem um olhar interdisciplinar, buscando articular as diversas esferas do campo de trabalho e dando voz ao trabalhador, numa linha de cuidado mais articulado com os modos de ser no trabalho e com a integralidade.

**Fonte:** Elaboração da autora, com base em Cruz (2011, p. 45).

Desse modo, percebe-se a importância de se estar alerta a essas racionalidades no campo da saúde no trabalho, e conseguir visualizar onde estão inseridas as estratégias de políticas públicas voltadas para essa área. Para melhor compreensão desse processo, é necessário destacar as estratégias de gestão da saúde do trabalhador em diversos aspectos, principalmente através da elaboração e melhorias de políticas públicas, tal como da Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador (PNSST) (BRASIL, 2004).

### 3.4 Políticas Públicas voltadas à Saúde do Trabalhador

Lapis e Merlo (2007, p. 67) afirmam que o cenário atual em que se encontra a saúde é sombrio. Entretanto, complementam que “a existência, no âmbito internacional, de grupos, classes e movimentos sociais comprometidos com as lutas pela humanização do trabalho e da sociedade pode constituir-se na matriz de outro padrão civilizatório”.

No Brasil, essa questão não tem sido negligenciada pelo Estado, visto que este tem se preocupado com a criação e manutenção de políticas públicas voltadas para a saúde e, em especial, daquelas dirigidas para a saúde do trabalhador. A exemplo, tem-se a estruturação da Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador no SUS, disponibilizada através da Portaria n.º 1679/GM de 19 de setembro de 2002 (BRASIL, 2002), e a PNSST, disponível no Decreto de Lei Nº 7.602, de 7 de Novembro de 2011 ao qual será dada destaque nesse estudo (BRASIL, 2011).

A PNSST pode ser encontrada na íntegra no *site* do Ministério da Saúde, o qual disponibiliza a versão do documento para consulta pública. Identifica-se em alguns trechos do documento que o objetivo da PNSST está essencialmente fundamentado em questões voltadas para a gestão da saúde do trabalhador – claramente retratado aqui: “A PNSST define as diretrizes, responsabilidades institucionais e mecanismos de financiamento, gestão, acompanhamento e controle social, que deverão orientar os planos de trabalho e ações intra e intersetoriais” (BRASIL, 2004, p. 04).

É importante ressaltar também que no início do documento o trabalho é definido como a “base da organização social e direito humano fundamental” (BRASIL, 2004, p. 03). Nessa perspectiva, pode-se afirmar que cabe ao Estado “garantir que o trabalho seja realizado em condições que contribuam para a melhoria da qualidade de vida, a realização pessoal e social dos trabalhadores, e sem prejuízo para sua saúde, integridade física e mental” (BRASIL, 2004, p. 03).

Além disso, para que o mesmo “cumpra o seu papel na garantia dos direitos básicos de cidadania é necessário que a formulação e implementação das políticas e ações de governo sejam norteadas por abordagens transversais e intersetoriais” (BRASIL, 2004, p. 03). Nesse contexto, “as práticas de segurança e saúde do trabalhador demandam uma ação multiprofissional, interdisciplinar e intersetorial, que seja capaz de atender a complexidade das relações produção-consumo-ambiente e saúde” (BRASIL, 2004, p. 03).

Na análise de uma versão mais atual da PNSST, observa-se que esta sofreu algumas alterações, inclusive no nome: antes chamada de Política Nacional de Segurança e Saúde do

Trabalhador, passou a se chamar Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST) – sem, no entanto, sofrer alteração na sigla, demonstrando a intenção de absorver e ampliar os conhecimentos nessa área, não se limitando única e exclusivamente à racionalidade da saúde do trabalhador (BRASIL, 2012).

Além dessa, houve outra mudança considerável, senão a principal, que diz respeito à representatividade da gestão da Política, visto que a mesma passou a ser composta por uma:

Comissão Tripartite entre o governo, as principais organizações que representam empregadores (Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil, Confederação Nacional da Indústria, Confederação Nacional das Instituições Financeiras, Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo e Confederação Nacional do Transporte) e pela representação dos trabalhadores (Central Única dos Trabalhadores, Central-Geral dos Trabalhadores do Brasil, Força Sindical, Nova Central Sindical dos Trabalhadores e União Geral dos Trabalhadores). A formalização se deu por Decreto assinado pela Presidenta Dilma Rousseff, no dia 7 de novembro de 2011 (Decreto nº 7.602) (BRASIL, 2014, p. 01).

Existe também um empenho conjunto que está de acordo com a Convenção n.º 155 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que trata sobre a Segurança e Saúde dos Trabalhadores e o Meio Ambiente de Trabalho e estabelece o dever do Estado-Membro de elaborar uma política nacional sobre o tema; e com o Plano de Ação Mundial sobre a Saúde dos Trabalhadores da OMS, que fortalece a necessidade de uma política com coordenação intersetorial das atividades na área (BRASIL, 2014).

Nessa perspectiva, cabe destacar que a execução das diretrizes está pautada na atuação dos órgãos do governo envolvidos através de um plano de ações, chamado de Plano Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PLANSAT). O mesmo é composto por oito objetivos e está dividido em atividades de curto, médio e longo prazo, além de um conjunto de tarefas, cujo caráter é permanente (BRASIL, 2014).

Cabe nesse momento destacar o que dizem alguns dos objetivos do PLANSAT:

**Quadro 5** – Objetivos do PLANSAT

<b>Estratégia 1.2</b>		
<b>Elaboração e Aprovação de Dispositivos Legais em SST para os Trabalhadores do Serviço Público, nas Três Esferas de Governo.</b>		
<b>Ação</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>
1.2.1: Pautar discussão com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, responsável pelo desenvolvimento do Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor nas três esferas de Governo.	Coordenação da CTSST Parceiro institucional: MPOG.	Curto
1.2.2: Promover a discussão com estados e municípios para o desenvolvimento de sistemas de atenção à saúde do servidor público.	Coordenação da CTSST Parceiro institucional: MPOG e entidades de entes federativos.	Médio
<b>Estratégia 8.2</b>		
<b>Estabelecimento de Parcerias e Intercâmbios com Organismos e Instituições Técnicas e Universidades, Nacionais e Internacionais, para a Realização de Estudos e Pesquisas em SST.</b>		
<b>Ação</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>
8.2.1: Articulação com organismos e instituições de pesquisa e universidades para a execução de estudos e pesquisas em SST, integrando uma rede de colaboradores para o desenvolvimento técnico-científico e inovação na área.	Coordenação da CTSST Parceiros institucionais: CTSST, MCT, instituições de ensino e pesquisa.	Longo

**Fonte:** Elaboração da autora, com base em Brasil (2012, p. 25; 55)

O que se deseja destacar ao considerar apenas os objetivos supracitados, apesar da importância dos demais, são as vertentes que estão relacionadas ao Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) – e a articulação com organismos e instituições de pesquisa e universidades para a execução de estudos e pesquisas em Segurança e Saúde no Trabalho. Ambas são de suma importância para o objeto deste estudo, mas ater-se-á apenas ao SIASS nesse momento, e, no decorrer do trabalho, voltar-se-á a tratar sobre a segunda vertente.

A implementação de políticas públicas de promoção à saúde que atuem na prevenção e promoção da saúde e do bem-estar físico e psicológico dos servidores, tem sido o alvo de vários setores do governo, em todas as suas esferas. Estes têm se articulado para fazer melhorias nas condições gerais de trabalho dos servidores, diminuindo assim o número de afastamentos e aposentadorias prévias (OLIVEIRA, 2013).

Nesse sentido, o Governo Federal, mediante o Decreto de Lei nº 6.833, de 29 de Abril de 2009, instituiu o SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor, com o objetivo de padronizar os procedimentos administrativos e sanitários na área de gestão de pessoas e promover a saúde ocupacional do serviço público federal. Destaca-se também que o SIASS é um subsistema do Sistema de Pessoal Civil da Administração

Federal (SIPEC), que tem como função organizar as tarefas de gestão de pessoas no Poder Executivo (BRASIL, 2009).

No que tange ao objetivo do SIASS, de acordo com o Art. 2º do Decreto-Lei supracitado, tem-se:

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

Cabe ressaltar que o fortalecimento do compromisso de se elaborar e implantar uma Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS), que estivesse sustentada e fundamentada na gestão com base em informação epidemiológica, na inter-relação entre os eixos de vigilância e promoção à saúde, na assistência à saúde do servidor e na perícia em saúde, foi um importante passo para a instituição do SIASS, que é quem operacionaliza essa política. No entanto, parte-se do princípio de que existem muitos problemas e desafios na formação e solidificação de qualquer política de gestão de pessoas em decorrência da diversidade dos serviços e características das organizações públicas (FREIRE, 2012).

A PASS tem sido sistematizada de maneira coletiva, através de reuniões, encontros e oficinas, onde participam técnicos de saúde, entidades sindicais e áreas de gestão de pessoas com o objetivo de compartilhar as experiências, dificuldades e projetos, para que assim se consiga edificar uma política que seja transversal, implantada de forma descentralizada e coletiva, e que inclua os diversos órgãos da Administração Pública Federal (BRASIL, 2010).

Com o propósito de consolidação dessa política, foi criado o Manual de Perícia Oficial em Saúde – uma forma estratégica de dar direção aos órgãos do SIPEC, em especial às equipes do SIASS, quanto a procedimentos referentes ao atendimento ao servidor, às avaliações médicas e da equipe multiprofissional, assim como aos procedimentos legais e outras demandas processuais (BRASIL, 2010).

Nessa perspectiva, cabe também trazer que cada órgão federal possui uma estrutura diferente no que tange aos recursos disponibilizados para as práticas em saúde e segurança no trabalho, principalmente no que diz respeito à perícia, assistência e promoção à saúde. Isso decorre de estarem inseridos em diferentes regiões, com um número de servidores variável, além de casos em que as equipes são pequenas e prestam serviços em regiões distantes dos grandes centros (CARNEIRO, 2011).

Para tentar solucionar esses problemas e atender a essa demanda de atendimento, o SIASS foi organizado através de Unidades ligadas a diversos órgãos, com o objetivo de criar um modelo de organização de serviços e de unidades de saúde do servidor mais amplo e coerente com as realidades encontradas; diferente do modelo anterior em que os serviços ocorriam de forma isolada, e quebrando o paradigma de que o problema de gestão de pessoas é um problema de cada órgão e que deve ser resolvido baseado na experiência de cada um e com os seus próprios recursos (CARNEIRO, 2011).

Assim, a institucionalização das Unidades do SIASS ocorre através da assinatura de Acordos de Cooperação Técnica entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e os órgãos envolvidos, e tem como exigência a otimização dos recursos materiais e humanos que estão dispersos entre os diferentes órgãos federais; além disso, a adequação dos recursos físicos para a melhoria dos atendimentos aos servidores. Desse modo, o objetivo é de que as unidades do SIASS formem uma rede nacional de serviços de saúde do servidor que dê suporte e seja referência para a área de gestão de pessoas dos órgãos (CARNEIRO, 2011).

### **3.5 A Importância da Gestão de Pessoas na Saúde do Trabalhador**

Diante do exposto, vale destacar que as questões que se referem à saúde do servidor concernem à Gestão de Pessoas e devem absorver ações e princípios de saúde pública, em especial de saúde do trabalhador, quer no retorno institucional ao atendimento médico quer na melhoria dos ambientes de trabalho ou na avaliação pericial para a competência laboral. Identificar essa área na Gestão de Pessoas propicia um contato institucional mais abrangente com a esfera administrativa bem como o subsídio de recursos específicos, ressaltando, assim, a importância da Gestão de Pessoas para a promoção à saúde do servidor (CARNEIRO, 2006).

Assim sendo, a distância entre a área de gestão de pessoas e a de saúde do servidor dificulta a intervenção sobre o processo saúde-trabalho-adoecer (CARNEIRO, 2006). A esse respeito, Assunção (2003) destaca:

As relações saúde e trabalho não são analisados baseando-se exclusivamente nos registros médicos, ou no perfil de adoecimento, ou nas taxas de absenteísmo originadas pelas estatísticas oficiais. Embora os indicadores dêem uma ideia do problema, há o risco de tornar tema médico uma questão social que deriva das condições de trabalho, e não das características estritamente biológicas dos indivíduos (ASSUNÇÃO, 2003, p. 1013).

Carneiro (2006, p. 33) retrata a questão da promoção à saúde do trabalhador afirmando que esta “constitui-se de ações que visam a sensibilizar os trabalhadores para a adoção de práticas saudáveis, individuais e coletivas no ambiente de trabalho”. O autor explicita ainda que a promoção à saúde busca por medidas preventivas e pela capacitação de trabalhadores que possam agir em função da melhoria da sua qualidade de vida e do trabalho, e que compreende organizar informações, articular a formação e criar instrumentos de diálogo, pensando na intervenção (CARNEIRO, 2006).

Destarte, o grande desafio a ser superado pelo serviço público é justamente conseguir executar as ações de promoção à saúde do servidor de forma organizada e contínua, considerando-se que até o momento, embora tenha incorporado a questão da perícia médica como obrigação e a assistência médica como necessidade, não consegue atender, não sabe como fazer ou não consegue priorizar a prevenção de doenças, abreviando a intervenção a meros procedimentos de monitoramento de faltas/ausências no trabalho (CARNEIRO, 2006).

E essas são questões cruciais, principalmente no que tange ao campo da saúde mental. A Psicodinâmica do Trabalho é uma ferramenta que vem sendo muito utilizada nos últimos tempos por concentrar-se nas estratégias de defesa do trabalhador, atuando na prevenção de doenças mentais, como demonstram estudos realizados em alguns órgãos que tiveram esta escuta clínica, com significativas melhorias.

Como exemplo desses estudos com servidores públicos, tem-se os realizados por Medeiros (2012) na Unidade de Operações Aéreas do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN/DF); por Alves (2014), com os taquígrafos parlamentares, e por Duarte (2014), com os professores da rede de ensino público do Distrito Federal.

Assim sendo, no próximo capítulo, será descrito o caminho metodológico percorrido para a realização dessa pesquisa.

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo delinea-se a metodologia utilizada nesta pesquisa, destacando-se o tipo de pesquisa, a população participante, os instrumentos e os procedimentos de coleta de dados, assim como a descrição da análise dos dados e a devolução para a população pesquisada.

### 4.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo é preponderantemente qualitativo (FLICK, 2009), com uma abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa aqui proposta configura-se como um estudo de caso (ANDRÉ, 1995) do tipo exploratório observacional, cuja escolha foi motivada pelo fato de ser bastante apropriado quando o que se tem em mente é a compreensão de fenômenos educacionais complexos (YIN, 2005).

### 4.2 População

Participaram deste estudo dois grupos de população. Um foi composto por 8 (oito) servidores da UFT envolvidos com a criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas desta organização, e outro formado por 6 (seis) Pró-Reitores de Gestão de Pessoas de universidades federais brasileiras.

Os 8 (oito) participantes do primeiro grupo foram: 1 (um) representante sindical dos técnicos administrativos da UFT<sup>5</sup> e 7 (sete) membros da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT (Anexo B)<sup>6</sup>.

Nesse sentido, decidiu-se que o primeiro grupo, será considerado como os membros da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, tendo em vista que estes são maioria no grupo. Logo, no que tange ao perfil dos mesmos tem-se que:

Não existe a prevalência de sexo entre os membros, tendo em vista que metade é composta por homens e a outra metade por mulheres; já no que diz respeito à faixa etária destes, a mesma varia entre 29 a 52 anos.

---

<sup>5</sup> Devido greve iniciada dia 28 de maio de 2015, não foi possível agendar entrevista com o representante sindical dos docentes da UFT.

<sup>6</sup> A comissão é composta por 8 (oito) membros, sendo que 1 (um) dos membros não aceitou participar desta pesquisa.



No que se refere à formação dos membros, observou-se que 1 (um) possui apenas a graduação, e que todos os demais possuem especialização, 2 (dois) possuem mestrado e 1 (um) possui doutorado.

Além disso, possuem formações em áreas distintas, embora a maioria tenha formação na área de Gestão. Assim sendo, os mesmos possuem graduação em: Administração, Psicologia, Pedagogia, Matemática e Teologia, Direito, Economia, Ciências Contábeis, e Técnico em Gestão de Pessoas; especializações em: Direito Administrativo, Educação Inclusiva Especial, Gestão de Políticas Públicas, Administração Financeira, Administração Escolar, e 2 (dois) em Gestão de Pessoas; mestrados em: Desenvolvimento Regional e Economia do Trabalho; e doutorado em: Administração.

Todos os membros possuem mais de 5 (cinco) anos de trabalho na instituição, tendo já passado pelo período probatório, sendo que: 2 (dois) deles trabalham há 5 (anos), 1 (um) trabalha há 6 (seis) anos, 2 (dois) trabalham há 9 (nove) anos, e 2 (dois) deles trabalham por um tempo considerável na instituição, ou seja, 12 (doze) anos. Existe a predominância de uma categoria profissional entre os membros, tendo em vista que 7 (sete) deles são técnicos administrativos e 1 (um) é professor.

No que diz respeito ao setor em que os mesmos trabalham, 5 (cinco) estão ligados à Reitoria, sendo que destes, 3 (três) estão ligados à Gestão de Pessoas da UFT e 2 (dois) em áreas distintas; quanto aos demais, 2 (três) estão ligados ao Campus de Palmas, e 1 (um) que também estava ligado ao Campus de Palmas, não está mais ligado à UFT.

Ademais, a metade dos membros possuem Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG), e o tempo em que eles assumem esses cargos/funções varia entre 2 (dois) a 36 (trinta e seis) meses.

É importante frisar que na Portaria de nº 683, de 27 de maio de 2014 (Anexo A), que versa sobre a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano, não consta a relação dos nomes dos servidores que compõem a comissão, e que uma nova portaria de nº 736 foi emitida em 10 de junho de 2014 (Anexo B) com a relação de apenas 4 (quatro) nomes. Desse modo, foi informado pelo Setor de Portarias e Publicações Oficiais do Gabinete do Reitor que os demais membros da comissão não foram nomeados via portaria por ocuparem cargos de gestão, e que nesses casos é desnecessária a emissão de portaria.

Os participantes do segundo grupo foram: 6 (seis) Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras que aceitaram participar do estudo voluntariamente. Destaca-se que o total de universidades federais brasileiras são 65 (sessenta e cinco), e que 45 (quarenta e cinco) delas possuem Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. O instrumento foi

enviado para os 45 (quarenta e cinco) Pró-Reitores de Gestão de Pessoas, tendo o retorno de 6 (seis) deles, representando 13,33% do quantitativo total.

É importante destacar que essa taxa de retorno é considerável, tendo em vista as características da população pesquisada, pois na análise desta pesquisadora, os Pró-Reitores das universidades federais são gestores diferenciados, porque além das demandas administrativas, têm demandas acadêmicas, pelo fato de alguns serem também professores, conforme será descrito a seguir; além de participarem de Conselhos Superiores, reuniões administrativas da universidade, de reuniões externas com o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (FORGEPE) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), Ministério da Educação (MEC), MPOG, e de vários outros eventos institucionais e externos.

Dessa forma, no que diz respeito ao perfil dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras participantes deste estudo, tem-se que:

Os cargos de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras são ocupados em sua maioria pelo sexo masculino; já no que diz respeito à faixa etária destes, a mesma varia entre 29 a 60 anos.

Com relação à formação dos Pró-Reitores, existe um nível de formação elevado entre os respondentes, visto que todos possuem graduação, 5 (cinco) possuem especialização, 5 (cinco) possuem mestrado, e 1 (um) possui doutorado e pós-doutorado.

Ademais, a maioria deles possuem graduação em Administração, 5 (cinco) no total, e 1 (um) em Psicologia; a maioria também possuem especializações em áreas voltadas à Gestão Organizacional, tais como: Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, Organização, Sistemas e Métodos, Gestão dos Hospitais Universitários Federais no SUS, Gestão Estratégica de Pessoas, e 1 (um) especificamente na área de Saúde Pública; 2 (dois) possuem mestrado em Administração, e os demais em, Engenharia de Produção e Sistemas, Agronegócio, e Saúde Coletiva; e 1 (um) possui doutorado e pós-doutorado em Saúde Coletiva e Ciências da Saúde respectivamente.

Todos os Pró-Reitores possuem mais de 3 (três) anos de trabalho na instituição, sendo que: 3 (três) têm entre 3 e 6 anos, 2 (dois) entre 6 e 12 anos, e 1 (um) mais de 15 anos. Dessa forma, todos já passaram pelo período probatório na instituição, e um deles já trabalhou por um tempo considerável na mesma.

Não existe a predominância de uma categoria profissional na ocupação do cargo de Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, visto que metade deles são professores, e a outra metade, técnicos administrativos. E no que tange ao tempo em que eles assumem o cargo de Pró-

Reitor de Gestão de Pessoas nas instituições a qual estão ligados, 3 (três) exercem a menos de 1 (um) ano, 2 (dois) exercem entre 1 a 2 anos, e 1 (um) exerce entre 2 a 4 anos.

### 4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Foram utilizados três instrumentos para coleta de dados. Fez-se registros constantes, ao longo da pesquisa, através de um Diário de Campo. Este foi construído da seguinte forma, em um caderno de campo foram anotados os dados que podiam ser esquecidos nas discussões das reuniões realizadas com os membros da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, além de anotações diversificadas ao longo da coleta de dados, tais como informações do Setor de Portarias e Publicações Oficiais do Gabinete do Reitor, da Secretaria dos Órgãos Colegiados Superiores (SOCS), e da Reitoria. Posteriormente, em casa, as informações coletadas eram repassadas para um arquivo de computador do *Microsoft Word*. Nele eram registrados: a subjetividade ética presente nos relatos; (pré-) conceitos, e alguns vieses pessoais dos informantes; além das observações pessoais, dúvidas e conflitos desta pesquisadora. A utilização desse instrumento visava acompanhar o processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas para melhor gerenciar as questões relativas à saúde dos servidores.

O segundo instrumento utilizado foi uma entrevista semiestruturada (Apêndice A) composta por perguntas abertas, que foi aplicada de forma presencial e individual, com cada um dos membros da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, e com 1 (um) representante sindical dos técnicos administrativos da UFT, que se voluntariaram. A utilização desse instrumento visava averiguar de que maneira a Gestão de Pessoas da UFT coloca em prática a promoção da saúde dos servidores.

Por fim, utilizou-se um questionário com escala tipo Likert (Apêndice B) composto por 33 (trinta e três) questões fechadas, de múltipla escolha, e 2 (duas) questões abertas, que foi aplicado aos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras, através do *Google Docs*, que visava verificar as políticas de gestão de pessoas vivenciadas nas universidades federais brasileiras, com foco nas ações voltadas para a promoção da saúde dos seus servidores.

#### 4.4 Procedimentos de Coleta de Dados

De início, esta Pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética e Pesquisas com Seres Humanos (CEP) da UFT no dia 05 de fevereiro de 2015, e foi autorizada pelos mesmos no dia 02 de março de 2015 (Anexo C).

Desse modo, no que diz respeito ao Diário de Campo, estes foram registros pessoais, onde se descreveu a percepção dos comportamentos dos indivíduos participantes e se relatou o que se observou nas reuniões com a comissão. Foi um documento aberto e livre, não existindo uma prescrição de como deveria ser feito, apenas a sugestão de que fosse feito durante a reunião e logo após, para que os detalhes não fossem esquecidos ou perdidos, preservando a emoção advinda da reunião. O mesmo se fez com as demais anotações do Diário de Campo, escrevia-se livremente sobre os fatos percebidos, vistos, indagados, que diziam respeito ao tema deste estudo.

No que tange a entrevista, foi solicitada a autorização, via Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), do representante sindical dos técnicos administrativos e dos membros da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT (Apêndice C), assinado em pessoa, na data da mesma, anteriormente à sua realização. Estas entrevistas foram gravadas e seus áudios enviados a uma empresa através do *Dropbox*<sup>7</sup>, que os transcreveu em arquivo *Microsoft Word*, onde se deu início à análise dos dados<sup>8</sup>.

Concomitante a esse processo, pretendia-se obter os e-mails dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras através de contato telefônico e via e-mail com os representantes da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), mas os mesmos informaram que não possuíam essa informação e que seria necessário solicitar esses dados à Coordenação do FORGEPE das IFES. Dessa forma, entrou-se em contato com a Coordenação do FORGEPE, via e-mails e ligações telefônicas, solicitando a lista com os nomes de todas as universidades federais que possuíam Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, juntamente com os nomes e contatos dos seus respectivos Pró-Reitores. De início a Coordenação do FORGEPE informou que não possuía essa informação, mas após outras tentativas, e 7 (sete) meses de espera e insistência,

---

<sup>7</sup> Um *site* que armazena e compartilha arquivos longos baseado em um conceito de computação em nuvem.

<sup>8</sup> Optou-se por contratar uma empresa que faz o serviço de transcrição de áudios: a Tcem Work Digitação, do Rio de Janeiro, que faz a entrega de 24 a 48 horas por hora de gravação.

os mesmos enviaram os dados solicitados. Após essa etapa, os questionários foram enviados para os e-mails dos Pró-Reitores via *Google Docs*, utilizando-se a ferramenta *Google Drive*.

Destaca-se que um TCLE (Apêndice D) foi enviado juntamente com o instrumento, sendo apresentando ao informante antes do próprio instrumento. Estipulou-se um prazo de 15 (quinze) dias para obter-se o retorno das respostas dos Pró-Reitores contatados, mas como o retorno foi menos do que o esperado, ampliou-se para 30 dias, o que não fez nenhum diferencial no quantitativo de respondentes.

Cabe destacar também, que se pensou em participar de uma das reuniões dos membros do FORGEPE, para assim, pessoalmente, coletar os dados, e que durante a coleta de dados os membros do FORGEPE se reuniram de forma extraordinária, mas a pesquisadora, mesmo tendo solicitado a participação à Coordenação do FORGEPE e à Gestão de Pessoas da UFT, não recebeu o convite e/ou autorização para participar, inviabilizando a estratégia.

#### **4.5 Procedimentos para Análise de Dados Coletados**

Quanto à abordagem qualitativa, a análise dos dados coletados nas entrevistas foi realizada através da análise de conteúdo categorial temática. Para isso, é importante destacar a definição de Bardin (2011), que descreve a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 33).

Bardin (2011) organiza a técnica da análise de conteúdo em torno de três polos cronológicos, também podendo ser chamadas de fases de análise; assim sendo, a primeira diz respeito à pré-análise (leitura flutuante, escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e dos objetivos, a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores, e a preparação do material); a segunda diz respeito à exploração do material propriamente dito; e a terceira fundamenta-se no tratamento dos resultados obtidos, na inferência e na interpretação.

Seguindo as fases de Bardin (2011), inicialmente buscando-se a organização do processo de análise, pegou-se as textos gerados pelas transcrições das entrevistas, assim como aqueles gerados pelas respostas das questões abertas dos questionários, e considerando os objetivos propostos nessa pesquisa, passou-se a fazer a uma leitura flutuante dos textos, onde mergulhou-se nos mesmos, e passou-se a marcar as palavras que diziam respeito a cada objetivo do estudo, em seguida, com a ajuda de um contador de palavras do Grupo de

Linguística da Incite, que gera relatórios estatísticos sobre um texto, utilizando um Processador Linguístico de Corpus, foram construídos 13 (treze) índices temáticos com seus respectivos indicadores, e 4 (quatro) categorias, que foram definidas à priori, pelos eixos da entrevista.

Os dados coletados via Diário de Campo foram incorporados as discussões dos resultados, sobretudo no item 5.1.3 que trata das memórias da criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT.

A abordagem quantitativa compreendeu uma pesquisa *Survey*, ao qual pode ser retratada como a obtenção de dados sobre características, opiniões e ações de determinado grupo de pessoas, através de um representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (BABBIE, 1999).

Na análise das questões fechadas do questionário, utilizou-se o método da estatística descritiva, com o objetivo de enxugar, organizar e interpretar os dados com base nos objetivos da pesquisa. Cabe destacar que pelo fato desta pesquisa possuir uma população finita, pequena e possuir uma característica de fácil mensuração, não demandou a realização de uma amostragem (BARBETTA, 2005). O autor ainda afirma que nesses casos:

[...] para termos uma amostra capaz de gerar resultados precisos para os parâmetros da população, necessitamos de uma amostra relativamente grande (em torno de 80% da população). Geralmente, é mais relevante o tamanho absoluto da amostra do que a percentagem que ele representa na população. Voltemos à situação de verificar o tempero de um alimento em preparação. Desde que o alimento esteja bem mexido, uma amostra de uma colher é suficiente, independentemente de estarmos preparando uma pequena ou grande quantidade de alimento (BARBETTA, 2005, p.43).

Com a ajuda do *Google Docs* foi possível obter os dados, e em seguida, organizá-los, sistematizá-los e interpretá-los. O tratamento dos dados foi efetuado a partir da construção de tabelas, quadros e gráficos, mostrando em termos percentuais e nominais os resultados obtidos.

Cabe ressaltar que como o questionário aplicado aos Pró-Reitores continha duas perguntas abertas, fez-se a análise de conteúdo categorial temática de Bardin (2011) das mesmas, onde construiu-se 5 (cinco) índices temáticos com seus respectivos indicadores, e 1 (uma) categoria temática, integrando os conteúdos qualitativos aos dados quantitativos, os quais fundamentaram a interpretação final desse estudo.

#### **4.6 Devolução dos Dados para a População Pesquisada**

Após o término desta pesquisa, será feita a devolução dos dados para a população pesquisada através de uma apresentação formal do produto para os servidores da UFT, além da entrega de um resumo deste estudo para os integrantes da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, para os representantes sindicais dos técnicos administrativos e dos docentes, para a área de gestão de pessoas, e para o Reitor da UFT; além disso, para todos os Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras.

Prosseguindo este estudo, no capítulo seguinte descreve-se os resultados dessa pesquisa.

## **5 RESULTADOS**

Este capítulo está dividido em dois grandes blocos. Inicialmente são apresentados os dados da UFT e posteriormente os dados dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras participantes deste estudo.

### **5.1 UFT: Rumo à Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

Este tópico está subdividido em quatro partes e atende aos objetivos específicos deste estudo, que são: analisar a maneira como a gestão de pessoas da UFT coloca em prática a promoção da saúde dos seus servidores e acompanhar o processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT para melhor gerenciar as questões relativas à saúde dos seus servidores. Na primeira se faz uma apresentação da UFT como um todo. Na segunda são trazidos alguns dados sobre a saúde dos servidores da UFT. Na terceira parte, se faz um relato histórico do que se acompanhou, enquanto pesquisadora, sobre a criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, entre o período de 07 de agosto de 2014 a 13 de julho de 2015. Na quarta e última parte se faz uma apresentação dos dados relativos às falas dos participantes da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT.

#### **5.1.1 Caracterização da UFT**

Busca-se, nesse momento, em especial, retratar a realidade da UFT, que em maio de 2015 completou 12 anos de existência e vem nesse período buscando alicerces para se desenvolver não só no âmbito das atividades acadêmicas, mas também de sua gestão.

A UFT foi criada em 23 de outubro de 2000, efetivando suas atividades em maio de 2003, com a posse dos primeiros professores efetivos. A UFT nasceu com a missão de se tornar um diferencial na educação e no desenvolvimento de pesquisas e projetos inseridos no contexto socioeconômico e cultural do Estado do Tocantins (UFT, 2013).

Cabe contextualizar que pelo Art. 13º do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal, em 5 de outubro de 1988, nasceu o Estado do Tocantins, integrando-se à Região Norte do país, conforme o inciso primeiro do mesmo artigo. O Tocantins se caracteriza como um Estado multicultural, com uma população de



caráter heterogêneo, o que desafia a UFT a promover práticas educativas que elevem o nível de vida de sua gente (UFT, 2013).

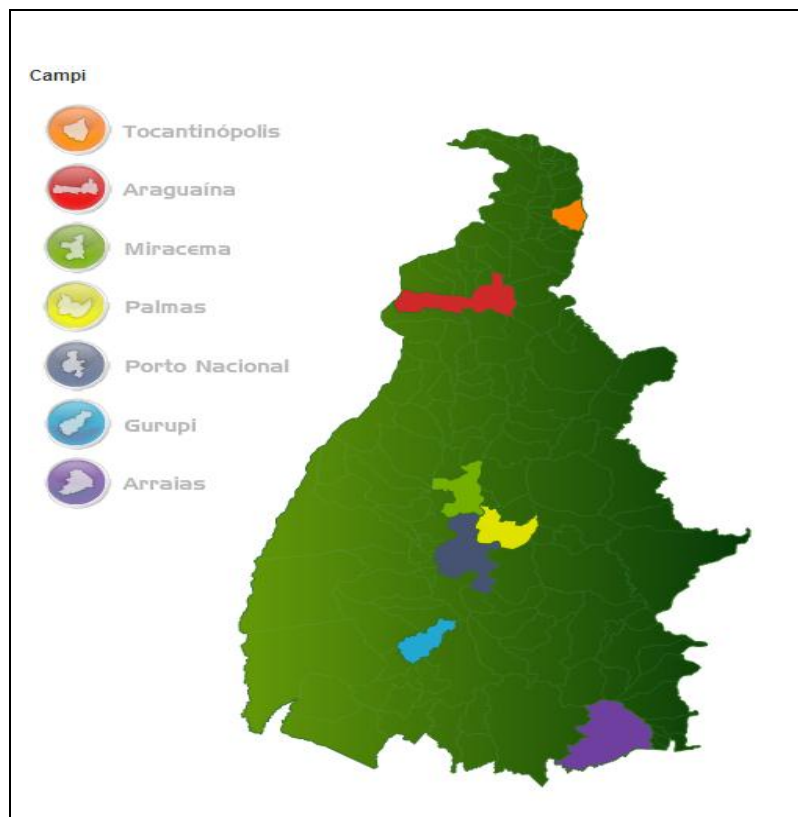
Nessa perspectiva, vale ressaltar também sua capital: Palmas – criada em 20 de maio de 1989, logo depois da criação do Estado, e instalada em 1º de janeiro de 1990, com uma população estimada de 265.409 habitantes e um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,788 (BRASIL, 2014). Em Palmas, está localizada a Reitoria da UFT, a qual está ligada a PROAD, por conseguinte, a DDH.

A educação na UFT é desenvolvida, prioritariamente, por meio de seus cursos de graduação, sendo esses bacharelados e licenciaturas, que habilitam profissionais com sólida formação teórica e compromisso social. Outras atividades como extensão e pesquisa também promovem a educação, produzindo e disseminando conhecimentos que contribuirão para a transformação do Estado do Tocantins em um espaço para todos (UFT, 2013).

A UFT possui 7 (sete) campi: um na capital do Estado do Tocantins, Palmas, e os outros no interior, nos municípios de Tocantinópolis, Araguaína, Miracema, Porto Nacional, Gurupi e Arraias (Figura 1). Sua interiorização faz da universidade uma referência para o Estado do Tocantins, contribuindo indiscutivelmente para seu desenvolvimento e, dessa forma, acarretando uma responsabilidade que exige um grande esforço institucional (UFT, 2014).

Com mais de 15 mil alunos, a UFT mantém 48 cursos de graduação oferecidos nos sete campi supracitados, o que permite a estudantes de várias regiões o acesso ao ensino público superior. Além disso, são 16 cursos de mestrado e três de doutorado espalhados pelos campi de Palmas, Araguaína, Gurupi e Porto Nacional. Levando-se em conta a vocação de desenvolvimento do Tocantins, a UFT oferece oportunidade de formação nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Educação, Ciências Agrárias e Ciências Biológicas (UFT, 2013).

**Figura 1** – Distribuição dos campi da UFT no Estado do Tocantins



**Fonte:** <http://www.site.uft.edu.br/external/mapa.html>

No que tange à sua estrutura organizacional, a UFT está dividida em seis Pró-Reitorias e órgãos setoriais (Figura 2). A gestão da Universidade é pautada pelos princípios da administração pública: economicidade, moralidade, eficácia, publicidade, legalidade e impessoalidade. Nesse sentido, busca-se incessantemente imprimir uma gestão transparente, eficiente e empreendedora, como meio de atingir resultados que possam ser traduzidos em excelência no ensino, na pesquisa e na extensão (UFT, 2014).

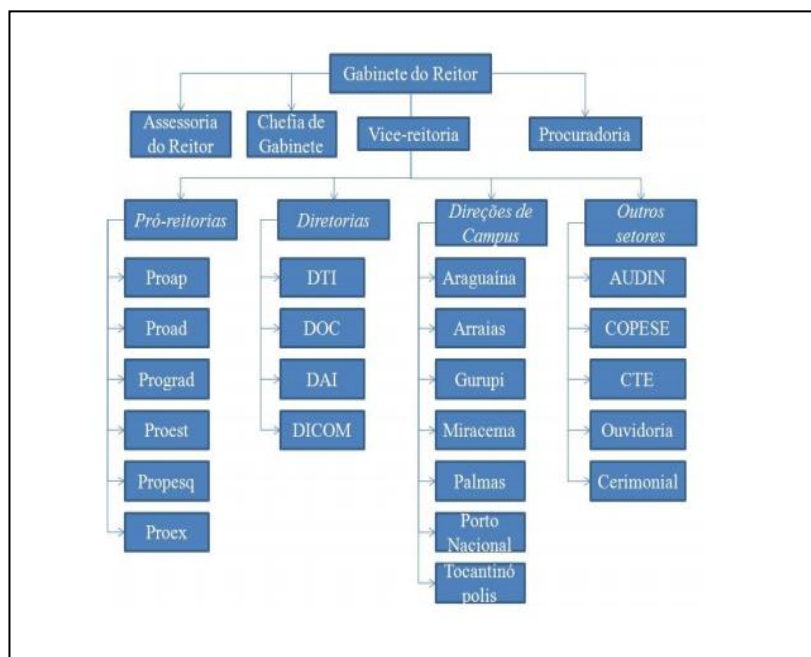
Enquanto Instituição que tem a nobre função de atuar nas áreas do ensino, da pesquisa e da extensão, a UFT garante a indissociabilidade desse tripé por meio da interlocução de suas Pró-Reitorias com os Diretores dos campi, Coordenadores de Cursos e Corpo Docente (UFT, 2014).

No que se refere ao seu Organograma, se faz necessário algumas considerações. A Procuradoria é um setor consultivo, independente, dentro da Instituição, onde os procuradores são lotados na Advocacia Geral da União (AGU) a quem respondem diretamente. Também existem algumas diretorias vinculadas diretamente ao Gabinete do Reitor, a exemplo das Diretorias de Tecnologia Educacional, de Tecnologia da Informação,

de Comunicação e de Assuntos Internacionais. Figuram também como órgãos diretamente vinculados à Reitoria, a Auditoria Interna, o Cerimonial, a Ouvidoria e a Comissão Permanente de Seleção (COPESE) (UFT, 2014).

Nessa perspectiva, a universidade pode ser representada a partir do organograma simplificado (Figura 2):

**Figura 2** – Organograma simplificado da UFT



**Fonte:** Relatório de Gestão 2013/ Site Institucional

Destaca-se que mais uma vez que a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas inexistia na UFT na época da coleta de dados deste estudo. E que as ações desta área, objeto deste estudo, eram desenvolvidas pela DDH, ligada à PROAD (UFT, 2014), sendo que a mesma era responsável pelo desenvolvimento de ações voltadas à saúde do servidor da UFT – motivação para o desenvolvimento do tema proposto nesta pesquisa.

### 5.1.2 Dados sobre a saúde do servidor da UFT

Nessa perspectiva, e se tratando especificamente da saúde do servidor da UFT, buscou-se junto a Unidade SIASS/ UFT/ Palmas-TO dados referentes ao afastamento dos servidores lotados e ativos na instituição, que demonstrassem o contexto em que a saúde dos servidores da UFT está inserida.

Foram pesquisados dois períodos, o primeiro foi de 01/04/2013 a 01/04/2014 e o segundo de 02/04/2014 a 02/04/2015.

Os primeiros dados levantados nos dois períodos são referentes ao número de servidores afastados, ao quantitativo de dias de afastamento, ao número de afastamentos, e ao afastamento por sexo, conforme quadro a seguir:

**Quadro 6** – Afastamentos dos servidores da UFT (2013 a 2015)

Sexo	Número de Afastamentos		Dias de Afastamentos		Número de Servidores	
	2013 - 2014	2014 - 2015	2013 - 2014	2014 - 2015	2013 - 2014	2014 - 2015
Feminino	143	177	3976	4751	124	149
Masculino	74	97	2332	2742	62	81
TOTAL	217	274	6308	7493	186	230

**Fonte:** Unidade SIASS/ UFT/ Palmas - TO/ SIAPE-Saúde

Observou-se no quadro 6 que tanto no primeiro período de 01/04/2013 a 01/04/2014 quanto no segundo de 02/04/2014 a 02/04/2015, existe um número expressivo de afastamentos para tratamento de saúde na UFT, e em especial, do sexo feminino. Considerando que no primeiro período existiam 1525 servidores na UFT, tem-se que o número de servidores afastados neste representa 12,20% do total; já no segundo período, onde existiam 1787 servidores, esse percentual sobe para 12,87%.

Além desses dados, pesquisou-se os cargos da UFT que mais tiveram afastamentos nesses períodos, onde foi possível observar que o cargo de Professor do Magistério Superior foi o que teve maior índice de afastamento, conforme quadro 7:

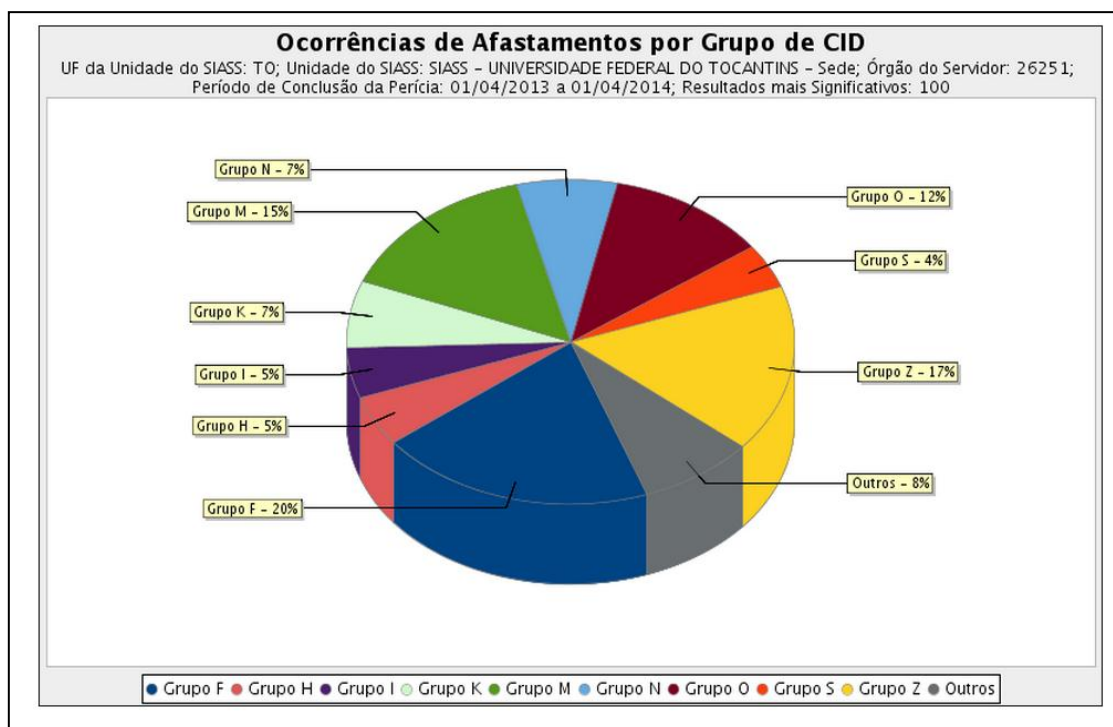
**Quadro 7** – Afastamentos por cargos (2013 a 2015)

Cargo	Número de Afastamentos		Percentual		Total de Dias de Afastamento		Total de Servidores	
	2013 - 2014	2014 - 2015	2013 - 2014	2014 - 2015	2013 - 2014	2014 - 2015	2013 - 2014	2014 - 2015
Professor do Magistério Superior	73	103	33,64	37,59	2316	3510	57	61
Assistente em Administração	62	68	28,57	24,82	1633	1660	39	35
Administrador	15	19	6,91	6,93	302	357	8	12
Técnico de Laboratório Área	12	10	5,53	3,65	425	170	9	5

**Fonte:** Unidade SIASS/ UFT/ Palmas - TO/ SIAPE-Saúde

Ademais, buscou-se também, nos mesmos períodos, os principais tipos de afastamento dos servidores da UFT, no total e especificados por sexo, considerando a Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID 10) (Anexo D) (BRASIL, 2008), conforme figuras abaixo:

**Figura 3** - Afastamentos por grupo CID – Total (01/04/2013 a 01/04/2014)

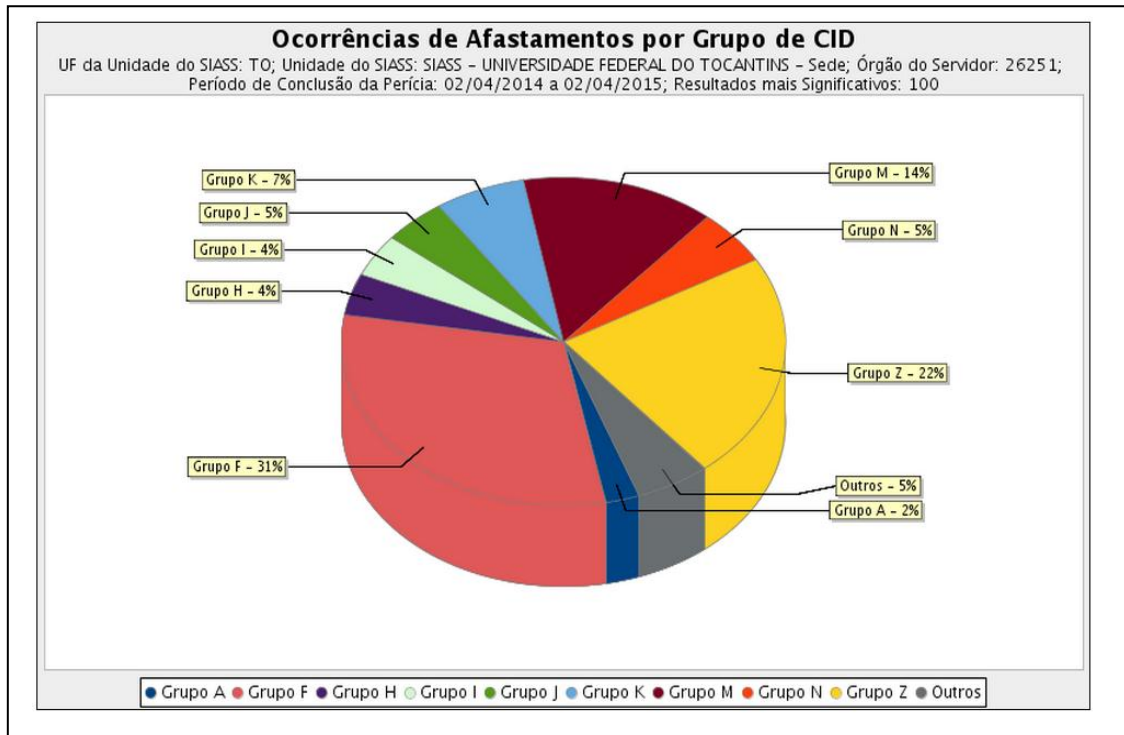


**Fonte:** Unidade SIASS/ UFT/ Palmas - TO/ SIAPE-Saúde

Ao analisar a figura 3, considerando o período pesquisado de 01/04/2013 a 01/04/2014, observou-se que o maior percentual de afastamentos dos servidores da UFT está relacionado ao grupo F, que diz respeito aos transtornos mentais e comportamentais. Em segundo lugar vem o grupo Z, que diz respeito aos fatores que influenciam o estado de saúde e o contato com os serviços de saúde<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> O grupo Z (Z00-Z98) é fornecido para as ocasiões em que outras circunstâncias que não uma doença, um traumatismo ou uma causa externa classificáveis nos grupos (A00-Y89), são registrados como “diagnósticos” ou “problemas”. Isto pode acontecer de dois modos principais: quando uma pessoa que não está doente consulta os serviços de saúde para algum propósito específico, tais como receber assistência ou serviço limitado para uma afecção atual, doar órgão ou tecido, receber imunização profilática ou discutir um problema que não é em si uma doença ou um traumatismo; e quando alguma circunstância ou problema está presente e que influencia o estado de saúde da pessoa, mas que não é em si uma doença ou traumatismo atual. Tais fatores podem ser obtidos durante inquéritos populacionais, quando a pessoa pode ou não estar atualmente doente, ou serem registrados como fator adicional a ser levado em conta quando a pessoa está recebendo cuidados para alguma doença ou traumatismo (BRASIL, 2015).

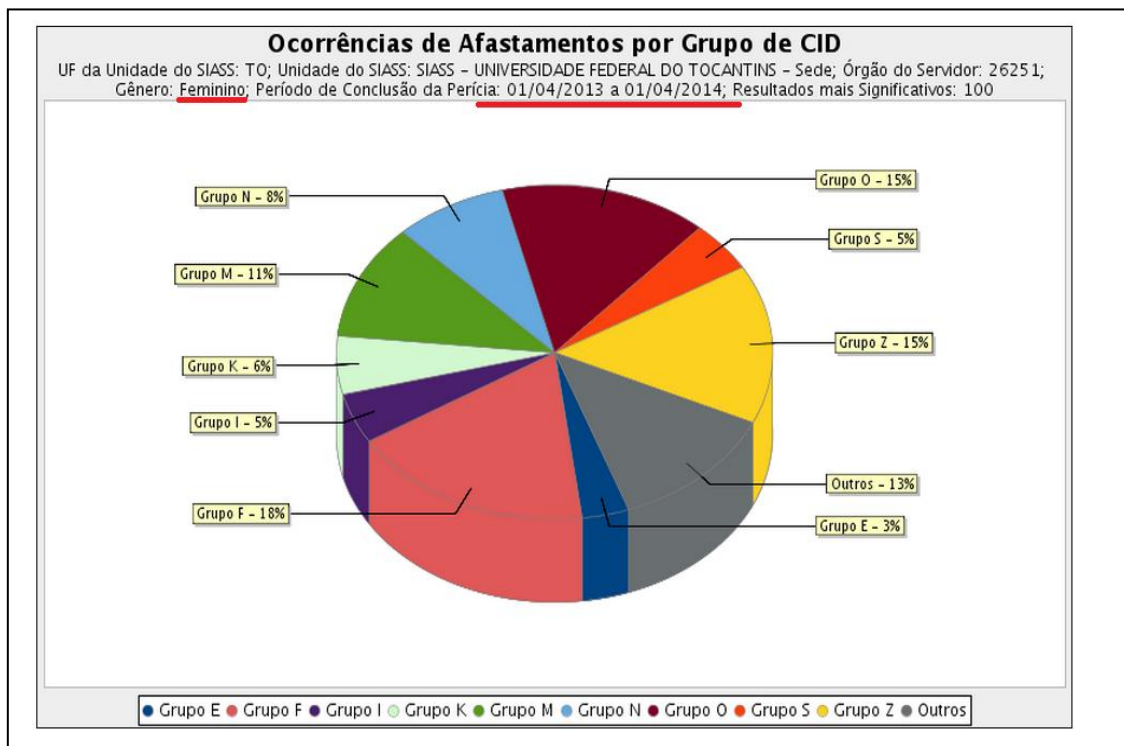
**Figura 4** – Afastamentos por grupo CID – Total (02/04/2014 a 02/04/2015)



**Fonte:** Unidade SIASS/ UFT/ Palmas - TO/ SIAPE-Saúde

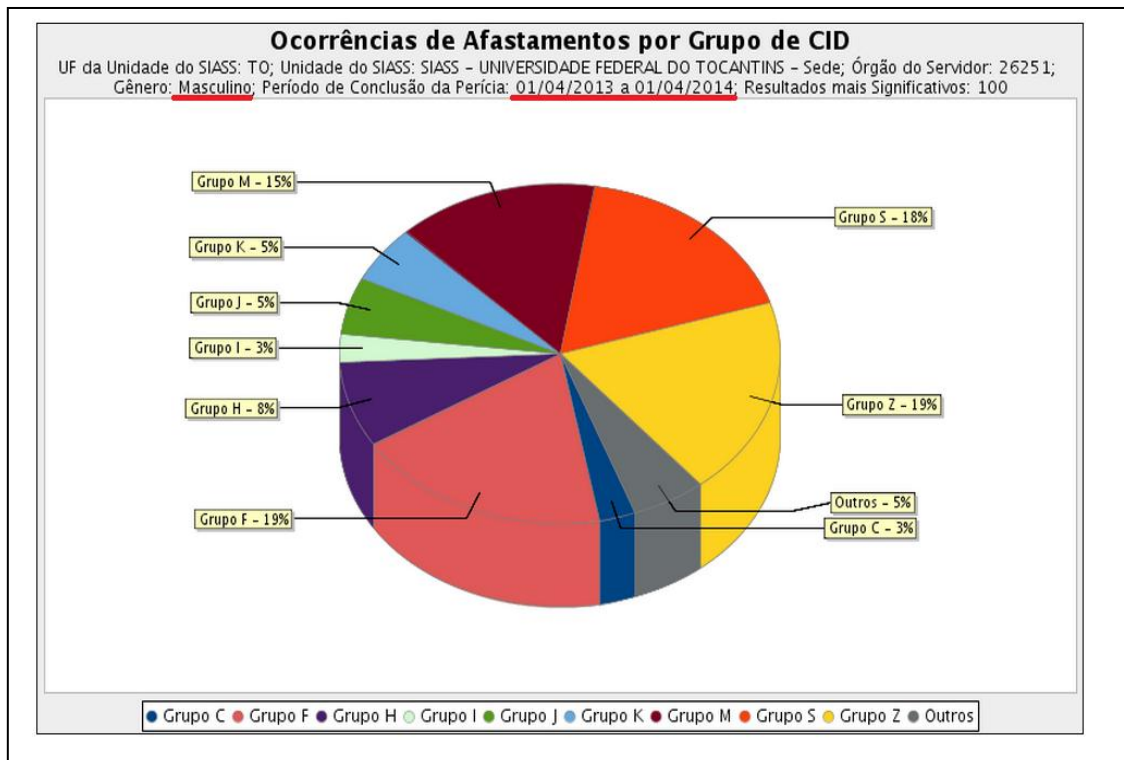
Observou-se ainda na figura 4, que o percentual de afastamentos tanto do grupo F quanto do grupo Z cresceu no segundo período pesquisado quando comparado ao primeiro.

**Figura 5** - Afastamentos por grupo CID – Feminino (01/04/2013 a 01/04/2014)



**Fonte:** Unidade SIASS/ UFT/ Palmas - TO/ SIAPE-Saúde

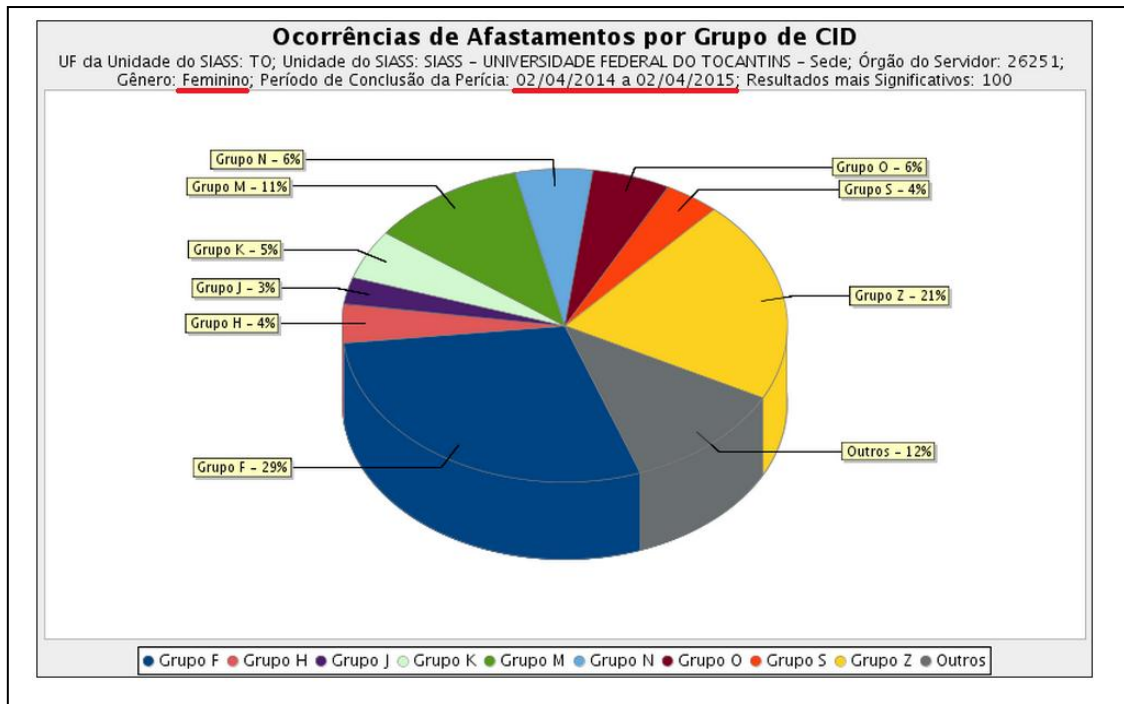
**Figura 6** – Afastamentos por grupo CID – Masculino (01/04/2013 a 01/04/2014)



**Fonte:** Unidade SIASS/ UFT/ Palmas - TO/ SIAPE-Saúde

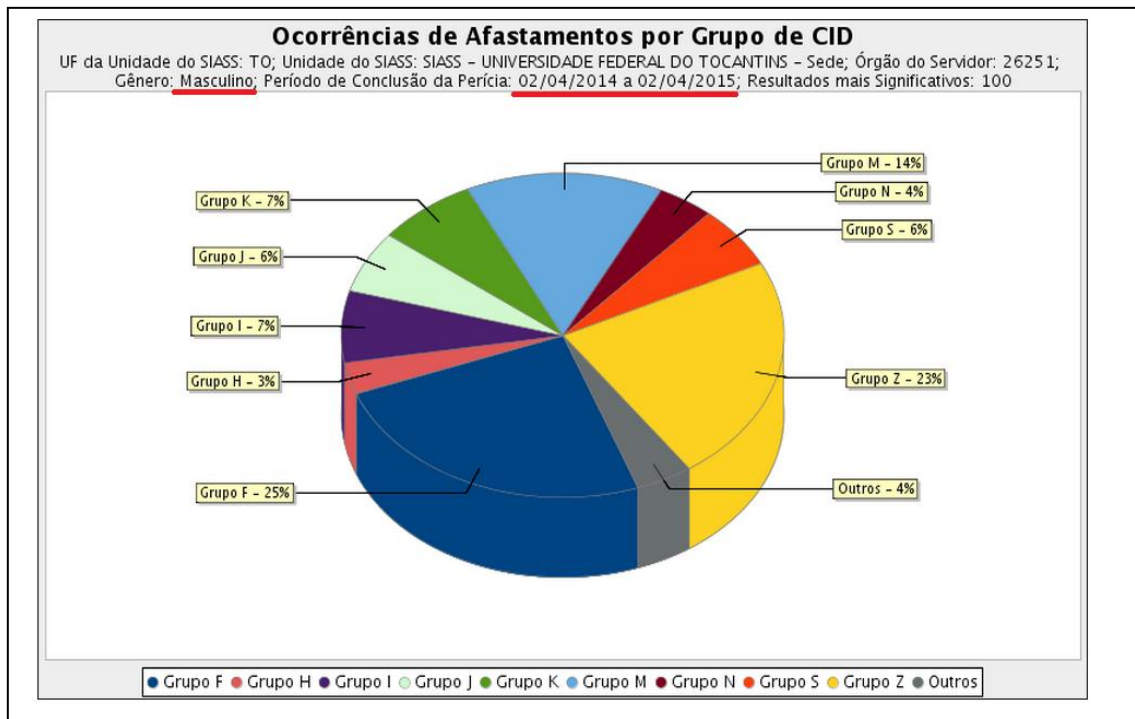
Nas figuras 5 e 6 foi possível observar que tanto no sexo feminino quanto no masculino, o maior percentual de afastamentos por grupo CID também está relacionado ao grupo F, seguido do grupo Z no caso das mulheres, e empatado com esse mesmo grupo no caso dos homens. Destaca-se ainda como o terceiro motivo de afastamento entre as mulheres o grupo O, que diz respeito à gravidez, parto e puerpério; e no caso dos homens o grupo S, que diz respeito a lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas.

**Figura 7 – Afastamentos por grupo CID – Feminino (02/04/2014 a 02/04/2015)**



Fonte: Unidade SIASS/ UFT/ Palmas - TO/ SIAPE-Saúde

**Figura 8 – Afastamentos por grupo CID – Masculino (02/04/2014 a 02/04/2015)**



Fonte: Unidade SIASS/ UFT/ Palmas - TO/ SIAPE-Saúde



Também observou-se nas figuras 7 e 8, que no segundo período pesquisado, o grupo F manteve-se com o maior percentual de afastamentos entre homens e mulheres, assim como, em sequência, o grupo Z; ocorrendo ainda, um crescimento do percentual dos mesmos em ambos os sexos.

A seguir, será feita a descrição dos resultados alcançados através dos instrumentos de pesquisa utilizados, considerando a ordenação dos mesmos pelos objetivos específicos da pesquisa, sem deixar de considerar a existência de informações que perpassam todos os objetivos, independentemente da ordem em que os mesmos foram descritos.

### 5.1.3 Memórias da criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

É importante ressaltar que esta pesquisa iniciou-se ainda no ano de 2013, e que no decorrer da mesma, em um momento de greve dos técnicos administrativos da UFT, iniciada em 24 de março de 2014 e encerrada em 25 de junho de 2014, foi discutida em reuniões sindicais destes, a criação de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na UFT. A pauta foi levada em uma reunião do Conselho Universitário (CONSUNI) da instituição, e nesta, foi aprovada a formação de uma comissão responsável pela criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na universidade.

A partir desse momento, segundo relatos de alguns servidores, ocorreram as primeiras reuniões da comissão, ainda no período da greve de 2014, e sem emissão das portarias de criação da comissão e da nomeação dos membros. Em 27 de maio de 2014 foi emitida a Portaria de nº 683 (Anexo A) que versa sobre a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano, sendo que na mesma ainda não constava a relação dos nomes que compunham a comissão. Em 10 de junho de 2014 foi emitida uma nova Portaria de nº 736 (Anexo B), onde constava a relação dos nomes de apenas 4 (quatro) membros.

Com relação a essa questão, da emissão das Portarias de nomeação dos membros da comissão, buscou-se informações com o Setor de Portarias e Publicações Oficiais do Gabinete do Reitor, onde indagou-se se existia outra Portaria que tivesse nomeado os demais membros da comissão, tendo em vista que, conforme observado nas reuniões com os mesmos, verificou-se a presença de 8 (oito) e não 4 (quatro) membros, como constava na referida portaria emitida. Assim, foi informado por este setor, que os demais participantes não foram nomeados via portaria por ocuparem cargos de gestão na universidade, e que por assim ser, tornava-se desnecessária a emissão de portaria para eles.

Desse modo, em 07 de agosto de 2014, ocorreu a primeira reunião oficial da comissão, onde foram apresentados os integrantes da mesma, e em seguida passou-se a discutir a minuta referente à criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano, nomenclatura inicial utilizada pela comissão para a Pró-Reitoria. Inicialmente se discutiu a questão da inserção da política de estágio na minuta, onde foi ressaltado pelo membro (A) que deveria ser de responsabilidade da Pró-Reitoria o gerenciamento do pagamento dos estagiários, e que deveria ser promovida uma articulação com a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários no que diz respeito às ações do programa de estágio.

Em seguida se discutiu a questão da criação da Pró-Reitoria, onde foi ressaltado pelo membro (B) que a proposta para a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano surgiu em maio de 2013, que essa discussão foi iniciada nos campi, nas reuniões de gestão, onde os servidores questionavam a existência de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; que nesse mesmo período ocorreram algumas reuniões com a Reitoria, que após essas reuniões foi solicitada à DDH a elaboração de uma proposta de criação da mesma, e que a minuta desta foi feita em outubro de 2013, nos debates ocorridos no III Encontro de RH da UFT.

Posteriormente se discutiu a estrutura organizacional da Pró-Reitoria, onde o membro (A) questionou a forma como a mesma estava proposta na minuta de criação, visto que considerava que deveria se enxugar a esfera burocrática da UFT, baseando-se no novo modelo de política adotado pela instituição, concluiu afirmando que ao invés de se criar várias coordenações, deveria se criar setores dentro das coordenações, diminuindo assim o quantitativo das mesmas.

Relatou-se ainda a necessidade de ampliação do quadro de servidores da UFT com o intuito de que o serviço público fosse prestado com mais qualidade à comunidade interna e externa, inclusive na futura Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Nesse sentido, o membro (C) destacou a realidade de outras universidades, a forma de funcionamento das mesmas, a estrutura e o quantitativo de pessoas que as universidades mais antigas possuem. O membro (D) debateu essa questão, ressaltando que o tempo de existência das universidades era distinto, e que isso influenciava diretamente no quantitativo de servidores das mesmas e conseqüentemente nas suas estruturas organizacionais. O membro (C) ainda destacou a importância dos docentes se sentirem inseridos e acolhidos pela Pró-Reitoria, considerando que eles se sentiam excluídos pela DDH.

Nessa sequência, o membro (A) destacou que deveriam ser feitos ajustes na minuta referentes à adequação do organograma e ao acréscimo das competências da Pró-Reitoria, e

que após estes ajustes, o documento deveria ser enviado para a reunião de gestão, e em seguida para aprovação no CONSUNI, e que isso deveria ocorrer até outubro de 2014. O membro (B) sugeriu que fosse realizado um *workshop* da Pró-Reitoria antes do documento ser enviado para aprovação no CONSUNI, e que este deveria ocorrer na Semana do Servidor, para dar publicidade, coletar sugestões, e consolidar as ideias sobre a criação da mesma. O membro (B) ainda sugeriu trazer um palestrante para tratar sobre o assunto, e em seguida a realização de uma oficina aberta para discussões. O membro (B) sugeriu alguns palestrantes, como: a mediadora da criação da recente Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Paraná, ou alguém de fosse referência no assunto, como a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Por fim, ficou agendada uma nova reunião para o dia 18 de agosto de 2014, no período da manhã, mas a mesma foi cancelada posteriormente. A comissão tentou agendar novas datas, através de um grupo criado em uma rede social, mas após diversas tentativas, devido à dificuldade na compatibilização das agendas dos membros, só foi possível agendar uma nova reunião para o dia 01 de outubro de 2014.

Dessa forma, em 01 de outubro de 2014, o membro (A) deu início a reunião falando sobre o organograma da Pró-Reitoria, afirmando que não dá para trabalhar a valorização do servidor dentro de “caixinhas”, ou seja, através de subdivisões; e que o que se deve fazer para se ter uma gestão participativa, e por consequência, cidadania e qualidade de vida, é uma gestão organizada por hexágonos, onde não se tem uma chefia, mais vários responsáveis por cada função. Ainda ressaltou que as decisões da UFT deveriam ser tomadas através de comitês, citou alguns exemplos: Comitê de Planejamento e Avaliação, Comitê de Comunicação Organizacional, Comitê de Tecnologia da Informação, e Comitê de Desenvolvimento Institucional.

O membro (A) informou ainda que o Reitor anterior da UFT já havia pedido para que essa Pró-Reitoria fosse criada, ainda em 2007, e que ele, o membro (A), criou uma minuta pautada em comitês, mas como foi dado prioridade para a criação de outras Pró-Reitorias, não foi possível que a mesma fosse criada. Concluiu destacando que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas tem que nascer com uma nova proposta, de contribuir com o desenvolvimento institucional, e que se possível, que fosse criado um comitê para que fosse feita uma inovação. O membro (B) destacou que a Pró-Reitoria já nasceria com três comitês, e que estava de acordo com a sugestão.

O membro (A) deu continuidade a reunião, trazendo a discussão sobre o nome da Pró-Reitoria, questionando se o nome seria o que foi sugerido inicialmente – Pró-Reitoria de

Desenvolvimento Humano. O membro (B) informou que havia combinado de discutir o nome com a comunidade universitária. O membro (A) sugeriu que levasse o nome para o Encontro das Gerências de Desenvolvimento Humanos dos campi, o membro (B) concordou e informou que o encontro de 2014 iria ocorrer no Campus de Arraias, com todos os servidores da área de gestão de pessoas da UFT, e que lá iria ser discutida essa questão do nome.

Ainda com relação ao nome da Pró-Reitoria, o membro (A) afirmou que discordava do nome sugerido inicialmente, e que também não concordava com o termo “Gestão de Pessoas”, sugerindo que a Pró-Reitoria se chamasse: “Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento Humano”. O membro (E) sugeriu “Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas”, ao qual teve uma aceitação unânime entre os membros presentes. O membro (A) ainda questionou a forma como ficou organizada a seção III, do capítulo II da minuta, que tratava sobre a Diretoria de Gestão de Qualidade de Vida e Saúde. O membro (B) justificou o motivo da mesma está organizada naquele formato.

Por fim, o membro (A) sugeriu que após leitura revisada de todo o documento e a inclusão da questão do Comitê de Desenvolvimento Organizacional, que o mesmo fosse enviado para a reunião de gestão, e em seguida para o CONSUNI.

Em resumo ao que foi exposto, tem-se que as reuniões da comissão começaram a ocorrer ainda no período da greve de 2014, e que esta pesquisadora fez o acompanhamento das 2 (duas) reuniões oficiais que ocorreram no mesmo ano. As reuniões tiveram a duração média de 1 (uma) hora, e uma média de 5 (cinco) presentes. Observou-se que foram discutidas as competências da Pró-Reitoria, onde houve destaque para o nome da mesma, ficando acordado que a mesma iria se chamar Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Pactuaram na última reunião que até o findar no ano de 2014 seria criada oficialmente a Pró-Reitoria, fato esse que não ocorreu, assim como não tiveram mais reuniões da comissão.

Nessa perspectiva, cabe destacar que o assunto da criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas foi retomado novamente apenas no dia 17 de junho de 2015 nas discussões da 94ª Reunião Ordinária do CONSUNI, onde se tratou apenas da nomeação da Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, fato este que ocorreu através da Portaria de nº 1255, de 23 de junho de 2015 (Anexo E).

Após isso, esta pesquisadora buscou informações atualizadas sobre o assunto, no dia 10 de julho de 2015, na Secretaria de Órgãos Colegiados Superiores (SOCS) da universidade, e os mesmos, ao serem questionados sobre os motivos da Pró-Reitoria ainda

não ter sido criada oficialmente, responderam que tanto a oficialização da criação ainda não tinha ocorrido quanto a Resolução da criação ainda não tinha sido formatada e emitida, devido a Gestão da universidade estar aguardando o nome correto da Pró-Reitoria e a minuta da Resolução.

É importante ressaltar que três dias após o contato com a SOCS, a Resolução foi emitida (Anexo G), e que a mesma não foi emitida com a data do dia 13 de julho de 2015, mas com data retroativa a esta, ou seja, com a data do dia 22 de abril de 2014. Esta pesquisadora voltou a questionar a SOCS, só que agora, sobre os motivos do documento ter sido emitido com a data retroativa, a SOCS informou que a criação da Pró-Reitoria já havia sido aprovada no dia 22 de abril de 2014, informação essa que não repassou quando questionada a primeira vez sobre a oficialização da criação, além de frisar novamente que estava apenas aguardando a minuta da Resolução e o nome correto da Pró-Reitoria para que a Resolução fosse emitida. Assim, a UFT teve sua Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas criada.

É importante ressaltar que a discussão sobre a estatuinte da UFT estava na pauta da reunião do dia 17 de junho de 2015, mas que a mesma não ocorreu.

Dessa forma, dando prosseguimento a este estudo, na seção seguinte serão apresentados os resultados das análises dos dados da UFT.

#### 5.1.4 A voz dos membros da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT

A análise de conteúdo das entrevistas com 7 (sete) membros da comissão incumbida de criar a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na UFT desde 10 de junho de 2014 e 1 (um) representante sindical, permitiu a construção de 13 (treze) temas.

**Quadro 8** – Temas

1 - Saúde	2 - SIASS	3 – Gestão	4 – Pessoas	5 - Servidores	6 - Política
7 - Ações	8 - Trabalho	9 - Universidades	10 - Pró-Reitoria	11 - Promoção	12 - Federal
13 - UFT					

**Fonte:** Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Foram definidas à priori 4 (quatro) categorias temáticas, a partir dos eixos da entrevista, são elas:

**Quadro 9** – Categorias temáticas

1 - Política de Gestão de Pessoas das Universidades Federais Brasileiras
2 - Gestão de Pessoas da UFT
3 - Promoção à Saúde do Servidor da UFT
4 - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT

**Fonte:** Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Na sequência apresenta-se detalhadamente cada uma das quatro categorias acima indicadas, as suas definições, que são as explicações sobre do que se trata a categoria; as verbalizações dos participantes, que são recortes das falas alinhadas a categoria; e seus temas correspondentes, que originaram a categoria em si.

#### 5.1.4.1 Categoria 1 - Política de gestão de pessoas das universidades federais

**Definição:** Existe o FORGEPE que discute a elaboração e o direcionamento das políticas de gestão de pessoas das universidades federais, a nível nacional. Pontuam a necessidade de políticas de gestão de pessoas governamentais e universitárias mais claras, menos legalistas, burocráticas, mecanizadas, e mais humanizadas; assim como, de políticas voltadas à saúde, preparação à aposentadoria, e integralização dos servidores. Reconhecem a importância das políticas de gestão por competência e valorização dos servidores praticadas por algumas universidades. Há necessidade de melhoria na comunicação entre a Gestão de Pessoas das universidades e seus servidores. Criticam o assistencialismo ainda praticado por algumas universidades.

**Verbalizações:** *“De uma forma geral, as políticas do governo são bastante estudadas e fundamentadas pra serem elaboradas, só que quando a gente vai para a prática, as universidades não tem muita instrumentalização para colocar isso em ação”.*

*“Acha que ele vai encontrar nessa universidade aquele ambiente aberto, com debates, a democracia de falar o que pensa. E o quê que acontece quando essa pessoa entra na universidade? Aquilo que ele viveu na universidade enquanto aluno ele não vive enquanto técnico.”*

*“Nós percebemos que há mais uma preocupação com o material do quê com o humano.”*

*“Hoje o termo Gestão de Pessoas está na moda, mas eu acho que já está superado. Numa organização, a gente não faz gestão de pessoas, a gente faz gestão com pessoas.”*

*“Várias universidades ainda tem a questão da assistência à saúde, eles colocam isso como uma política, mas pela legislação isso não seria uma coisa possível, mas só que eles insistem em estar fazendo esse tipo de ação. [...] E eu acho que é uma perda de... não vou fala de tempo, né? Não sei... uma perda”.*

*“Porque, às vezes, ela tem a capacidade de fazer uma coisa e ela não é convidada.”*

*“Eu não tenho muito conhecimento técnico da área de gestão de pessoas, mas que o ponto inicial, de partida, é o órgão de gestão de pessoas”.*

**Temas:** Política de Gestão de Pessoas e Universidades Federais

#### *5.1.4.2 Categoria 2 - Gestão de pessoas da UFT*

**Definição:** A Gestão de Pessoas da UFT é vinculada a PROAD. O órgão que faz a ligação é a DDH. Assim, o nome da futura Pró-Reitoria é motivo de discussão entre os membros da comissão. A UFT é nova, e percebe dificuldades na implantação de políticas. Pontuam o número insuficiente de servidores, bem como, a rotatividade dos mesmos, a falta de definição das atribuições nos postos de trabalho, a estrutura física insuficiente, e a sobrecarga de trabalho. Desejam a implantação da política de gestão por competência e de desenvolvimento de carreira na UFT. Buscam ampliar a valorização dada ao servidor. Existe o Projeto “Servidor Multiplicador”. Criticam a capacitação dada aos servidores. Há contradições na política de formação e qualificação. Necessitam de políticas de remoção interna e políticas voltadas para as mulheres. Pontuam a organização do trabalho na UFT, o modelo de gestão da mesma, e a relação entre técnicos administrativos e docentes. Há uma comunicação deficiente entre a Gestão de Pessoas e servidores da UFT. Discutem sobre o turno contínuo. Necessitam que a estrutura organizacional da Gestão de Pessoas seja revista. Relatam as dificuldades e avanços das políticas de gestão de pessoas da UFT. Elencam que deve existir o alinhamento entre o planejamento estratégico da Gestão de Pessoas com o institucional. Há a necessidade de criação de uma Pró-Reitoria.

**Verbalizações:** *“Porque muitas vezes, a falta de uma definição clara das atribuições do servidor dentro da instituição acaba sobrecarregando grande parte dessas pessoas.”*

*“Porque não adianta você criar políticas de ginástica laboral, adequar o imobiliário, se a sua concepção de gestão ainda está voltada para uma concepção antiga, taylorista. Eu estou chegando à conclusão de que tem muitos setores aqui na Universidade que o modo de produção e a organização do trabalho estão muito próximos ao regime taylorista/fordista, e isso é muito triste.”*

*“Às vezes tem cursos e oficinas que abrem que tem 20 vagas, quando o universo de servidores é de centenas.”*

*“Mas a gente tem outro grupo na instituição, que são os servidores terceirizados, eu acho que de alguma forma eles precisariam ser pensados.”*

*“Não, são muito tímidas, grande parte dessas ações com relação à atividade dos servidores, decorrem mais desse projeto “Servidor Multiplicador”, mas tantas outras coisas não se tem recurso.”*

*“Então, a partir do momento que a Gestão coloca um obstáculo para que esse servidor não conclua o curso - eu posso usar essas palavras porque é o caso de um servidor que entra com um pedido de afastamento - se preza muito mais pelo legalismo, do que pela razoabilidade, eu acredito que é uma falta de coerência da própria instituição, e ao mesmo tempo, é reflexo da falta de uma política de gestão de pessoas.”*

*“Há um nível de insatisfação muito grande no Campus de Palmas e eu acho que isso veio em decorrência de decisões erradas dos gestores.”*

*“É preciso que se tenha uma política mais de incentivo para que as mulheres, para que elas assumam mais cargos de chefia, né? Que a gente faça também, um debate que trate um pouco mais sobre gênero dentro da instituição.”*

**Temas:** Gestão de Pessoas, UFT, Trabalho.

#### *5.1.4.3 Categoria 3 - Promoção à saúde do servidor da UFT*

**Definição:** Relatam a importância da promoção à saúde na UFT, tendo em vista que esta é uma estratégia de articulação, que visa a criação de mecanismos que reduzam os fatores que colocam a saúde dos servidores em risco. Não existe um setor de saúde na UFT que atue na prevenção e promoção da saúde do servidor. Existe o SIASS, mas este é um sistema que atende vários órgãos federais e a UFT é um deles. Há uma parceria entre a UFT e o SIASS. Ressaltam a relação positiva entre a Gestão de Pessoas da UFT e o SIASS, embora existam dificuldades a serem vencidas. Existe um índice elevado de adoecimento no trabalho na UFT, e é o SIAPE-Saúde que faz o controle das doenças dos servidores da instituição. Existe a carência em ações voltadas para a prevenção em saúde na UFT. Destacam a necessidade de se fazer um mapeamento da saúde dos servidores em todos os postos de trabalho da universidade, e que sejam criadas políticas de prevenção em saúde com foco no não adoecimento dos servidores, nos estímulos dos fatores de proteção à saúde, e à assistência psicológica. Relatam a necessidade de melhorias das políticas voltadas à educação em



saúde, vigilância e qualidade de vida do servidor da UFT. Discutem a flexibilização da jornada de trabalho dos técnicos administrativos, e as relações de trabalho entre os servidores da UFT. Há sobrecarga de trabalho nos servidores lotados na área de gestão de pessoas, impactando na saúde destes. Relatam o atual contexto econômico do governo federal, e por consequência a existência de limitações orçamentárias da Gestão de Pessoas e a insuficiência de recursos destinados à saúde dos servidores da UFT. Dizem desconhecer as políticas de promoção à saúde dos servidores da UFT. Discutem a assistência à saúde através do plano de assistência médica da UFT. Pontuam a importância da criação da Pró-Reitoria para a melhoria nas ações voltadas à saúde do servidor.

**Verbalizações:** *“A gente tem hoje uma equipe de saúde que tá meio pairando lá, não está alocada no local, e a gente precisa também abarcar a saúde dentro do UFT para além do SIASS, promoção, qualidade de vida e outras coisas.”*

*“Entraram alguns servidores da saúde, que ficaram à disposição da DDH e estão desenvolvendo algumas ações, mas um setor específico, hoje a gente não tem.”*

*“É suficiente pra saúde do servidor o que a UFT proporciona? Não é suficiente, e isso aí, a gente tem muito claro, está muito aquém.”*

*“Trabalhar saúde dentro da universidade não é uma coisa fácil de fazer, até porque saúde, ela não existe só a saúde, ela tem várias codificações.”*

*“Os servidores se sentem mais à vontade de falar, é um ambiente neutro, como às vezes, a gente trata questões muito pesadas, chega questão de assédio moral, de adoecimento mental, ‘N’ coisas. Os servidores se sentem mais à vontade de estar em um ambiente neutro. E hoje, a gente não tem o espaço adequado aqui. Então eu acho que isso atrapalha um pouco, e a equipe reduzida atrapalhar também.”*

*“Acho a ideia do SIASS perfeita, assim como acho a concepção do SUS excelente, o governo federal teve uma ideia muito boa para o SIASS, uma política muito acertada, só que de 2012 pra cá, o SIASS foi abandonado.”*

*“Alguns servidores a gente acompanha, né? De está perguntando, sabendo como ele está evoluindo, outros não, porque são agravos que curou e pronto, só teve aquele afastamento.”*

*“Às vezes as pessoas já chegam aqui doentes, e acham que estão doentes porque o trabalho está adoecendo elas, mas como tudo na vida, tem coisas do adoecimento que estão associadas a questões externas.”*

**Temas:** Promoção à Saúde, Servidor, UFT.

#### 5.1.4.4 Categoria 4 - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT

**Definição:** Desde 2004 fomenta-se oficialmente a criação de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na UFT. O papel dos técnicos administrativos, em greve, fortaleceu esta ação, mas a burocracia e a falta de agenda entre os membros da comissão atrasou a criação. Relatam a situação hierárquica da UFT e a sua influência no processo de criação da Pró-Reitoria. Discutem sobre o nome da Pró-Reitoria e o perfil do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas. Destacam que a Pró-Reitoria já deveria ter sido criada, mas que devido algumas dificuldades encontradas no processo de criação, inclusive da falta de um CD, isso ainda não havia sido possível. Pontuaram algumas facilidades encontradas no processo de criação, e que a greve de 2015 dos servidores seria de suma importância para a criação da Pró-Reitoria. Ressaltam que embora a universidade já tivesse percorrido 12 anos de exercício de suas atividades, ainda existia muito trabalho pela frente, como: a construção do modelo de estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; a integração dos interesses institucionais com os interesses dos servidores; a autonomia e conquista de recursos próprios, e as decisões sobre o investimento em ações voltadas à saúde dos servidores por parte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; o risco da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas ser mais um setor burocrático; a geração de um clima organizacional mais humano na universidade; e a instauração de uma cultura de pertencimento dos servidores com relação à UFT.

**Verbalizações:** *“Fui escolhido pela assembleia dos servidores, através de eleição, se escolheu os membros.”*

*“Fomos algumas vezes atrás do sindicato docente, convidar para participar dessas reuniões, mas em nenhum momento eles se manifestaram.”*

*“É promessa de campanha do Reitor, e aí a gestão dele praticamente está terminando, e até agora ele não conseguiu tirar isso do papel, e a gente teve cobrando, colocando isso como uma das nossas bandeiras de luta.”*

*“Olha, a questão da estrutura hierárquica, talvez não seja o impedimento, mas alguns interesses políticos, talvez empatem um pouco esse desenvolvimento da Pró-Reitoria.”*

*“Você não cria o sentimento de pertencimento apenas falando para a pessoa: ‘Olha, tenha amor pela universidade’. Não, você tem que construir instrumentos, algumas campanhas, alguns simbolismos, você tem que adotar mesmo símbolos da cultura, ou pegar alguns símbolos que formam e que fortalecem uma cultura organizacional.”*

*“Pressupõe-se um conhecimento técnico desse Pró-Reitor muito grande, e que se isso não ocorrer, comprometerá as atividades das diretorias.”*

*“Como é que você lidera uma equipe grande, que vai ser a cabeça da universidade, se você não tem a dimensão humana, se você é um indivíduo quase como um robô, não tem a capacidade de compreender as pessoas, né?”*

*“A expectativa era que as três vertentes, independente de como esse organograma tenha ficado, de que elas ganhem real importância.”*

*“Na época, se existia a esperança de ser consolidado o documento até outubro, e ser feito a apresentação justo no dia do servidor, a ideia era essa.”*

*“E algumas coisas acabaram não acontecendo por isso, porque não há recursos, e o ano de 2015 começou ainda sem mais recursos, então, foi outra dificuldade.”*

*“Não é simples assim, não é assim: trocou a plaquinha de diretoria para Pró-Reitoria, que simplesmente as coisas mudam.”*

*“Assim, eu acho que assim, eu tenho uma expectativa muito grande, e agora já não depende de nós, já não está em nossas mãos concretizar isso. Mas ainda estou na expectativa de que as coisas vão acontecer, e acredito que agora com o indicativo de uma nova greve, talvez de fato se concretize por conta disso.”*

**Temas:** Pró-Reitoria, Gestão de Pessoas, UFT.

## **5.2 A Voz dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das Universidades Federais**

### **Brasileiras**

Neste tópico serão apresentados os resultados referentes aos questionários aplicados aos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras. A organização dos dados se dá, em um primeiro momento, de forma quantitativa, por meio de gráficos, tabelas e quadros gerados a partir das questões fechadas, e de forma qualitativa, por meio de uma categoria de análise de conteúdo gerada a partir das questões abertas. O objetivo, nesse momento, é estudar as políticas de gestão de pessoas vivenciadas nas universidades federais brasileiras, com foco nas ações voltadas para a promoção da saúde dos servidores.

É importante ressaltar, que até o fechamento da coleta dos dados para análise dos resultados do questionário, foram recebidos 6 (seis) questionários. Considerando toda a população dos respondentes, que era de 45 (quarenta e cinco), a taxa de resposta ou retorno foi de 13,33%, taxa esta considerável, tendo em vista as características da população pesquisada.

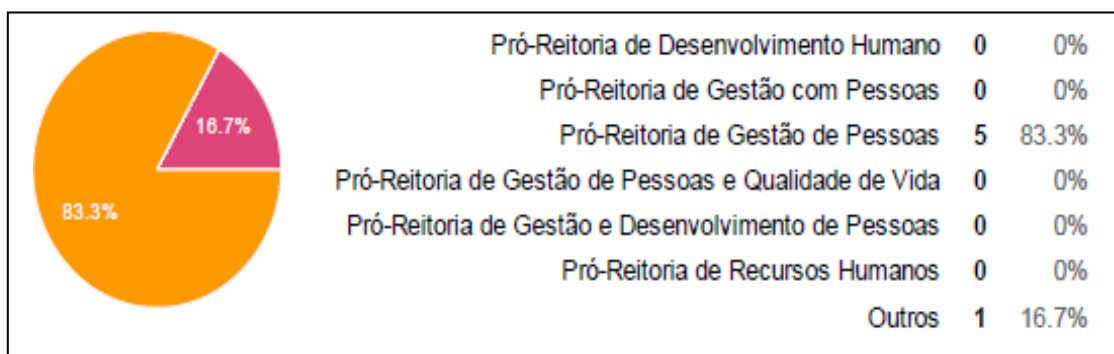
### 5.2.1 Análise das questões fechadas do questionário

A análise quantitativa dos dados coletados nas questões fechadas do questionário está organizada em dois eixos: o primeiro, que trata da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas das universidades federais, às quais os Pró-Reitores estão vinculados; e o segundo, que trata da promoção à saúde do servidor destas universidades.

#### 5.2.1.1 Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

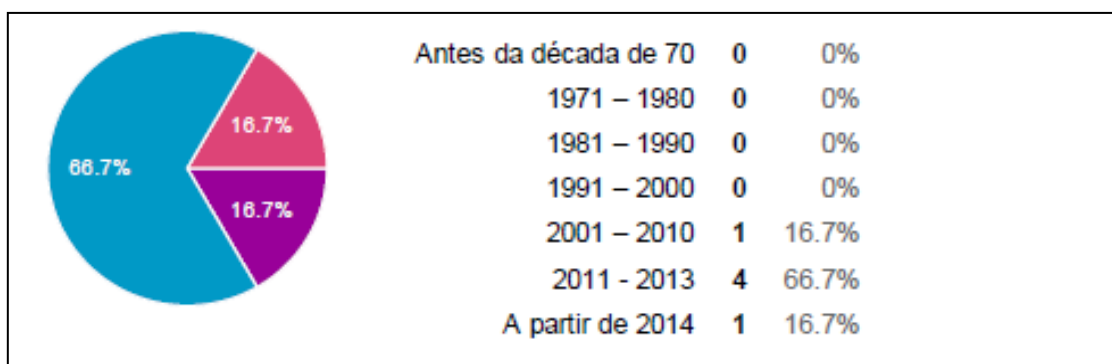
Neste primeiro eixo, serão tratadas as variáveis: nome da Pró-Reitoria, período de criação da Pró-Reitoria, participação no processo de criação, dificuldades e facilidades encontradas no processo de criação, contribuição da criação da Pró-Reitoria no suprimento das necessidades dos servidores, quantitativo de servidores da instituição, estrutura necessária e avaliação da estrutura da Pró-Reitoria, e conhecimento e avaliação das políticas de gestão de pessoas da instituição. Desse modo, na figura 9 apresenta-se a primeira variável:

**Figura 9** – Nome da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição



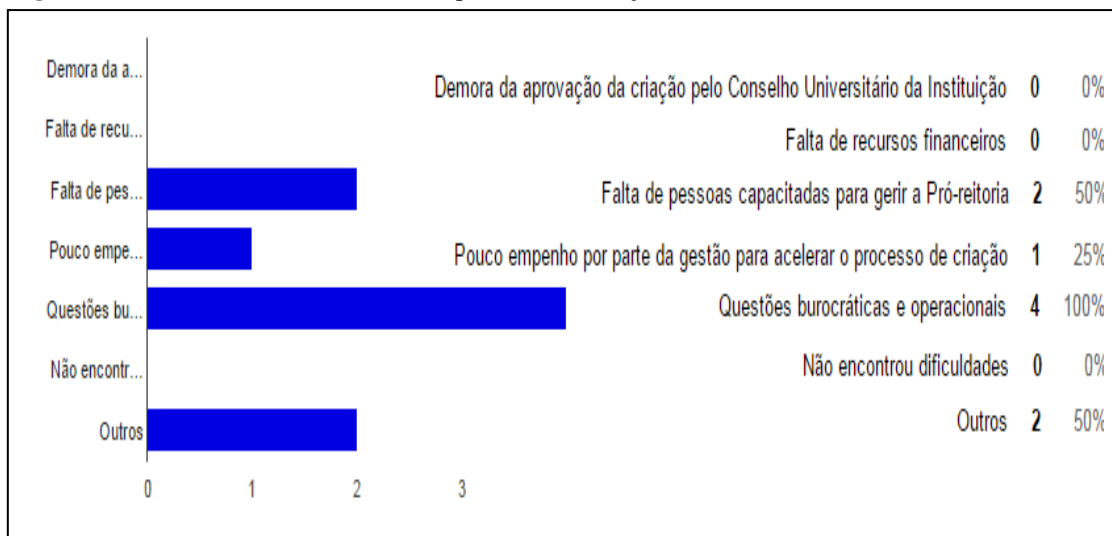
**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa, gerado no *Google Docs* (2015).

Quanto à forma como é chamada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas das instituições às quais os respondentes estão ligados, tem-se que a maioria delas, são chamadas de “Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas”, enquanto que 16,7% respondeu outro, que conforme dados da pesquisa, corresponde ao nome “Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas”.

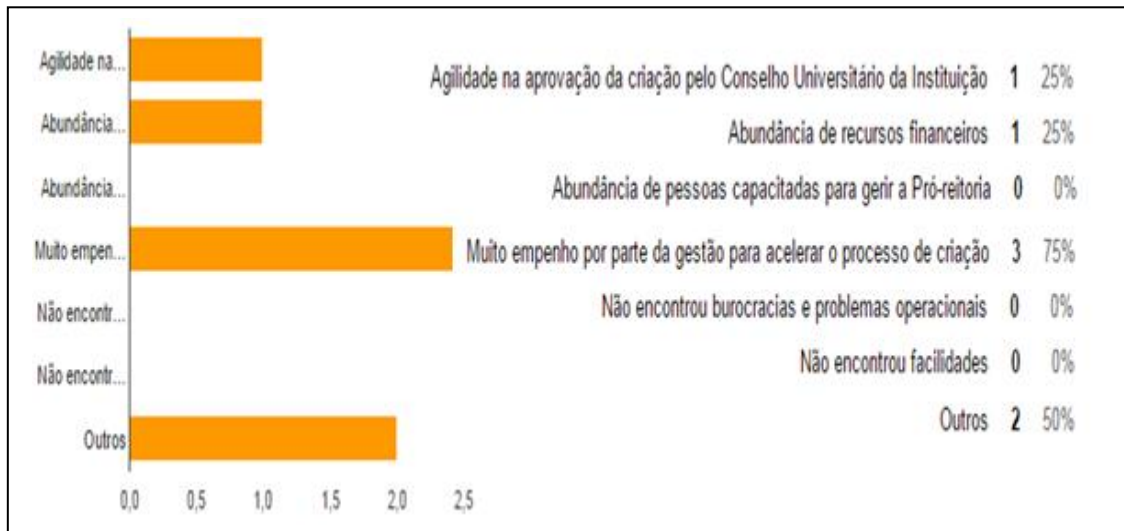
**Figura 10** – Período de criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa, gerado no *Google Docs* (2015).

No que diz respeito ao período de criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na instituição, conforme apresentado na figura 10, tem-se que 66,7% foram criadas entre 2011 e 2013; já com relação à participação dos Pró-Reitores no processo de criação da mesma, tem-se que 66,7% participaram do processo.

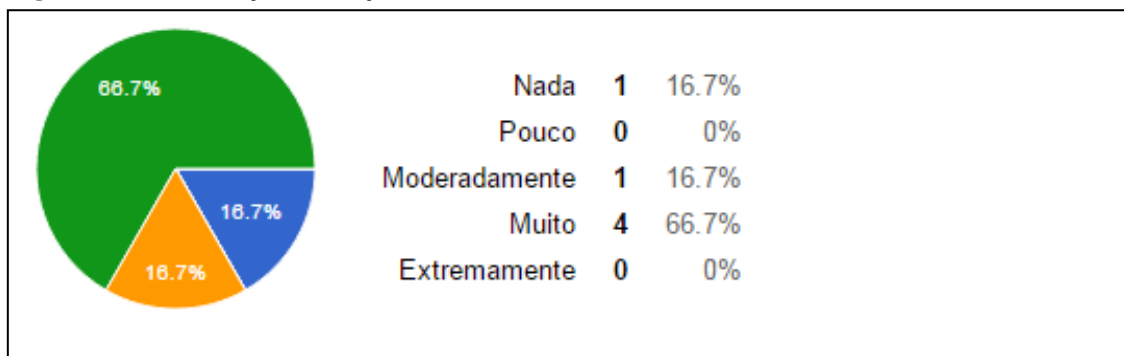
**Figura 11** – Dificuldades encontradas no processo de criação da Pró-Reitoria

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa, gerado no *Google Docs* (2015).

**Figura 12** – Facilidades encontradas no processo de criação da Pró-Reitoria

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa, gerado no *Google Docs* (2015).

Quanto às dificuldades e facilidades encontradas no processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, as questões burocráticas e operacionais tiveram destaque, tendo 100% da opinião dos respondentes; e no que tange a segunda variável, facilidades, destacou-se o empenho por parte da gestão para acelerar o processo de criação, onde este teve 75% da opinião dos mesmos.

**Figura 13** – Contribuição da criação da Pró-Reitoria

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa, gerado no *Google Docs* (2015).

A figura 13 apresenta que 66,7% dos respondentes consideram que a criação da Pró-Reitoria contribuiu muito para suprir as necessidades dos servidores da instituição.

**Tabela 1** – Quantitativo de servidores da instituição

<b>Categoria</b>	<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Técnicos Administrativos	Menos de 100	0	0%
	101 a 500	1	16,7%
	501 a 1000	3	50%
	1001 a 1500	0	0%
	1501 a 2000	0	0%
	2001 a 2500	0	0%
	2501 a 3000	0	0%
	3001 a 3500	0	0%
	3501 a 4000	2	33,3%
	Outros	0	0%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
Professores	Menos de 100	0	0%
	101 a 500	2	33,3%
	501 a 1000	2	33,3%
	1001 a 1500	0	0%
	1501 a 2000	0	0%
	2001 a 2500	0	0%
	2501 a 3000	1	16,7%
	3001 a 3500	1	16,7%
	3501 a 4000	0	0%
	Outros	0	0%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2015).

No que se refere ao quantitativo atual de técnicos administrativos da instituição, 50% responderam que a instituição tem entre 501 a 1000 técnicos. Já com relação aos professores, 33,3% responderam que tem entre 101 a 500, e 33,3% entre 501 a 1000.

**Tabela 2** – Estrutura necessária e avaliação da estrutura da Pró-Reitoria

<b>Categoria</b>	<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Estrutura necessária	Sim	2	33,3%
	Não	4	66,7%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
Avaliação da estrutura	Muito Ruim	0	0%
	Ruim	1	16,7%
	Indiferente	1	16,7%
	Boa	4	66,7%
	Muito Boa	0	0%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Quanto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas possuir a estrutura necessária para atender as demandas dos servidores da instituição, 66,7% acreditam que não possui. E no que tange a avaliação da atual estrutura da Pró-Reitoria, 66,7% acreditam ser boa.

**Tabela 3** – Conhecimento e avaliação das políticas de gestão de pessoas da instituição

<b>Categoria</b>	<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Conhecimento das Políticas	Muito pouco	0	0%
	Pouco	0	0%
	Indiferente	0	0%
	Muito	4	66,7%
	Extremamente	2	33,3%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
Avaliação das Políticas	Nada efetivas	0	0%
	Pouco efetivas	0	0%
	Moderadamente efetivas	3	50%
	Muito efetivas	3	50%
	Extremamente efetivas	0	0%
	Muito efetivas	0	0%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Nota-se que cerca de 66,7% do total de respondentes conhecem muito as políticas de gestão de pessoas utilizadas pela instituição ao qual estão ligados, e que quando questionados sobre a avaliação que faziam dessas políticas, metade afirmaram serem muito efetivas e a outra metade disseram ser moderadamente efetivas.

Diante do que foi apresentado, a seguir serão exibidos os dados referentes à promoção à saúde dos servidores das universidades federais respondentes.



### 5.2.1.2 Promoção à saúde do servidor

O segundo e último eixo expõe as seguintes variáveis: a existência de um setor responsável pela saúde do servidor na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, os nomes dos mesmos, o atendimento das suas competências, a importância dada pela Gestão de Pessoas à saúde dos servidores, os recursos financeiros investidos pela Pró-Reitoria em ações de saúde, a avaliação das políticas de saúde realizadas pela instituição, o conhecimento da PASS, as ações adotadas pela instituição referentes à saúde do servidor com base na PASS, o conhecimento e importância do SIASS para a instituição, a relação da Pró-Reitoria com o SIASS, e a melhoria do funcionamento do SIASS na instituição.

Dessa forma, observou-se que 100% dos respondentes afirmaram existir um setor responsável pela saúde do servidor na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição em que estão ligados. No quadro 10 tem-se a lista com os nomes dos mesmos:

**Quadro 10** – Nome do setor responsável pela saúde do servidor

Serviço Médico Universitário
DQVT
Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida
Departamento de Promoção e Vigilância à Saúde
Divisão de Qualidade de Vida
Divisão de Saúde, Assistência ao Servidor e Segurança do Trabalho

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2015).

**Tabela 4** – Competências, importância e recursos financeiros investidos no setor de saúde

<b>Categoria</b>	<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
O setor de saúde consegue atender as suas competências	Nunca	0	0%
	Raramente	0	0%
	Às vezes	3	50%
	Frequentemente	1	16,7%
	Sempre	2	33,3%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
Importância dada pela Pró-Reitoria à saúde dos servidores	Nada importante	0	0%
	Pouco importante	0	0%
	Moderadamente importante	0	0%
	Muito importante	3	50%
	Extremamente importante	3	50%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
Recursos financeiros investidos pela Pró-Reitoria na saúde dos servidores	Muito menos recursos	0	0%
	Menos recursos	0	0%
	A mesma quantia de recursos	2	33,3%
	Mais recursos	4	66,7%
	Muito menos recursos	0	0%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2015).

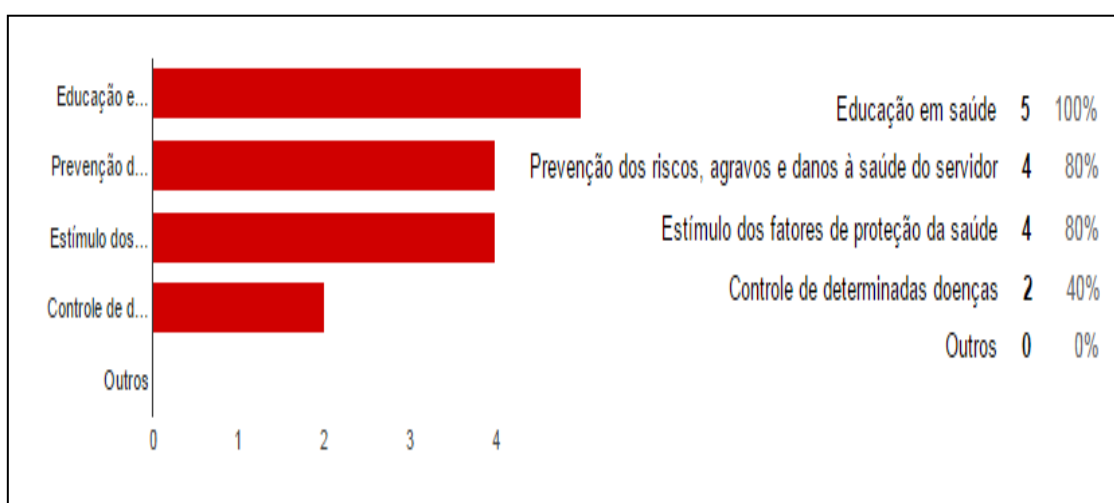
Quanto ao setor responsável pela saúde dos servidores conseguir atender as suas competências, 50% dos respondentes dizem que consegue às vezes. Já no que tange a importância dada pela Pró-Reitoria à saúde dos servidores, 50% afirmaram ser muito importante, e os demais 50% afirmaram ser extremamente importante. E por fim, 66,7% dos respondentes, quando questionados sobre os recursos financeiros investidos pela Pró-Reitoria na saúde dos servidores, afirmaram que deveriam ser investidos mais recursos.

**Tabela 5** – Avaliação das políticas de saúde, PASS, e adoção das políticas de saúde

<b>Categoria</b>	<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Avaliação das políticas de saúde realizadas pela instituição	Nada efetivas	0	0%
	Pouco efetivas	0	0%
	Moderadamente efetivas	4	66,7%
	Muito efetivas	2	33,3%
	Extremamente efetivas	0	0%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
Conhecimento da PASS	Sim	5	83%
	Não	1	16%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
Adoção de políticas de gestão de pessoas voltadas à saúde	Nunca	0	0%
	Raramente	0	0%
	Às vezes	3	60%
	Frequentemente	2	40%
	Sempre	0	0%
Obs: um deles afirmou não conhecer a PASS, vide item anterior.	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2015).

A tabela 5 apresenta que 66,7 dos respondentes avaliam moderadamente efetivas as políticas de saúde dos servidores realizadas pela instituição. Quando questionados sobre conhecer a PASS, 83% afirmam conhecer. Já no que tange a questão da instituição adotar políticas de gestão de pessoas voltadas à saúde do servidor baseadas na PASS, 60% dos que conhecem afirmaram adotar às vezes.

**Figura 14** – Ações adotadas pela instituição com base na PASS

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa, gerado no *Google Docs* (2015).

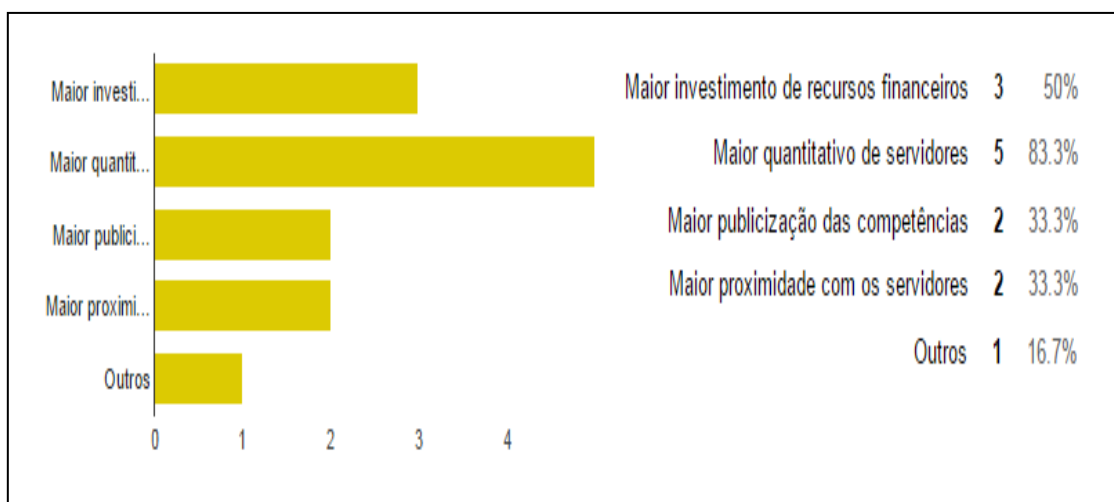
Ainda com relação às ações adotadas pela instituição voltadas à saúde do servidor baseadas na PASS, tem-se que as ações voltadas à educação em saúde tiveram 100% dos votos dos respondentes que conhecem a PASS, conforme apresentado na figura 14.

**Tabela 6** – Conhecimento, importância e relação da Pró-Reitoria com o SIASS

<b>Categoria</b>	<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Conhecimento do SIASS	Sim	6	100%
	Não	0	0%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
Importância do SIASS para a instituição	Nada importante	0	0%
	Pouco importante	0	0%
	Moderadamente importante	1	16,7%
	Muito importante	3	50%
	Extremamente importante	2	33,3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	
Nível de relação entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e o SIASS	Extremamente baixo	0	0%
	Muito baixo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	Muito alto	4	66,7%
	Extremamente alto	2	33,3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2015).

A tabela 6 sinaliza para o conhecimento do SIASS por parte dos Pró-Reitores, indicando que 100% dos respondentes o conhecem. Essa tabela também assinala a importância do SIASS para a instituição, onde 50% consideram ser muito importante. Outro aspecto ainda elencado é o nível de relação que existe entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e o SIASS, onde 66,7% afirmam que o nível de relação é alto.

**Figura 15** – Melhoria do funcionamento do SIASS na instituição

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa, gerado no *Google Docs* (2015).

Quando questionados sobre o que precisaria ser feito para que o funcionamento do SIASS fosse melhorado, 83,3% sinalizaram para um maior quantitativo de servidores. Cabe destacar que os 16,7% que respondeu a opção outro, conforme dados da pesquisa, corresponde a parceira entre instituições públicas federais.

Diante do exposto, após a apresentação descritiva dos resultados quantitativos, no tópico a seguir serão exibidos os resultados dos dados qualitativos da categoria de análise de conteúdo gerada a partir das questões abertas do questionário aplicado aos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras.

### 5.2.2 Análise das questões abertas do questionário

A análise qualitativa dos dados coletados nas questões abertas do questionário permitiu a construção de uma categoria temática, a saber:

#### 5.2.2.1 Categoria - A importância da criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na promoção à saúde dos servidores das universidades federais brasileiras

**Definição:** Pontuam a importância da criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para o fortalecimento da promoção à saúde. Afirmam que a criação contribuiu com a priorização das ações voltadas à saúde do servidor, assim como, com a criação de núcleos e o aumento dos investimentos financeiros nessa área. Deu-se maior destaque às questões de prevenção e promoção à saúde. Houve avanços setoriais após a criação. Falam sobre a formação de uma

equipe multiprofissional. Existem discussões sobre os próximos passos de atuação e infraestrutura do setor saúde. Afirmam que a Pró-Reitoria está em fase de implantação assim como a universidade. Existem poucas ações na área de saúde. Há a escassez de servidores. Relatam a existência de programas que ajudam na saúde mental. Afirmam que as políticas de apoio dos órgãos centrais são praticamente inexistentes. Destacam a inviabilização da manutenção do SIASS.

**Verbalizações:** *"A promoção da saúde se fortaleceu com a Pró-Reitoria."*

*"Várias ações foram desenvolvidas, posterior a sua criação."*

*"É possível dizer que foi um dos setores que mais teve avanços em nossa instituição depois da criação."*

*"A criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas possibilitou espaço para organização de uma equipe multiprofissional que se encontra em formação na universidade."*

*"[...] então não pudemos ainda realizar tantas coisas nessa área."*

*"Algumas das ações não são feitas ainda devido à escassez de servidores, mas a instituição tem um grande compromisso com a saúde do servidor."*

**Temas:** Criação da Pró-Reitoria; Gestão de Pessoas; Promoção à Saúde; Saúde dos Servidores; e Universidades Federais.

Diante do exposto, sobre os dados da UFT e dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais participantes, faz-se a discussão dos mesmos a luz do referencial teórico, o que compõe o capítulo a seguir.

## **6 DISCUSSÃO**

Este capítulo contempla as discussões dos resultados encontrados neste estudo. Separou-se em dois momentos. O primeiro refere-se aos dados coletados junto à Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT. O segundo discute os dados levantados junto aos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras.

### **6.1 De Diretoria de Desenvolvimento Humano à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

A primeira categoria apresentada, Política de Gestão de Pessoas das Universidades Federais Brasileiras, permitiu estudar as políticas de gestão de pessoas vivenciadas nas universidades federais brasileiras, com foco nas ações voltadas para a promoção da saúde dos servidores. A segunda e a terceira categorias apresentadas, Gestão de Pessoas da UFT e Promoção à Saúde do Servidor da UFT permitiram analisar a maneira como a gestão de pessoas da UFT coloca em prática a promoção da saúde dos seus servidores. A última categoria apresentada, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT, permitiu acompanhar o processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT para melhor gerenciar as questões relativas à saúde dos seus servidores.

#### **6.1.1 Políticas de gestão de pessoas das universidades federais brasileiras: o olhar da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT**

Na primeira categoria, Políticas de Gestão de Pessoas das Universidades Federais Brasileiras, verificou-se que a elaboração e direcionamento das políticas de gestão de pessoas vivenciadas nas universidades federais estão condicionados a decisões governamentais, e que quando essas instituições tentam praticá-las, descobrem que o cenário local é diferente do cenário nacional. Bergue (2010) afirma que essa atitude reprodutivista de práticas de gestão trata-se de uma cultura de cópia, onde se acredita que aquilo que é realizado pelo outro é melhor, ou por ser mais fácil e rápido proceder dessa maneira. Nesse sentido, tem-se que apesar dos aspectos positivos dessa ação, no entanto, o fato das universidades possuírem realidades culturais, regionais, e até locais distintas, alerta para a

necessidade de se rever as políticas nacionais já existentes e a forma como as próximas vão ser pensadas, criadas e implementadas, considerando o cenário, as estratégias e a cultura organizacional de cada universidade.

Para Antunes; Piccinini e Silva (2000, p. 3), as novas formas de gerir as atividades da Gestão de Pessoas devem ser “empreendedoras ao ponto de levar a reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram”. Desse modo, observou-se a necessidade de melhorias nas políticas de gestão de pessoas das universidades federais, e que o FORGEP tem um papel importante nessa demanda, tendo em vista que reúne os gestores de gestão de pessoas de todas as universidades federais brasileiras, e por ter como um dos seus propósitos, discutir as políticas de gestão de pessoas das universidades federais.

Identificou-se também que existem deficiências nos modelos de gestão organizacional das universidades, em específico, nas estruturas organizacionais das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas das mesmas. Bergue (2010, p. 88), inclusive, questiona “por que se observa na administração pública uma prática gerencial efetiva diferente do discurso gerencial?”. Nesse contexto, observa-se que é iminente a busca por políticas de gestão de pessoas governamentais e institucionais mais claras, menos legalistas e mecanizadas, desburocratizadas e humanizadas.

Nessa perspectiva, Morgan (2002, p. 173) quando se remete as consequências simbólicas dos valores organizacionais, reconhece “a natureza verdadeiramente humana das organizações e a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas”. O que ressalta a importância de se respeitar o servidor enquanto pessoa, enquanto ser humano, valorizando-o em razão da sua dignidade. Um dos entrevistados relata essa importância da seguinte forma: *“Gestão de pessoas para mim não lembra humanização, não lembra nem um pressuposto daquilo que a gente imagina que seja uma gestão com pessoas, entendeu? Gestão de pessoas não lembra o envolvimento, dar voz a dignidade, a espiritualidade, não, gestão de pessoas para mim lembra... gestão mesmo, operacional, instrumentalizar as pessoas”*.

Gil (2001) elenca que “o ouvir” é uma das habilidades mais importantes que os profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas precisam ter para conseguir estabelecer uma comunicação eficaz dentro da organização. Complementa afirmando que essa ação deve ser feita sem distrações, com foco no receptor e no que ele está falando, com postura e contato visual eficientes, e principalmente, com atitude de escuta. Nesse sentido, o relato de um dos entrevistados reforça a necessidade de uma comunicação eficaz entre os servidores e a Gestão de Pessoas das universidades: *“De vez em quando, os servidores*



*precisam desses departamentos, desses órgãos competentes, que lidam com a questão de pessoal, ou de recursos humanos, e eles se sentem desamparados, eles se sentem na solidão, e essas, são coisas simples que podem ser feitas, dizer como fazer, qual o caminho a ser seguido para se conseguir o que deseja”.*

Constatou-se ainda uma crítica ao assistencialismo que continua sendo realizado por algumas universidades referente à saúde do servidor, embora ressalta-se a necessidade de implementação de mais políticas voltadas à saúde, a preparação à aposentadoria e a integralização dos servidores. Bastos (2006) destaca que o Estado passou por várias transformações de cunho social, econômico, tecnológico e político, e que estas, geraram reflexões sobre os novos rumos da sociedade e as circunstâncias desse cenário para o mundo do trabalho. Carvalho et al. (2009, p. 16) afirma que diante das transformações ocorridas “o setor público precisou se adaptar, promovendo mudanças organizacionais, alterando missões, utilizando novas ferramentas tecnológicas e implementando novos métodos de trabalho”.

Nessa perspectiva, acredita-se que essa crítica é saudável, quando se considera que foram criados outros mecanismos governamentais para se oferecer essa assistência aos servidores, como exemplo, a PASS e o SIASS; mas quando se analisa esses novos mecanismos sob a ótica da eficiência dos mesmos, percebe-se que existe nas universidades a carência de um setor voltado especificamente à saúde do servidor e a outras demandas que impactam diretamente na saúde dos mesmos.

Ainda com relação à categoria supracitada, e já adentrando a próxima, percebeu-se que a maioria dos membros da comissão são conhecedores da legislação pertinente às políticas de gestão de pessoas das universidades federais brasileiras, embora um deles não conhecesse sobre o tema, e já tivesse se desligado da instituição, conforme relato a seguir: *“Política mesmo eu não conheço [...] eu tenho pouco contato com outras universidades, só ouço falar por alguns colegas, mas não conheço”*. O que demonstrou a vulnerabilidade da UFT no que diz respeito à consolidação dos seus servidores, visto que um servidor da própria comissão, ao passar em outro concurso, decidiu pedir exoneração da instituição, caracterizando a universidade como um local transitório, até que se alcance uma oportunidade profissional mais favorável; algo que a Gestão de Pessoas da UFT precisa ter um olhar mais crítico, e buscar soluções para que o servidor alcance o sentimento de pertencimento e se solidifique na instituição.

### 6.1.2 Gestão de pessoas da UFT

Nesse ensejo, na segunda categoria, Gestão de Pessoas da UFT, averiguou-se que a universidade, nos seus primórdios, no ano de 2003, possuía apenas um setor de RH; e que desde o ano de 2004, a gestão de pessoas da mesma vem sendo estruturada e pensada com um novo papel; e que neste mesmo ano, teve seu nome modificado para DDH, por ser entendida como uma área que deve ter como principal objetivo, trazer a devida valorização ao servidor enquanto ser humano, conforme demonstrou o seguinte relato: *“Nós temos que desenvolver as pessoas, o setor de recursos humanos não é simplesmente para fazer aquela coisa funcional, o desenvolvimento humano não é só para o desenvolvimento das pessoas enquanto trabalhadoras, mas enquanto seres humanos”*.

Desse modo, a Gestão de Pessoas da UFT tem tentado se adaptar as constantes mudanças organizacionais, e tem se dado conta de que para ter sucesso em suas ações, é necessário valorizar as pessoas, e vê-las como parceiras da organização, que compartilham conhecimento, habilidades, competências, e inteligência, e que proporcionam à organização tomadas de decisões pautadas no coletivo, e que fixam significados rumo aos objetivos institucionais (RODRIGUES; ABREU, 2012).

No entanto, os entrevistados mencionam que o número de servidores técnicos administrativos da instituição é insuficiente para atender a todas as demandas da mesma: *“Nós temos o quadro de servidores reduzido, que é completado com servidores terceirizados, se não fosse por esse lado, nos praticamente teríamos uma sobrecarga de trabalho muito maior”*; assim como, que existe a problemática da rotatividade, que embora nos últimos anos tenha sido amenizada com algumas políticas, ainda perdura na universidade: *“Todo dia a gente admite e exonera pessoas”*. Desse modo, é importante considerar que as últimas greves dos servidores federais tentaram pontuar esta problemática da precarização no serviço público federal, mas o êxito foi baixo; e que o caminho que se trilha é o da terceirização<sup>10</sup> atrelada a precarização das relações e condições de trabalho, substituindo a valorização do servidor e a manutenção do mesmo no ambiente de trabalho. Assim, é urgente a UFT criar uma política de gestão de pessoas que atenda a sua realidade multi campi.

Ademais, existem problemas relacionados à definição de atribuição nos postos de trabalho, o que gera a sobrecarga em alguns e a ociosidade em outros: *“Então esse é um*

---

<sup>10</sup> Desde 2004 o Projeto de Lei 4330 busca regulamentar e expandir a terceirização no país. Em 2015 foi aprovado na Câmara dos Deputados.

*problema que a gente enfrenta, essa sobrecarga de trabalho, o quadro reduzido de servidores, muitas atividades pra serem desenvolvidas, né?”. A estrutura física foi outro fator relatado pelos entrevistados, tanto por questões insalubres quanto por espaço físico para o desenvolvimento das atividades, e que na área de gestão de pessoas, esse problema é ainda maior: “Mas a gente também não tem espaço físico, a equipe está fragmentada, cada um fica numa sala, o espaço é muito distante, então atrapalha a comunicação e o fluxo dos processos”.*

Diante do exposto, e com base no que já foi teorizado nessa pesquisa através de Mintzberg (1995), Dutra (2002), Silva (2009) e Bergue (2010), constata-se que existem algumas dificuldades no processo de estruturação organizacional da UFT, e que essas dificuldades vão ao encontro dos desafios que a Gestão de Pessoas da UFT encontra no seu processo de estruturação. Também se observa que embora a Gestão de Pessoas da UFT esteja empenhada para o atendimento de todas as suas demandas, isso não tem sido possível, devido os diversos problemas encontrados no processo de implementação das políticas de gestão de pessoas; e que o fato da UFT ainda ser muito nova, quando comparada com as demais universidades brasileiras, colabora para isso.

Verifica-se também que a UFT não pode se esconder no quadro “ser muito nova” e assim ficar imobilizada, pois as universidades mais velhas também têm problemas na gestão de pessoas, como é possível observar no subcapítulo que trata da gestão de pessoas das outras universidades federais brasileiras. Assim, o que se vê é uma UFT que foi criada numa estrutura física já existente, de uma antiga universidade estadual, e que esta herança hoje abriga os diversos setores da Gestão de Pessoas, o que faz com que fiquem compartimentalizados, distantes uns dos outros, dificultando a comunicação, e ações conjuntas fortalecedoras, que ocorram a longo prazo, e que deixem de ser somente para apagar incêndios.

Por conseguinte, observou-se nos relatos dos entrevistados, que a gestão da universidade presa pela implantação de políticas de desenvolvimento de carreira, voltadas à valorização do servidor, como é o caso do projeto “Servidor Multiplicador”, que busca a valorização das competências do servidor, e que está relacionada a uma política macro, que se tem o desejo de implantar, que é a gestão por competência, que visa oferecer condições de melhorias salariais e reestabelecer à motivação dos servidores.

Cabe destacar ainda, que algumas dessas políticas, como é o caso da política de formação e qualificação, já tem proporcionado aos servidores um determinado aumento salarial, e conseqüentemente, a diminuição dos pedidos de exoneração e rotatividade de

pessoal. No entanto, observa-se, conforme relato abaixo, que a instituição tem sido contraditória quando oferece oportunidade ao servidor de se qualificar, mas não dá as condições necessárias para que isso ocorra, agindo com legalismo e não com razoabilidade, o que sugere que esta política tenha sua regulamentação revista e adequada não só ao interesse da instituição, mas também ao seu foco principal, que é o servidor. *“E mais confuso ainda é, quando você percebe que alguns colegas, que dão os pareceres de afastamentos, que estão fazendo o mesmo curso de pós-graduação, o mesmo curso de mestrado, que sabem da necessidade de se ter um tempo para se qualificar, para escrever, que fazem parte do Comitê de Qualificação, negam o processo de outro colega”*.

Também verificou-se críticas relacionadas às políticas de capacitação dos servidores, onde discutiu-se a escolha dos cursos e oficinas, a forma como os mesmos são ofertados, a necessidade de ampliação de vagas e opções de horários, a inclusão dos funcionários terceirizados, e a demanda por cursos específicos, que exigem a presença de um especialista na instituição ou o envio dos servidores ao local do curso; e à política de remoção interna, onde se discutiu que a mesma deveria ser constante e acontecer anualmente, dando ao servidor a oportunidade de mobilidade interna e de exercer suas tarefas em setores e locais distintos. Ainda observou-se à carência na universidade de políticas voltadas às mulheres, discutindo-se a necessidade da implantação de políticas que atendam as servidoras da universidade, como exemplo, foram citadas, a criação de uma creche dentro da instituição, e a criação de políticas de incentivo a cargos de gestão para as mulheres, para que as mesmas tenham mais oportunidade de assumi-los.

Nesse sentido, a organização do trabalho e o modelo de gestão da UFT, também foi algo bem discutido pelos entrevistados. Desse modo, e diante do contexto do serviço público, elenca-se que a universidade deve estar focada na qualidade dos serviços prestados à sociedade, e por isso, deve investir em novas tendências de gerenciamento, considerando os novos modelos da administração pública, objetivando eliminar o patrimonialismo e as formas burocráticas de trabalho, que acabam por inviabilizar a construção de ações de melhorias (PONCE, 2014).

Constatou-se ainda que a relação entre técnicos administrativos e docentes é conflituosa. Girin (1996, p. 36) afirmam que “o ser humano não vive em um círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói”, Dutra (2002) e Silva (2009) reforçam essa afirmativa quando falam das bases estruturais das organizações, teorias essas já mencionadas nessa pesquisa. Nesse sentido, examinar o nível de socialização organizacional na universidade, considerando os dois grupos ocupacionais, docentes e

técnicos administrativos, é uma proposta para a Gestão de Pessoas da UFT, para que mesma possa avaliar os motivos dos conflitos existentes entre os grupos, assim como diminuí-los, para que o clima organizacional da instituição melhore.

Também foi pontuado o desconhecimento dos servidores sobre as funções dos colegas, sobretudo no que tange a esta relação entre professor e técnico administrativo: *“E o que os professores fazem com o secretário de curso, que acham que é secretário pessoal dele, então isso tudo tem que ser visto”*. Outro fator importante identificado foi a necessidade dos servidores técnicos administrativos em ter a flexibilização da sua jornada de trabalho, ao qual alguns entrevistados nomearam como turno contínuo (6 horas seguidas, ao invés das 8 horas com intervalo), todavia, decidiu-se discutir essa questão na próxima categoria, com o objetivo de contextualizá-la com a saúde do servidor.

Ainda com relação a esta categoria temática, muito falou-se sobre a estrutura organizacional da Gestão de Pessoas da UFT, das dificuldades e avanços das políticas de gestão de pessoas da mesma, e do compromisso de alinhar o planejamento estratégico da Gestão de Pessoas com o institucional, conforme relato a seguir: *“[...] a estrutura como diretoria não consegue. Por quê? Porque a Gestão de Pessoas perpassa por diversas Pró-Reitorias, poderia dizer que ela é transversal, a política de gestão de pessoas ela passa por todas as Pró-Reitorias, então, em nível de diretoria, é muito complicado você implantar algumas políticas”*.

Desse modo, semelhantemente a estrutura organizacional das outras universidades federais, a estrutura organizacional da Gestão de Pessoas da UFT precisa ser revisada, e alinhada aos preceitos modernos de gestão de pessoas, considerando que existe a necessidade de descentralização das atividades da Reitoria para os campi e um espaço físico favorável para a equipe desenvolver suas atividades em conjunto, diminuindo os problemas de comunicação entre a equipe e o fluxo dos processos.

Por fim, percebeu-se que a Gestão de Pessoas da UFT acontece via DDH, mas por não estar no mesmo nível hierárquico que as Pró-Reitorias, apresenta dificuldades para atuar na universidade. Essa questão reforça a criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

### 6.1.3 Promoção à saúde do servidor da UFT

Nessa perspectiva, na terceira categoria, Promoção à Saúde do Servidor da UFT, constatou-se a importância da promoção à saúde na universidade, por entender que essa

estratégia de articulação é capaz de perceber os fatores que colocam em risco a saúde dos servidores da UFT e que visa à criação de mecanismos que reduzam situações de vulnerabilidade sanitária dos mesmos (BRASIL, 2006). Entretanto percebeu-se a inexistência de um setor de saúde institucionalizado na UFT.

Observou-se também que há uma parceria entre a UFT e o SIASS, e uma boa relação entre a DDH e o SIASS, conforme relatos a seguir: *“Não, hoje a gente tem o SIASS que trabalha promoção”. “[...] e como coordenações a gente tem o SIASS, que é a antiga coordenação de saúde”. “[...] o SIASS é um departamento, vamos dizer, da DDH”. “Bom, porque o SIASS é um departamento que não tá fora desse contexto, está dentro do contexto da DDH”.*

Todavia o SIASS não tem por missão atender esta demanda específica da UFT, uma vez que tem como objetivo é atender ao conjunto de servidores federais das várias instituições que desenvolvem a PASS, conforme já retratado nesta pesquisa por Carneiro (2011), e de acordo com o seguinte relato: *“[...] temos os SIASS que trabalha no aspecto de saúde e segurança do trabalho, mas não voltados especificamente, apenas, à UFT mais para todos os órgãos federais”.*

Desse modo, Ferreira (2014) reforça essa afirmação, quando afirma que devido a PASS destacar os servidores como protagonistas na sua construção e implementação, a definição de promoção da saúde apresentada pela mesma “busca ampliar a conscientização, a responsabilidade e a autonomia dos servidores, em conjunto com os gestores e com os órgãos da Administração Pública Federal” (FERREIRA, 2014, p. 58).

É importante ressaltar, embora nenhum entrevistado tenha se referido, que o sistema de informações SIAPE-Saúde também foi criado para possibilitar ao SIASS a armazenagem e controle das informações periciais de licenças médicas, acidentes de trabalho, doenças profissionais, aposentadorias por invalidez e readaptações funcionais; além de informações de exames médicos periódicos, as avaliações de outros profissionais técnicos da área de saúde, dados de ambiente de trabalho e informações assistenciais (BRASIL, 2010).

Nesse sentido, observou-se que mesmo diante de toda essa articulação voltada à saúde dos servidores federais, com a implantação da PASS, do SIASS, e do SIAPE-Saúde, e que mesmo com todo o potencial e conquistas desses mecanismos, eles ainda apresentam diversos problemas de consolidação, devido à prevalência de uma cultura assistencialista fragmentada e desprovida de promoção de medidas de prevenção (BIZARRIA; TASSIGNY; FROTA, 2013), o que dificulta a coleta, sistematização, análise e disponibilização de informações individuais e coletivas do prontuário eletrônico, que deveriam constituir a base

para a conformação do perfil epidemiológico dos servidores, e para a gestão qualificada das questões relativas à saúde do servidor (BRASIL, 2010).

Percebeu-se ainda que embora essa parceria entre UFT e MPOG tenha trazido benefícios à instituição, ela também tem gerado alguns transtornos, como afirma um dos entrevistados: *“Porque hoje o SIASS funciona por doações, não tem recursos próprios, funciona com doações de outros órgãos, os servidores têm o exercício fixado lá, mas são poucos, o SIASS começou com quase 20 servidores, hoje tem oito, e alguns que nem trabalham em horário integral”*.

Nessa perspectiva, constatou-se que muitas são as dificuldades do SIASS em cumprir com a sua missão na instituição, e que por ser uma política voltada a diversos órgãos, e que depende desses órgãos para existir, a Gestão de Pessoas da UFT encontra obstáculos não só em conseguir manter a parceria com o MPOG, tendo em vista que precisa investir em um maior quantitativo de servidores e em um maior suporte organizacional; mas em ser beneficiada com tudo aquilo que essa política tem a oferecer. Isso remete a necessidade de se institucionalizar um setor na universidade que trate de assuntos específicos da área de saúde, e que embora o mesmo já esteja em processo de formação: *“Entraram alguns servidores da saúde que ficaram à disposição da DDH e estão desenvolvendo algumas ações, mas um setor específico, hoje a gente não tem”*; ou seja, apesar das melhorias que já têm sido realizadas pela Gestão de Pessoas com relação a esta demanda, observou-se que essas ações ainda não são suficientes.

Diante do exposto, e com base nos resultados dos dados obtidos através do SIAPE-Saúde, e disponibilizados pela Unidade SIASS/UFT/Palmas - TO referentes ao atual contexto que se encontra a saúde do servidor da UFT, constatou-se a carência por promoção de medidas de prevenção à saúde na UFT, tendo em vista que o maior número de afastamentos para tratamento de saúde da instituição está relacionado aos transtornos mentais e comportamentais, e aos fatores que influenciam o estado de saúde e contato com os serviços de saúde. Desse modo, cabe a gestão de pessoas atuar na prevenção à saúde dos servidores com foco no não adoecimento dos servidores e nos estímulos dos fatores de proteção à saúde, objetivando a diminuição desses números, tendo em vista que os mesmos tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. Tal como já pontuaram Klein (2013) e Oliveira (2013) em seus estudos.

E para que isso ocorra, observa-se que existe a necessidade de se fazer um mapeamento não só no que se refere à vigilância em saúde, como já tem sido feito, conforme relato a seguir: *“Vigilância então, por exemplo, hoje a gente tem avaliação*

*ambiental de todos os setores que impactam na salubridade”*, mas da saúde em geral, de todos os servidores e em todos os postos de trabalho da UFT: *“Acho importante fazer um mapeamento de como anda no geral a saúde dos servidores, eu acho que esse mapeamento é importante”*. Nessa perspectiva, uma possibilidade que já está sendo implementada pela Gestão de Pessoas da UFT é a parceria com o Curso de Administração da UFT, para que os Trabalhos de Conclusão de Curso, dentro da temática saúde e trabalho, sejam realizados no Campus de Palmas. Para tal, será utilizado o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART) (FACAS, 2013).

Nesse caminho, *“a saúde do trabalhador solicita um olhar que busque formas de atuação que possibilitem operacionalizar a noção de atenção à saúde, o que inclui ações de prevenção primária, assistência e promoção da saúde”* (SATO; LACAZ; BERNARDO, 2006, p. 283). Logo, nota-se que com esse mapeamento em mãos, será possível não só expandir e melhorar as políticas já existentes na UFT, como é o caso das políticas de educação em saúde, vigilância e qualidade de vida do servidor; mas também implantar novas políticas, como a assistência psicológica, e a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos administrativos, que apesar de algumas ações isoladas já terem sido feitas com relação às mesmas, são demandas que ainda precisam ser consolidadas na instituição, conforme relatos a seguir: *“Outras ações que têm, são as aulas de pilates, yoga, alongamento, mas a gente sabe que não necessariamente essas ações vão ao encontro do foco do adoecimento, e aí eu acho que a gente precisaria fortalecer mais”*. *“[...] e isso acaba trazendo com que as pessoas adoeçam, a sobrecarga, a falta de critérios claros das atribuições, uma jornada de trabalho cansativa”*. *“Já tivemos casos gravíssimos dentro da instituição de servidores com problemas de depressão, por causa de trabalho”*.

Sobre a questão da flexibilização da jornada de trabalho, observou-se que já existe uma discussão na universidade, inclusive, que foi proposto pelos técnicos administrativos o Programa de Otimização do Atendimento ao Público no âmbito da UFT (PROATENDE) e que apesar de ter sido aprovada a criação de uma comissão ainda no ano de 2014 para a elaboração do mesmo (Anexo A), este ainda não foi regulamentado pela instituição. Ademais, percebe-se que esse programa proposto, ainda necessita de alterações, visto que ainda é um modelo burocrático, e que atende muito mais os interesses da instituição do que dos técnicos administrativos, cabendo à intermediação da Gestão de Pessoas nessa demanda, para que se consiga alcançar resultados significativos para ambas as partes.

Nessa perspectiva, outro debate observado foi à questão das relações de trabalho dos servidores da UFT e a sobrecarga dos servidores lotados na área de gestão de pessoas. Essas



questões remetem ao contexto do trabalho em que os servidores da UFT estão inseridos, e as teorias já mencionadas nesse estudo por Arendt (2007) e Antunes (1995; 2009) referentes à condição humana, racionalização dos processos de trabalho e precarização das relações e das condições de trabalho. Alguns relatos dos entrevistados referentes a esse tema estão descritos a seguir: *“De certa forma eu consigo estar bem articulada dentro desse meio, acho que só não faço pagamento de servidor, já pedi um assento, mas...”*. Desse modo, o que se observa é que mesmo diante das deficiências que se apresentam no contexto de trabalho dos servidores lotados na área de gestão de pessoas da UFT, os entrevistados demonstram em suas falas, que existe empenho na realização das tarefas prescritas, embora não consigam atender a todas as demandas, inclusive da área de saúde, conforme relato a seguir: *“Em função desse acúmulo de serviço, eles mal conseguem fazer o básico, então acaba, no meu modo de vista, a saúde sendo deixada para segundo plano, eu acho que poderia ser dada uma importância maior”*.

Esse empenho dos servidores lotados da área de gestão de pessoas pode ser visto como uma forma de intensificação do trabalho, atrelada ao processo de reestruturação produtiva, da retenção da subjetividade do trabalhador, e das novas formas de trabalho, temas esses já retratados nessa pesquisa através de Davel e Vergara (2001), Lapis e Merlo (2007), Duarte (2014), Aguiar (2013), e Antunes (2014). Dessa forma, percebe-se que as relações de trabalho na UFT estão comprometidas, e que a sobrecarga de trabalho existentes em algumas áreas, inclusive, na própria área de gestão de pessoas, tem colaborado não só para a precarização das relações, mas também das condições de trabalho, e que cabe aos dirigentes da instituição, tentarem mudar esse modelo de organização do trabalho que tanto tem prejudicado os servidores, e por consequência, a instituição como um todo.

Identificou-se ainda, no cenário da saúde da UFT, que foi dada ênfase ao atual contexto econômico do governo federal, as limitações orçamentárias da Gestão de Pessoas da universidade, e por consequência, a insuficiência de recursos destinados à saúde dos servidores da UFT. Essa realidade econômica governamental intensifica as dificuldades para se implantar na UFT um setor específico na área de saúde e fazer com o mesmo funcione de forma eficiente, sendo este, mais um desafio a ser enfrentado pela Gestão de Pessoas da universidade, conforme o seguinte relato: *“É muito pouco, precisaríamos de muito mais dinheiro. Só que nós sabemos que não adianta simplesmente dizer assim ‘eu preciso de dinheiro’ quando não se tem dinheiro para todo mundo. Então, esse é um debate muito difícil. Quando o cobertor é curto, então, praticamente você fica brigando por migalhas e isso é injusto na minha avaliação”*.

Pelo relato dos entrevistados, ainda verificou-se que existe um desconhecimento das políticas de promoção à saúde por parte dos servidores, inclusive, por alguns membros da comissão, conforme relatado por um dos entrevistados: *“Olha, eu não sei exatamente qual que seria a função do SIASS, mas acho que é uma questão... mas não seria exatamente promoção à saúde, seria mais prevenção talvez, não sei, não sei responder”*. Nesse sentido, Carneiro (2006) enfatiza que a existência de informações sobre a saúde dos trabalhadores é primordial para sua promoção. E isso externaliza a necessidade de mais publicização das ações realizadas pela Gestão de Pessoas da instituição, para que os servidores possam não só serem beneficiados por essas políticas, mas colaborar com a elaboração, implementação e avaliação das mesmas.

Outro fator que foi destacado pelos entrevistados foi a assistência à saúde do servidor através do plano de saúde, onde um entrevistado relatou que: *“Fala que como nós temos um plano de saúde, essa assistência psicológica deve ser buscada por um profissional do plano de saúde”*, enquanto o outro relatou que: *“Os agravos, a gente trabalha através da questão do plano de saúde. Quando o servidor está doente, a gente não tem esse suporte assistencial aqui, o suporte que a gente dá são as indicações do plano de saúde, e algumas orientações nesse aspecto”*. Esses pontos trazem a discussão de como tem sido feita a intermediação e controle dos assuntos relacionados ao plano de assistência médica da UFT, considerando que embora o servidor já seja beneficiado com um plano de saúde, essa assistência ainda pode ser oferecida pela Gestão de Pessoas da universidade, através de políticas de prevenção, conforme discutido anteriormente.

Enfim, diante do relato abaixo, e de todas as questões discutidos acima, observa-se a importância da criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT para a melhoria das ações voltadas à saúde do servidor, considerando que a existência da mesma será crucial para que todas, se não, a maioria das dificuldades e transtornos elencados, sejam resolvidos, e para que as demandas mencionadas sejam atendidas. *“E aí eu vejo que nesse ponto é que entra a necessidade da Pró-Reitoria, porque a DDH chegou ao limite dela, ela pode agir até um certo limite e agora eu acho que a DDH precisaria crescer, ter voz e ter um orçamento pra trabalhar, pra que a gente pudesse realmente construir ações mais produtivas”*.

#### 6.1.4 Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT

Nesta categoria observou-se que a criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas era uma demanda urgente, e que embora alguns membros da comissão tenham afirmado que essa era uma proposta de campanha dos atuais dirigentes da instituição, após análise do Plano de Gestão 2012-2016 dos mesmos, não foi encontrada nenhuma informação relacionada à criação da Pró-Reitoria, o que denota que alguma discussão a respeito foi feita, mas demorou para ser oficializada. Cabe destacar que um dos princípios do plano da atual Gestão é a valorização e qualificação dos servidores, o que ressalta o compromisso da mesma com desenvolvimento humano e a política de formação dos servidores.

Identificou-se ainda, através das falas dos entrevistados, que a Gestão atual da universidade sempre esteve de acordo com a criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Nesse sentido, observou-se que houve a aprovação da proposta de criação, via CONSUNI, ainda no dia 22 de abril de 2014; assim como também ocorreu nessa mesma data a deliberação pela formação de uma comissão que ficasse responsável pela elaboração de uma minuta da Resolução que tratasse sobre a criação da Pró-Reitoria, e que fosse apreciada na próxima reunião do CONSUNI (Anexo F). Entretanto, cabe destacar que apesar dos membros terem afirmado que conseguiram cumprir com a sua missão, que era de elaborar a minuta da Resolução, eles desconheciam os motivos da mesma não ter sido levada à apreciação do CONSUNI, conforme relatos a seguir: “[...] o trabalho todo foi feito, qual é a Pró-Reitoria que tem o que essa Pró-Reitoria já tem? Nenhuma”. “[...] agora já não depende de nós, já não está em nossas mãos concretizar isso”.

Também se observou a questão do processo de formação da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, onde todos os membros da comissão afirmaram que houve a emissão de uma portaria de nomeação com os vossos nomes, oficializando a participação deles na comissão. Mas após algumas pesquisas realizadas em busca desse documento, constatou-se que apesar da comissão ser composta por oito membros, foi emitida portaria apenas para quatro membros e dois suplentes (Anexo B), e que os demais membros não tiveram portarias emitidas. Após procurar o Setor de Portarias e Publicações Oficiais do Gabinete do Reitor, os mesmos informaram que não há necessidade de emissão de portarias para os casos em que os servidores ocupam cargos de gestão, e que esse era um desses casos.

Ocorreram também algumas contradições nas falas dos entrevistados quando indagados sobre a forma como passaram a fazer parte da comissão, alguns responderam que foram indicados pelo sindicato, outros informaram que foram os próprios servidores que elegeram os representantes da comissão, enquanto que os demais, afirmaram que foram indicados pela Gestão da universidade. Ademais, também houve relatos de que os docentes não quiseram participar da comissão, alegando que a criação da Pró-Reitoria era apenas uma barganha da gestão com os técnicos administrativos, conforme relato a seguir: *“Alguns docentes não quiseram participar das discussões, justo por pensarem que essa criação da Pró-Reitoria era apenas uma manobra da Gestão”*. Diante dos relatos colhidos, pôde-se perceber que a forma como a comissão foi criada não seguiu um critério claro e que isso pode ter dificultado o processo de elaboração da minuta da Resolução e o consequente avanço da efetiva criação da Pró-Reitoria.

Identificou-se ainda, divergências no que diz respeito à escolha do nome da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, conforme explicitado no Diário de Campo. Nesse sentido, observou-se através da fala de um dos membros, que o nome era irrelevante e que o importante era o trabalho que iria ser desenvolvido pela Pró-Reitoria; outros membros, se quer, lembravam exatamente os nomes sugeridos nas reuniões, citando nomes distintos daqueles que de fato foram sugeridos; outro informou que o primeiro nome sugerido foi “Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano”, mas que depois de algumas discussões, não prevaleceu, devido alguns membros acharem que com esse nome a Pró-Reitoria seria apenas uma extensão da DDH; por fim, outros afirmaram que a Pró-Reitoria não deveria se chamar “Gestão de Pessoas”, e que a perspectiva da humanização deveria ser considerada, conforme relato a seguir: *“Acho que não deveria ser Gestão de Pessoas, porque como eu já falei, esse termo para mim é a mesma coisa que Recursos Humanos, só que com uma nova roupagem”*. Dessa forma, ficou acordado que a Pró-Reitoria iria se chamar: “Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, considerando a última perspectiva citada, o que demonstrou que a comissão ao escolher o nome da Pró-Reitoria, reconheceu que as pessoas “constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 3).

Outra questão a ser discutida é a do perfil do Pró-Reitor, onde percebeu-se que existiam dúvidas dos entrevistados com relação a forma como o Pró-Reitor deveria ser escolhido, se via eleição ou via indicação. Ademais, alguns afirmavam que o Pró-Reitor deveria ter um perfil técnico; outros que deveria ter um perfil político; outro que deveria ter

o perfil tanto técnico como político, mas que deveria prevalecer o técnico; outro que deveria ter os dois perfis, mas que deveria prevalecer o político; e por fim, um afirmou que esse gestor deveria ser escolhido por mérito, e que essa questão do mérito, não deveria estar relacionada exclusivamente a ter domínio técnico, visto que qualquer cargo de liderança exige não só uma direção técnica, mas também política e humana, e que o Pró-Reitor deveria possuir as três competências. Os relatos a seguir demonstram essas afirmações: *“Do que adianta ‘vamos lá pessoal, vamos lá’, se na hora do vamos ver a pessoa não senta e faz, se a pessoa nunca passou por uma folha de pagamento, se a pessoa nunca passou por um... Então, assim não dá”. “Então se partiu do princípio de um legalismo extremo, numa situação em que a instituição tinha que ser razoável com os servidores. Então, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, ele não pode ter uma mentalidade dessas, porque senão ele estaria ocupando o cargo errado”. “[...] mas qualquer cargo tem uma direção política, tem uma dimensão técnica e tem uma dimensão humana. Então, eu acho que o mérito, quem vai ocupar um cargo de liderança, seja ele qual for, especialmente da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, tem que ter minimamente essas três competências”.*

Nessa perspectiva, percebeu-se a necessidade de que esse novo gestor tenha, além de um perfil técnico, pautado na legislação, a capacidade de dialogar, que seja empático, que haja através da razoabilidade, e que esteja disposto a evitar, solucionar, e se esforçar para não criar conflitos, visto que vai lidar com os mais diversos tipos de pessoas e também com categorias profissionais diferentes.

No que tange a questão do organograma e fluxograma da Pró-Reitoria, Ulrich (1998) afirma que a Gestão de Pessoas de uma organização deve desempenhar diversas atribuições, e ressalta algumas que ele considera como principais: Administração de Estratégias de Recursos Humanos; Administração da Transformação e Mudança; Administração da Infraestrutura da Empresa; Administração da Contribuição dos Funcionários. Nessa perspectiva, cabe destacar que para que essas funções sejam realizadas pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, a mesma deve trabalhar de forma compartilhada com os demais gestores da universidade, para que a instituição conheça as funções da Pró-Reitoria e colabore com as expectativas da mesma.

Quanto à situação hierárquica da UFT e sua influência no processo de criação da Pró-Reitoria, identificou-se ainda, que surgiram relatos distintos entre os membros. Enquanto alguns afirmaram que a atual estrutura hierárquica da UFT influenciava positivamente no processo de criação, outros informaram que não influenciava de nenhum modo, e outros fazem uma crítica à estrutura organizacional que a atual Gestão está criando,

conforme relato a seguir: *“A universidade, ela tem uma estrutura ainda pensada no regime militar, entendeu? Muito verticalizada, em que os processos da instituição são decididos em conselho, muitas vezes formado apenas por docentes, né? Com pouca participação de alunos e técnicos administrativos”*. *“Eu faço uma crítica a estrutura organizacional da reitoria. Se nós tivéssemos a oportunidade de participar de um debate para discutir o modelo organizacional da UFT, eu faria tudo ao contrário do que está sendo feito”*.

Em outro relato, é dada uma sugestão para a melhoria da estrutura hierárquica da UFT, onde um dos membros afirmou que: *“Enxugaria a Gestão superior e colocaria força nos campi. O que está acontecendo na UFT é que os campi estão minguados e eles estão centralizando tudo na reitoria, e aí não há política que resolva o problema”*. Dessa forma, o que se observou é que a influência da situação hierárquica da UFT é visível no processo de criação da Pró-Reitoria.

Nesse sentido, conforme o Diário de Campo dessa pesquisa, algumas discussões referentes à estatuinte da UFT têm sido levantadas às reuniões dos sindicatos dos técnicos administrativos e dos docentes, indicando o interesse por parte da comunidade acadêmica em buscar mudanças positivas para a estrutura hierárquica da UFT. Mas o que se observou é que embora essa seja uma questão que necessita ser discutida com urgência, a mesma ainda não foi vista como prioridade pelo CONSUNI.

Perante o exposto, cabe nesse momento, trazer a discussão, o modelo de estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, considerando que esta modelo deverá estar intrinsecamente associado à estrutura hierárquica da instituição e ter um papel fundamental no processo de melhoria dessa estrutura. Diante desta perspectiva, Siqueira e Mendes (2009) afirmam que:

A gestão, inclusive de pessoas, tem papel singular na modernização do Estado, a fim de garantir a implementação adequada das mais diversas políticas públicas. Rever estruturas, torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas são as ações fundamentais para esclarecer uma máquina pública que cumpra efetivamente as suas funções (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 242).

Os autores ainda destacam que essa modernização do Estado pode ser maléfica, e que é necessário que se estabeleça critérios de análise dos impactos que essas estratégias da nova administração pública possam acarretar aos servidores públicos, e por consequência, à população (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Nesse sentido, cabe à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, atentar-se não só a necessidade de uma reestruturação hierárquica na UFT, mas também para o seu modelo de estrutura organizacional,

considerando a carência de maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, mas sem perder de vista os efeitos resultantes dessa fixação pela produtividade e por resultados (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Um ponto muito importante que observou-se nos relatos, foi a unanimidade dos membros em dizer que a Pró-Reitoria já deveria ter sido criada, onde alguns, inclusive, ressaltam que a mesma deveria ter sido criada há alguns anos atrás: *“Nossa! Essa é uma pergunta que... Olha, pela importância eu diria que ela deveria ter sido implantada há pelo menos dois anos, agora quanto tempo ela vai se levada pra ser implantada, eu não sei, porque não depende da gente”*.

Ainda identificou-se uma problemática referente à falta de CD para o novo Pró-Reitor, e seus respectivos diretores. Dessa forma, vale destacar que de acordo com o Art. 1º, § 3º, do Decreto-Lei 12.677/2012, que dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do MEC destinados às IFES, que cabe ao MEC definir a distribuição entre as IFES dos cargos de direção e funções gratificadas de que trata esta Lei (BRASIL, 2012). Nesse sentido, observou-se que para que fosse implantada uma nova Pró-Reitoria na UFT, fazia-se necessária a existência de um CD equivalente à função a ser exercida pelo novo Pró-Reitor. Entretanto, alguns membros da comissão ressaltaram que essa problemática não justifica a não criação da Pró-Reitoria, pelo fato da universidade possuir esses CD, mas os mesmos estarem alocados em outros setores: *“O Ministério da Educação fez o papel de induzir a criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas quando ele diz: ‘cada universidade tem sete CD-2’. Pra quê? Pra ser Pró-Reitor. Entre elas a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Eles não dizem necessariamente que você deveria construir, mas, via de regra, as universidades utilizaram pra fazer essa Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas”*. *“Dizer que a Pró-Reitoria não foi criada por falta de função é um engano. É mentira também. Porque dentro do gabinete você tem várias funções gratificadas, três, e quando você olha para dentro do gabinete, as pessoas que estão com essas CD-3, qual é o papel delas? Nenhum. Nem vem aí, algumas nem aparecem”*.

Nessa perspectiva, constatou-se outras dificuldades no processo de criação, como: a dificuldade em compor a comissão; a desmotivação da comissão em alguns momentos; a não participação dos docentes no processo; o número insuficiente de servidores, inclusive na área de gestão de pessoas; a falta de recursos financeiros, que inclusive impossibilitou a realização de *workshops* nos campi para a apresentação da estrutura da Pró-Reitoria e esclarecimentos da sua real importância; a necessidade de espaço físico para reunir todos os servidores que vão fazer parte dessa Pró-Reitoria; o fato do sindicato hoje estar formado por

interesses partidários, necessitando de uma reestruturação; o esfriamento dos servidores após a greve de 2014, o que dificultou o andamento da demanda junto a Gestão; e a falta de prioridade por parte da Gestão em fazer estes debates e tentar sanar essas dificuldades.

Além dessas dificuldades, identificou-se, conforme relatos de alguns membros, que foram encontradas algumas facilidades, como: o diálogo saudável entre o sindicato dos técnicos administrativos e a Gestão; o interesse dessas partes em criar a Pró-Reitoria; o respeito dessas partes pelas pontuações técnicas feitas pela Gestão de Pessoas da UFT; a agilidade na aprovação da criação da comissão pelo CONSUNI; e a importância da greve de 2015 e a sua influência na efetivação da criação da Pró-Reitoria, conforme relata um dos membros da comissão: *“É que a gente consegue ter um poder de mobilização muito grande no processo de luta com greves, e a gente consegue colocar nossas demandas na agenda da Gestão, né?”*. Diante do exposto, percebeu-se que mesmo diante das facilidades encontradas no processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, houve certa demora na efetivação da criação, e isso ocorreu, talvez, em decorrência das dificuldades ressaltadas.

Desse modo, observou-se ainda, que muitas são as expectativas dos membros com relação à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, conforme relato: *“Hoje as ações não são direcionadas, não tem recursos próprios. Eu penso que com a criação dessa Pró-Reitoria, nós teríamos um setor unicamente com aquela função e com recursos próprios voltados para ele”*. Assim sendo, eles destacam a possibilidade: da integração dos interesses institucionais com os interesses dos servidores; da gestão de pessoas ter autonomia, conquistar recursos próprios, e por consequência, investir mais em ações voltadas à saúde dos servidores; da colaboração da Gestão da universidade para que a Pró-Reitoria não corra o risco de ser mais um setor burocrático, mas humano; e por fim, da instauração de uma cultura de pertencimento dos servidores com relação à universidade. Nesse contexto, constatou-se que existem expectativas boas com relação à criação da Pró-Reitoria, e que se as mesmas forem de fato concretizadas, será possível se ter na UFT, em alguns anos, uma gestão de pessoas consolidada, pautada em preceitos humanos, e consequentemente, preocupada em ter servidores saudáveis e valorizados.

Diante do exposto, percebe-se que existem algumas contradições no processo de criação, e considerando o que foi relatado nas partes finais do Diário de Campo, eis que surgem algumas questões: a primeira é, por que a minuta da Resolução, assim que foi concluída pela comissão, não foi levada para aprovação na primeira reunião que ocorreu do CONSUNI, conforme o que ficou previsto na certidão do CONSUNI do dia 22 de abril de



2014 (Anexo F)? A segunda é, por que essa Resolução foi emitida mesmo sem ter tido sua minuta levada para aprovação no CONSUNI? E ainda, porque foi emitida com data retroativa, ou seja, com a data do dia 22 de abril de 2014, mesmo sabendo que de fato ela foi feita e assinada no dia 13 de julho de 2015, considerando que no dia 22 de abril de 2014 foi aprovada apenas a proposta de criação e não a Resolução? E a terceira é, por que a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas teve a escolha de um representante, antes mesmo que a criação da Pró-Reitoria fosse oficializada?

Por fim, é importante ressaltar que muitos são os questionamentos sobre como ocorreu o processo de criação da Pró-Reitoria, inclusive nos motivos da morosidade na criação da mesma, e por isso, é possível considerar que existem contradições entre falas, ações e documentações, o que trouxe desfavorecimento a toda comunidade acadêmica, em especial, aos servidores da universidade, e que essa forma com que a Pró-Reitoria está nascendo não é a mais adequada para que ela consiga alcançar seus objetivos futuros, e atender a todas as exigências ora discutidas nessa pesquisa.

No capítulo a seguir discute-se os dados levantados junto aos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras.

## **6.2 Discussão sobre a Voz dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das Universidades Federais Brasileiras**

Observou-se que os Pró-Reitores são em sua maioria homens, com idade que varia entre 27 e 60 anos, contrastando com os dados da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, onde não existe a prevalência de um determinado sexo, sendo este um dado positivo à UFT, tendo em vista que se identifica a paridade entre homens e mulheres em uma instituição criada recentemente. Quanto à idade, percebeu-se semelhança, pois entre os participantes da UFT, esta varia entre 29 a 52 anos.

Prevalece entre os Pró-Reitores a graduação e o mestrado em Administração, semelhantemente a comissão, que embora possuam graduações em áreas diferentes, existe a prevalência de formações na área de gestão, tanto em nível de graduação quanto de especialização, além de se destacar que o único doutorado existente entre os membros é em Administração. Isto demonstra que tanto os Pró-Reitores das outras universidades quanto os membros da comissão responsável pela criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, possuem formação na área de Gestão, o que os leva a contribuir de forma efetiva para a Gestão de Pessoas das suas instituições.

Semelhante aos membros da comissão, os Pró-Reitores trabalham entre 3 há 6 anos nas universidades federais, um dado que revela o pouco tempo de casa dos Pró-reitores, mas que demonstra o desejo de mudança na gestão, tanto das universidades pesquisadas quanto da UFT.

Chama a atenção o dado que revela que metade dos Pró-Reitores são professores e a outra metade são técnicos administrativos, fato esse totalmente diferente da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, onde 7 (sete) membros são técnicos administrativos e apenas 1 (um) é professor, e que este passou a fazer parte da comissão devido ao envolvimento que possui com a Gestão da universidade, por já ter ocupado cargos estratégicos na UFT, inclusive de Pró-Reitorias, como na época da criação da referida comissão: *“Olha, eu acho que passei a integrar a comissão, primeiro porque eu fui Pró-reitor[...] de [...], então eu convivi com muito dos programas que o DDH desenvolve, eu participei da criação com a equipe. [...] e a segunda questão, eu acho que está associada ao fato de ter sido Pró-reitor[...] de [...], e por ter essa vinculação funcional e também emocional com o setor”*. Ressalta-se a inexistência da participação de professores, sobretudo da área de Gestão de Pessoas, que atuam na UFT, na composição desta comissão.

Ainda com relação ao item anterior, é importante destacar inclusive, que não foi possível realizar entrevista com o representante sindical dos professores da UFT por incompatibilidade de agenda, o que pode ser interpretado tanto pelo momento da greve vivenciada na época da coleta de dados, como por um descaso com a temática aqui tratada. Este é um ponto que necessita avançar, pois não há como se fazer uma gestão com as pessoas se não houver o envolvimento de uma das categorias profissionais da universidade, conforme relatos a seguir: *“[...] já de início, nós tivemos a recusa dos professores, dos docentes em participar dessa comissão, [...] muitos alegaram que essa Pró-Reitoria não é necessária, era apenas uma barganha da Gestão com os servidores técnicos administrativos. Quando na realidade a função dessa Pró-Reitoria não é apenas contemplar os servidores técnicos administrativos, mas contemplar todos os servidores da instituição”*. *“É preciso que a política de gestão de pessoas inclua os professores e técnicos administrativos, que não pensem as duas categorias como algo separado, pois todos são trabalhadores aqui dentro”*.

Verificou-se ainda, que a maioria das Pró-Reitorias pesquisadas, mesmo com 4 (quatro) anos de existência, são chamadas de “Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas”, enquanto que apenas uma delas, possui outra nomenclatura, que é “Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas”. Na linha desta última universidade, segue a UFT, que muito discutiu na

comissão esta questão do nome, tendo em vista que o nome trás em seu arcabouço a visão do referido órgão, assim, na UFT, como já dito, chama-se Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

Nessa perspectiva, Gil (2001) após defender o uso do termo “Gestão de Pessoas” e não mais “Recursos Humanos”, admite que somente mudar a nomenclatura não significa que será exercido da forma correta o papel de gerir as pessoas dentro das organizações. Em contrapartida, é importante destacar a relevância da nomenclatura, quando se objetiva nas organizações relevar as qualidades humanas, como a criatividade e inovação, além da habilidade de conciliar emoção com razão, subjetividade com objetividade para o sucesso das organizações (DAVEL; VERGARA, 2001).

O tempo em que os Pró-Reitores participantes exercem a função de Pró-Reitor é curto, e isso se dá em decorrência das Pró-Reitorias, em sua maioria, também terem sido criadas recentemente, ou seja, a partir de 2011, e semelhante à UFT, a maioria dos Pró-Reitores participaram do processo de criação. Sendo assim, o envolvimento é fundamental para se pensar as políticas para a área.

Destaca-se que o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas nas organizações é essencial para a construção de um plano estratégico organizacional, e quando esta se dá no ambiente universitário, o refletir dessa política para o seu meio acadêmico e administrativo deve ser, efetivamente uma prioridade (SOUZA; KOBIYAMA, 2010).

Nessa perspectiva, no que tange as dificuldades encontradas no processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas das universidades pesquisadas identificou-se que as questões burocráticas e operacionais tiveram destaque, seguida da falta de pessoas capacitadas para gerir a Pró-Reitoria, enquanto que um percentual mínimo considerou o pouco empenho por parte da Gestão para acelerar o processo de criação. Inclusive, esse ponto foi considerado a maior facilidade encontrada no processo de criação, seguido de um percentual bem menor da abundância de recursos financeiros e da agilidade na aprovação da criação pelo Conselho Universitário da instituição. Ao contrastar esses dados com os da UFT, observa-se que existe semelhança no que tange a dificuldade relacionada às questões burocráticas e operacionais, mas também se observou um contraste no que diz respeito às facilidades, tendo em vista que a principal facilidade encontrada pelas universidades pesquisadas pode ser considerada uma das principais dificuldades encontradas pela UFT, e que de alguma forma está relacionada às burocracias encontradas. Além disso, observou-se que a maior parte dos respondentes consideraram que a criação da Pró-Reitoria contribuiu para suprir as necessidades dos servidores da instituição.

Diante do exposto, e tendo em vista o que relata Bresser-Pereira (2005) quando trata da administração pública burocrática e administração pública gerencial, percebe-se que as universidades além de terem que estar concentradas nos processos e focadas em definir procedimentos com o intuito de satisfazer as demandas da comunidade acadêmica, elas devem também buscar “a descentralização; a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público; o rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos por contrato” (BRESSER-PEREIRA, 2005, p. 29), tendo em vista que além dessas serem formas muito mais eficientes para gerir uma instituição pública, são recursos muito mais eficazes na luta contra os novos modos de privatização das mesmas (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Logo, observa-se que as mudanças no âmbito acadêmico e administrativo das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas dessas universidades vem ocorrendo, mas que ainda é necessário que a esfera humanista da administração planeje e pratique tais mudanças, diminuindo o desgaste com questões burocráticas e operacionais, e criando possibilidades para que novas pessoas possam trazer novas ideias e perspectivas de ação ao ambiente de trabalho das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas. Além disso, identificou-se a necessidade de haver um ambiente universitário mais estruturado, que possa aumentar os recursos financeiros, priorizar os debates e encaminhamentos referentes à Gestão de Pessoas, e por consequência, fazer o devido aproveitamento, orientação e desenvolvimento de pessoas, necessidades estas semelhantes as da Gestão de Pessoas da UFT (SOUZA; KOBAYAMA, 2010).

No que diz respeito ao quantitativo de servidores técnicos administrativos e professores das instituições, observou-se que na maioria das universidades pesquisadas, o quantitativo de técnicos administrativos gira em torno de 501 a 1000, e que no caso dos professores, existe um empate nas faixas que são maioria, que estão entre 101 a 500 e 501 a 1000. Esse dado é semelhante ao da UFT, tendo em vista que, conforme relatos dos membros da comissão, hoje a UFT têm em média 810 técnicos administrativos e 934 professores.

Identificou-se ainda que a maior parte dos Pró-Reitores considera que as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas não possuem a estrutura necessária para atender as demandas dos servidores, mas avaliam, em sua maioria, de forma positiva a atual estrutura das mesmas. Informação esta, que embora se assemelhe com a dos membros da UFT no que diz respeito a não possuir a estrutura necessária, ela se contrapõe no aspecto da avaliação da estrutura, tendo em vista que os membros da UFT, em sua maioria, avaliam de forma

negativa a atual estrutura, conforme já discutido nesse estudo, e conforme relatos a seguir: *“É preciso que a política de gestão de pessoas, ela esteja mudando as suas estruturas, porque se não mudarmos as estruturas, nós vamos criar uma política que vai minimizar o problema hoje, mas amanhã vai estourar em outro lugar”*. *“Não tá legal, eu acho que a gente poderia reorganizar essa estrutura”*. Isso sinaliza para as considerações realizadas anteriormente quanto a necessidades de melhorias nas Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas das universidades pesquisadas e da Gestão de Pessoas da UFT.

Outro fator relevante a ser discutido, está relacionado às políticas de gestão de pessoas das instituições em que os Pró-Reitores estão ligados. Foi possível identificar que a maioria dos Pró-Reitores conhece muito e os demais conhecem extremamente as políticas, e assim, a metade deles as avaliam de forma muito efetivas e a outra metade moderadamente efetivas. Ao relacionar esses dados com os dados dos membros da comissão que tratam do conhecimento que eles têm com relação às políticas de gestão de pessoas de outras universidades federais, observou-se que os mesmos, em sua maioria, conhecem as políticas, embora um deles tenha afirmado não conhecer as mesmas; e que a maioria também afirma que as mesmas são boas, mas que elas precisam ser revistas, tendo em vista que cada universidade possui realidades diferentes, conforme já discutido nesse estudo, e de acordo com o relato a seguir: *“Então as políticas em si, acho que são boas, o difícil é colocar elas em prática dentro do cenário que a gente tem”*.

Nesse sentido, cabe destacar o Art. 1º do Decreto-Lei nº 6096 de 24 de abril de 2007 que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) cujo objetivo é de *“criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais”* (BRASIL, 2007). Desse modo, ressalta-se que uma das diretrizes do REUNI indica a perspectiva da melhoria de utilização dos recursos humanos das universidades, e que dessa forma, cabe às universidades, elaborar políticas voltadas à implementação de mudanças nas suas formas de gerenciar seus potenciais humanos (SOUZA; KOBAYAMA, 2010).

Este gerenciamento pressupõe cuidar dos servidores preventivamente e promover a saúde desses profissionais. Nesse enredo, percebeu-se a existência de um setor responsável pela saúde do servidor em todas as universidades pesquisadas, e que os nomes dados aos mesmos são distintos, mas que prevalecem os termos *“saúde”* e *“qualidade de vida”*. Dado este, que reforça o desafio da recém criada Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, para que a mesma avance neste sentido, sendo que enquanto DDH não

tinha um setor específico para atender a saúde do servidor, e como já dito, conta com a parceria do SIASS, o que é insuficiente.

Observou-se assim, que as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas das universidades pesquisadas têm dado a devida importância às questões relacionadas à saúde dos seus servidores, levando em consideração que, em via de regra, estas questões não fazem parte da pauta dos projetos da administração pública, que em geral costuma organizar serviços médicos que funcionem de forma isolada das políticas de gestão de pessoas (CARNEIRO, 2006).

Notou-se ainda, que os setores de saúde dessas universidades, em sua maioria, só conseguem atender as suas competências às vezes, e que o fato dos recursos financeiros investidos pelas Pró-Reitorias na saúde dos servidores ainda serem escassos contribui para tal consequência, embora tenha se identificado que as mesmas dão extrema e muita importância à saúde dos servidores. Nessa perspectiva, Carneiro (2006) afirma que:

As questões relativas à saúde do servidor dizem respeito, fundamentalmente, à gestão de pessoas e devem incorporar práticas e concepções de saúde pública, principalmente de saúde do trabalhador, seja na resposta institucional ao atendimento médico, seja na melhoria dos ambientes de trabalho, seja na avaliação pericial para a capacidade laboral. Localizar essa área na gestão dos recursos humanos possibilita contato institucional mais amplo com o conjunto das unidades da esfera administrativa, assim como o aporte de recursos específicos (CARNEIRO, 2006, p. 26).

Em contrapartida, é possível afirmar que os Pró-Reitores de Gestão de Pessoas têm tido dificuldades para gerenciar os assuntos relacionados à saúde do trabalhador, não conseguindo colocar em prática seus projetos políticos, e de funcionamento administrativo e financeiro, tendo em vista que as exigências e as orientações que lhes são dadas estão voltadas para resultados. Este é um problema que a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT poderá enfrentar, sobretudo porque foi criada em meio a uma greve nacional de técnicos e professores, fruto de uma crise governamental agravada no início do ano de 2015, com vários cortes nos orçamentos das universidades federais. Entretanto, cabe ao gestor de pessoas, estar disposto a compreender que compete a ele a atividade de gerenciar os assuntos relacionados à saúde do trabalhador, que esse gerenciamento deve ocorrer através da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da universidade, e que ele deve buscar mecanismos administrativos não burocráticos para facilitar o processo de melhoria da saúde do servidor (CARNEIRO, 2006).

Quanto à forma como os Pró-Reitores avaliam as políticas de saúde realizadas pelas universidades às quais estão ligados, identificou-se que a maioria considera que as políticas

são moderadamente efetivas. Também se observou que Pró-Reitores são, em sua maioria, conhecedores da PASS, e que a maioria deles afirmou que somente às vezes, as suas instituições adotam políticas de gestão de pessoas voltadas à saúde do servidor baseadas na PASS, e que dentre estas políticas adotadas, destaca-se à Educação em saúde, seguida pela Prevenção dos riscos, agravos e danos à saúde do servidor, pelo Estímulo dos fatores de proteção à saúde, e por fim, pelo Controle de determinadas doenças.

Desse modo, observou-se que os Pró-Reitores, em sua maioria, não só avaliaram de forma positiva as políticas de saúde realizadas pelas instituições as quais estão ligados, assim como, afirmaram conhecer a PASS e em alguns momentos adotarem as políticas estabelecidas pela mesma. O que contrasta com os dados da UFT, onde a maioria dos membros da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas avalia as políticas de saúde realizadas pela instituição como tímidas, e apenas 2 (dois) dos membros afirmam conhecer a PASS; mas que se assemelha com os dados, quando esses que afirmam conhecer a PASS, ressaltam que a Gestão de Pessoas da UFT adota em algum momento as diretrizes da mesma. Nesse sentido, Bizarria e Tassigny (2013, p. 80) concluem em um dos seus estudos que “há um papel estratégico do setor responsável pela gestão de pessoas para a efetivação de ações comprometidas com a saúde integral dos trabalhadores”. Dessa forma, e com base no que já foi teorizado nessa pesquisa sobre a PASS, pode-se afirmar que embora as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas das universidades pesquisadas estejam trilhando o percurso correto no que tange as políticas de saúde institucionais, e a Gestão de Pessoas da UFT ainda tem deixado a desejar nesse aspecto, ambos os casos ainda precisam dar mais atenção à PASS e as suas diretrizes, com o intuito de estabelecer uma política de saúde consolidada não só a nível institucional, mas nacional.

Identificou-se ainda que todos os Pró-Reitores participantes desta pesquisa conhecem o SIASS, que o mesmo é considerado pela maioria dos Pró-Reitores muito importante para a instituição, e que na maioria das universidades, o nível de relação entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e o SIASS é alto. Além desses fatores, no que se refere à melhoria do funcionamento do SIASS, enfatizou-se a necessidade de um maior quantitativo de servidores; seguido de maior investimento de recursos financeiros; em seguida, e de igual nível de importância, a maior publicização das competências e a maior proximidade com os servidores; e por fim, um fator distinto dos apresentados, que é a parceria entre instituições públicas federais. Estes dados muito se assemelham às informações coletadas junto a Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, onde o SIASS foi citado por quase todos os membros; em que há um integrante do SIASS na

referida comissão; na qual há um destaque para a forte relação existente entre o SIASS e a UFT; e onde há ênfase a necessidades semelhantes de melhoria do funcionamento do SIASS.

Logo, considerando as teorias já mencionadas nesse estudo com relação ao SIASS, e seus objetivos, constata-se que existe uma valorização do mesmo nas instituições pesquisadas, considerando a relação direta existente atualmente entre ele e as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas dessas universidades e também a Gestão de Pessoas da UFT, assim como se observa a sua contribuição para com a saúde dos servidores das mesmas. Carneiro (2011) reforça essa afirmação quando diz que “a implantação desse Sistema vem acarretando mudanças significativas no que tange à política de saúde destinada aos servidores públicos federais”.

Entretanto, observou-se que para que o SIASS consiga atender as demandas tanto das universidades, quanto dos demais órgãos que estabelece parceria, é necessário que haja uma revisão dos termos de cooperação estabelecidos entre os órgãos parceiros, a fim de estabelecer, principalmente, novos critérios de disponibilização de servidores e recursos financeiros, além de melhorar a publicização das suas competências e a proximidade com os servidores dessas instituições. Desse modo, Bizarria; Tassigny e Frota (2013) afirmam que:

Os principais desafios para garantir a efetividade da PASS e do SIASS são a uniformização de procedimentos, a transparência dos critérios técnicos, a agilidade administrativa, a racionalidade de recursos e o apoio multiprofissional na constituição das equipes. Tais dificuldades precisam ser discutidas para que o SIASS proporcione coerência às ações e um impacto positivo na saúde dos trabalhadores (BIZARRIA; TASSIGNY; FROTA, 2013, p. 17).

Por fim, discute-se a categoria criada a partir da análise de conteúdo das respostas dos Pró-Reitores das universidades federais participantes: “A Importância da Criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na Promoção à Saúde dos Servidores das Universidades Federais Brasileiras”.

Nessa categoria notou-se a importância da criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para o fortalecimento da promoção à saúde dos servidores das universidades federais pesquisadas, embora um dos respondentes tenha considerado que a criação da Pró-Reitoria teve pouca significância na promoção à saúde do servidor da instituição ao qual está ligado, conforme relato a seguir: “*Muito pequena, não se desenvolve ações e políticas simplesmente pela especificidade da nomenclatura da unidade organizacional*”. Esta fala, mesmo isolada, precisa ser levada em consideração pela equipe que irá atuar na recém Pró-



Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, pois só o fato de criá-la não significa que as políticas serão implementadas e nem que a saúde será o foco da Gestão.

Neste sentido, é importante destacar todos os estudos locais com servidores da UFT já existentes, que apontam para as formas de adoecimento dos trabalhadores, tais como o de Corrêa (2007), Klein (2013) e Oliveira (2013), assim como os próprios dados do SIASS apresentados nesta dissertação. Cabe dizer também que esta não é uma realidade local, e que o Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da UnB<sup>11</sup>, por exemplo, vem realizando pesquisas cotidianas sobre o prazer e o sofrimento no trabalho em diferentes categorias profissionais.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que assim como relatado nas discussões das análises dos dados da UFT, onde se percebeu que a criação da Pró-Reitoria poderia colaborar com a promoção à saúde do servidor da instituição, também foi possível constatar o mesmo na criação das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas das outras universidades pesquisadas, o que demonstra a relevância da Gestão de Pessoas de cada órgão estar voltada para a realidade da saúde dos seus servidores.

Identificou-se que a criação da Pró-Reitoria contribuiu com a priorização das ações voltadas à saúde do servidor, com a criação de núcleos e com o aumento dos investimentos financeiros nessa área. Também observou-se que passou a ser dado um maior destaque às questões de prevenção e promoção à saúde e que houve avanços em alguns setores após a criação. Dessa forma, as estratégias de saúde no âmbito do trabalho às vezes percorrem questões que demandam a constituição de um cuidado intensivo às formas de trabalho e as suas consequências no cenário social (CRUZ, 2011), demonstrando que:

de certo modo, na medida em que as organizações formulam práticas de controle dos trabalhadores de cunho preventivo e determinam as regras e normas para promoção da “saúde” no trabalho, estas também atuam de modo a produzir saberes constitutivos do objeto “saúde do trabalhador” e incutir práticas de poder pela via do discurso dos riscos de acidente e adoecimento (CRUZ, 2011, p. 17).

Outros fatores relevantes constatados foram, a possibilidade da formação de uma equipe multiprofissional, e as discussões sobre os próximos passos de atuação e infraestrutura do setor de saúde. Além disso, observou-se que as Pró-Reitorias estão em fase de implantação, o que sinaliza para universidades novas, e que estão em processo de estruturação, semelhante à UFT. Também percebeu-se que existem poucas ações na área de saúde, assim como há a escassez de servidores nas instituições, também semelhante a UFT.

---

<sup>11</sup> [www.lpct.com.br](http://www.lpct.com.br)

Nessa perspectiva, para Mattos (2004), a integralidade das ações voltadas à prevenção, promoção, proteção e recuperação direcionadas à atenção à saúde:

[...] não se trata de simplesmente desenvolver protocolos ou rotinas capazes de identificar e oferecer ações preventivas não demandadas diretamente pelas pessoas que procuram os serviços de saúde. Há de se compreender o contexto específico de cada encontro entre membros da equipe de saúde e as pessoas. Há que se adotar uma postura que identifica a partir do conhecimento técnico as necessidades de prevenção e as assistenciais, que seleciona as intervenções a serem ofertadas no contexto de cada encontro (MATTOS, 2004, p. 1413).

Nesse contexto, verificou-se ainda a existência de programas que colaboram com a saúde mental dos servidores, conforme relato: “*Acredito que dois programas ajudem na saúde mental dos servidores, que são: exposição de filmes, peças de teatro, etc., no horário de trabalho, sem reposição de horas, e a ginástica laboral*”. Esta preocupação de um dos Pró-Reitores participantes vai ao encontro das colocações da comissão de criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, onde afirmam que yoga, alongamento, pilates, etc, são bons projetos, e que embora sejam práticas voltadas à qualidade de vida do servidor, são somente ações isoladas, que pouco auxiliam de fato na prevenção e promoção da saúde.

Foi possível identificar que as políticas de apoio dos órgãos centrais são praticamente inexistentes, e que isso pode, inclusive, inviabilizar a manutenção do SIASS. Dessa forma, “o contexto organizacional pode ser usado para promoção da saúde, tornando-se fonte de motivação e prazer, ao invés de ser fonte de impactos negativos, causadores de adoecimento” (BIZARRIA; TASSIGNY; FROTA, 2013, p. 19).

Cabe ressaltar ainda que a problemática referente à manutenção do SIASS é uma realidade nacional, e que a continuidade do funcionamento das Unidades do SIASS está atribuída a diversos fatores, onde se destaca a necessidade de: maiores investimentos financeiros por parte da União; apoio do MPOG na execução dessa política; integração entre os órgãos partícipes no que diz respeito às contrapartidas previstas nos acordos de cooperação técnica; e aumento do esforço dos gestores das unidades. Logo, se esses fatores não forem solucionados, a tendência é que o SIASS não consiga manter-se em funcionamento e que os órgãos que dependem dessa política, como é o caso das universidades, busquem novas estratégias para suprir essa demanda referente à saúde dos seus servidores (FERREIRA, 2014).

Diante do exposto, tem-se que os fatores discutidos referentes às universidades federais pesquisadas, em boa parte, vão ao encontro daqueles já discutidos anteriormente

referentes à UFT. O que permite afirmar que a UFT possui características e desafios semelhantes à de outras universidades, e que a criação de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, assim como colaborou com a melhoria dos processos da área de gestão de pessoas, e em especial, aqueles referentes à saúde do servidor dessas universidades, deverá colaborar com a melhoria dos mesmos na UFT.

Para finalizar, apresenta-se a seguir as considerações finais, onde se buscou responder a pergunta de pesquisa diretamente e se fazem as sugestões para trabalhos futuros.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O progresso da gestão de pessoas no setor público tem que ser algo prioritário, sem se perder de vista que a remodelagem dessa gestão deve garantir a obtenção de resultados de forma participativa, tanto da população, quando do servidor público, ademais, que não gere adoecimento aos indivíduos envolvidos e nem se utilize de práticas de manipulação (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Nesse contexto, esta pesquisa buscou ressaltar a importância das universidades federais brasileiras, e em especial, da UFT, possuírem uma política de gestão de pessoas consolidada, que tenha como foco, o estabelecimento de uma estrutura organizacional voltada ao humano, e conseqüentemente à saúde do servidor.

Desse modo, esta pesquisa possibilitou responder como é desenvolvida a política de gestão de pessoas da UFT no que se refere às ações de promoção da saúde dos seus servidores, onde foi possível observar que as mesmas são tímidas e que ainda precisam ser ampliadas e aperfeiçoadas.

Além disso, com este estudo, foi possível analisar a forma como a gestão de pessoas da UFT realiza as ações voltadas à saúde do servidor, possibilitando identificar que atualmente a mesma coloca em prática essas ações através do SIASS, e que existem outras ações isoladas que ainda precisam ser institucionalizadas e consolidadas na instituição.

Entretanto, observou-se que na UFT existe a carência de políticas voltadas à prevenção da saúde dos seus servidores, exigindo da Gestão de Pessoas a promoção de ações com foco no não adoecimento dos servidores e nos estímulos dos fatores de proteção à saúde, que objetivem uma diminuição considerável dos números de afastamentos para tratamento de saúde relacionado aos transtornos mentais e comportamentais, e aos fatores que influenciam o estado de saúde e contato com os serviços de saúde.

Ademais, foi possível com essa pesquisa, acompanhar o processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, que permitiu observar todo o fluxo desse processo, que vai desde as facilidades encontradas até as dificuldades e contradições ocorridas. Além disso, foi possível ver a oficialização da criação da Pró-Reitoria, e as expectativas dos participantes da pesquisa com relação à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, e as ações desta com relação à melhoria do gerenciamento das questões relativas à saúde dos servidores da UFT.

Este estudo também permitiu que se estudasse as políticas de gestão de pessoas voltadas para a promoção à saúde dos servidores, vivenciadas nas universidades federais

brasileiras pesquisadas. Estas não são diferentes daquelas praticadas pela UFT, onde se identificou a problemática que o SIASS vem enfrentando em toda a esfera nacional, além das dificuldades que essas instituições enfrentam no processo de elaboração, criação, implantação e avaliação de políticas públicas na área da gestão de pessoas, em específico, nas ações voltadas para a promoção da saúde dos seus servidores, e o quanto a criação de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas é importante na busca pela amenização dessas dificuldades.

Diante do exposto, o cenário apresentado com a criação oficial da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas aponta para a construção de uma política de gestão de pessoas estratégica voltada à saúde dos servidores da instituição, que a construção da mesma esteja pautada na PASS, e que inclua a melhoria das condições de trabalho na UFT como um todo, devendo este ser um dos requisitos principais para que essa política seja implantada em sua integralidade.

Cabe destacar ainda, que iniciativas como estas dependem daqueles que assumiram responsabilidades para com os servidores, ou seja, os gestores da universidade, o que inclui o gestor da área de gestão de pessoas, e o Governo Federal através do MPOG. Desse modo, a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT, tem um longo caminho a trilhar, visto que agora se inicia um processo novo, de criação de um modelo próprio de gestão, que não seja apenas eficiente e eficaz, mas que esteja pautado nos princípios da equidade.

Assim sendo, no que tange as limitações dessa pesquisa, cabe ressaltar que a decisão de entrevistar apenas os membros da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas talvez tenha limitado o conhecimento relativo aos demais contextos e práticas, e suas contribuições para essa pesquisa. No entanto, acredita-se que este trabalho abre caminhos para outras pesquisas que busquem compreender, através de outras populações pesquisadas, como exemplo, os servidores da unidade do SIASS-TO, os dirigentes da UFT, e os servidores da universidade em geral, a efetividade da construção de uma política de saúde do servidor da UFT.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, V. B. **O poder de ser chefe: análise psicodinâmica do trabalho de gestão**. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- ALVES, J. J. **Mobilização subjetiva para prazer-sofrimento no trabalho dos taquígrafos parlamentares: uma prática em clínica psicodinâmica da cooperação**. 2014. 106f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- ANDRÉ, M. E. D. A. **Etnografia da prática escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1995. 128p.
- ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. 3. ed. São Paulo, SP: Cortez, 1995. 216p.
- ANTUNES, E. Di D.; PICCININI, V. C.; SILVA, L. V da. Os novos e múltiplos papéis dos gestores de RH: O caso de uma empresa calçadista do Estado do Rio Grande do Sul analisado à luz do modelo de Ulrich. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 16, v.6, n. 4, p. 91-124, jul./ago. 2000.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2. ed. São Paulo, SP: Boitempo Editorial, 2009. 258p.
- ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho e suas principais manifestações. In MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V (Org.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho**. Porto Alegre: Evangraf, 2014, p.30-51.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 428p.
- ARENDT, H. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007. 352p.
- ASSUNÇÃO, A. A. Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.8, n. 4, p. 1005-1018, 2003. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/csc/v8n4/a22v8n4.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2014.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 519p.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5. Ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005. 340p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. rev. e ampl.. São Paulo: Edições 70, 2011. 279p.
- BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G da. S; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.23-40.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010. 599p.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014. 312p.

BIZARRIA, F. P de. A.; TASSIGNY, M. M. Saúde do trabalhador: experiências de universidades federais brasileiras. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v.5, n. 03, p. 72-83, jul./set. 2013. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1556/1067>. Acesso em: 04 jul. 2015.

BIZARRIA, F. P de. A.; TASSIGNY, M. M.; FROTA, A. J. A. Política de Assistência a Saúde do Servidor (PASS) e Subsistema Integrado de Atenção a Saúde do Servidor Público Federal (SIASS): Perspectivas de Evolução no Campo da Saúde do Trabalhador. In: CONVIBRA - II CONGRESSO ONLINE DE GESTÃO, EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO DA SAÚDE, 2., 2013, Brasília. **Anais...** Distrito Federal, 2013. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=31&id=7501>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

BRASIL. **Portaria n.º 1679/GM de 19 de setembro de 2002**. Dispõe sobre a estruturação da rede nacional de atenção integral à saúde do trabalhador no SUS e dá outras providências. Brasília, 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador**. Brasília, DF, 2004. 18p.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **Política Nacional de Promoção da Saúde**. Brasília, 2006. 60p.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Informática do SUS – DATASUS. **CID 10**. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.datasus.gov.br/cid10/V2008/WebHelp/z00\\_z99.htm](http://www.datasus.gov.br/cid10/V2008/WebHelp/z00_z99.htm)>. Acesso em: 17 jul. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 6.833, de 29 de Abril de 2009**. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal**. Brasília, 2010. 332 p.

BRASIL. **Decreto Nº 7.602, de 7 de Novembro de 2011**. Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – PNSST. Brasília, 2011.

BRASIL. **Lei Nº 12.677, de 25 de Junho de 2012**. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino. Brasília, 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Plano Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho**. Brasília, 2012. Disponível em:  
[http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A38CF493C0138E890073A4B99/PLANSAT\\_2012.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A38CF493C0138E890073A4B99/PLANSAT_2012.pdf) . Acesso em: 25 set. 2014.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Histórico dos Municípios**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=172100&search=tocantins|palmas|infograficos:-historico>>. Acesso em: 26 set. 2014.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Plano Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho**. Brasília, 2014. Disponível em:<[http://portal.mte.gov.br/seg\\_sau/dia-mundial-de-seguranca-e-saude-no-trabalho-28-de-abril.htm](http://portal.mte.gov.br/seg_sau/dia-mundial-de-seguranca-e-saude-no-trabalho-28-de-abril.htm)>. Acesso em: 25 set. 2014.

BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 379p.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L C; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005, p. 21-38, 316p.

CARNEIRO, S. A. M. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.57, n. 1, p. 23-49, jan./mar. 2006. Disponível em: <  
[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2516](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2516)>. Acesso em: 30 set. 14.

CARNEIRO, S. A. M. Saúde do servidor: uma questão para a gestão de pessoas. In: IV CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2011, Brasília, **Anais...** Distrito Federal, 2011. Disponível em:<[http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel\\_24-084\\_085\\_086.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_24-084_085_086.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2014.

CARVALHO, A. I de. et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. 109p.

CORRÊA, J. D. **A Importância da adoção de programa de qualidade de vida no trabalho para o corpo docente da Universidade Federal do Tocantins**. 2007. 64 f. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal do Tocantins, Palmas, TO.

CRUZ, A. P. de C. **O trabalho e a gestão do cuidado em saúde: a construção de uma política nacional em saúde do trabalhador no Brasil – uma análise documental**. 2011. 97 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Pará, Belém, PA.



DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009. 112p.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 315p.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 168p.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1997. 101p.

DEJOURS, C. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In MENDES, A. M.; LIMA, S. C. da C.; Facas, E. P. (Org.). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 13-26.

DEJOURS, C. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. p. 105-126.

DEJOURS, C; DESSORS, D; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 03, p. 98-104, mai./jun. 1993. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a09v33n3>>. Acesso em: 25 set. 2014.

DUARTE, F. S. **Dispositivos para a escuta clínica do sofrimento no trabalho: entre as clínicas da cooperação e das patologias**. 2014. 142f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002, 216p.

FACAS, E. P. **Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho – contribuições da Psicodinâmica do Trabalho**. 2013. 193f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

FERREIRA, A. da S. **A psicodinâmica do trabalho de profissionais de odontologia do centro ambulatorial de um hospital universitário**. 2013. 106f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

FERREIRA, A. da S. **Análise do processo de implementação das ações de promoção e prevenção em saúde preconizadas na Política de Atenção à Saúde do Servidor (PASS): o caso da Unidade SIASS/UnB**. 2014. Monografia (Especialização de Gestão de Pessoas no Serviço Público) – Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, DF.

FERREIRA, M. R. L. et al. Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: X SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, FEA-USP, 2007, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2007. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>>.  
Acesso em: 11 ago. 2015.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil. Um estudo sobre empresas consideradas exemplares.** 1998. 393p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** São Paulo: 2002.

FISCHER, R. M. A modernidade de gestão em tempos de cólera. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 04, p. 58-64, out./dez. 1992. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=403](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=403)>. Acesso em: 15 set. 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 408p.

FONSECA, D. R da.; CAMPOS, N. G. Análise das Dimensões e Graus de Autonomia para Desempenho da Gestão Estratégica de Pessoas em Organizações Públicas. In: V ENAPG- ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 2012, Salvador, **Anais...**, Bahia, 2012.

FORRESTER, V. **O horror econômico.** São Paulo: UNESP, 1997. 154p.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir.** Petrópolis: Vozes, 1987. 288p.

FREIRE, A. F. **Saúde do trabalhador do serviço público: um estudo de caso a partir da avaliação do núcleo de saúde do trabalhador – NUST/CPQAM.** 2012. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) – Fundação Osvaldo Cruz, Recife, PE.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. 312p.

GIRIN, J. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, J.-F. (Org.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1996, p. 23-66.

KLEIN, K. B. **Qualidade de vida no trabalho docente: um olhar sobre os professores da Universidade Federal do Tocantins.** 2013. 152p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós- Graduação Strictu Sensu em Desenvolvimento Regional, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, TO.

LAPIS, N. L; MERLO, Á. R. C. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. 01, p. 61-68, jan./abr. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000100009&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 set. 2014.

LESSA, S. **Trabalho Produtivo e Improdutivo.** In: Dicionário da Educação Profissional em Saúde. 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: EPSJV, p. 445-453, 2008. 478p. Disponível em: <[http://www.epsjv.fiocruz.br/upload/d/trabalho\\_produtivo.pdf](http://www.epsjv.fiocruz.br/upload/d/trabalho_produtivo.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2014.

- LIMA, S. C. da C. **Coletivo de trabalho e reconhecimento: uma análise psicodinâmica dos cuidadores sociais**. 2011. 220f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- LINHART, D. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007. 248p.
- LUKÁCS, G. **Para uma ontologia do ser social**. São Paulo: Boitempo, 2012. 440p.
- MAGNUS, C. N. **Sob o peso dos grilhões: um estudo sobre a psicodinâmica do trabalho em um hospital psiquiátrico público**. 2009. 275f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia Social e Institucional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- MARX, K. **O Capital: Crítica da economia política**. Livro Primeiro: o processo de produção do capital. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Nova Cultural, 1983. 483p. (Volume I).
- MEDEIROS, S. N. **Clínica em psicologia do trabalho com a unidade de operações aéreas do DETRAN: o prazer de voar e a arte de se manter vivo**. 2012. 168f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes - estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. 304p.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2002. 381p.
- NOVO, L. F. et al. **O Significado do Trabalho para os Docentes de uma IFES: um contributo à área de gestão de pessoas**. In: X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 2010, Mar del Plata, **Anais...** Buenos Aires, Argentina, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96995>>. Acesso em: 25 set. 2014.
- OLIVEIRA, L. A. **Afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos federais no Tocantins**. 2013. 56f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências da Saúde), Universidade Federal do Tocantins, Palmas, TO.
- PONCE, T. B. **O papel dos agentes de Recursos Humanos na intermediação entre os servidores e a unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (Siass)**. 2014. 96 f. Dissertação (Mestrado em Trabalho, Saúde e Ambiente) – Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, São Paulo, SP.
- RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932013000100015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932013000100015&script=sci_arttext)> Acesso em: 10 ago. 2015.

RODRIGUES, J. M.; ABREU, M. C de. Gestão de Pessoas: Mapeamento de competências. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v.16, n. 23, p. 261-270, 2012. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2039/0>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

SATO, L.; LACAZ, F. A. C.; BERNARDO, M. H. Psicologia e saúde do trabalhador: práticas e investigações na Saúde Pública de São Paulo, **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 11, n. 3, p. 281-288, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2006000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2006000300005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

SEGRE, M.; FERRAZ, F. C. O conceito de saúde, **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 31, n. 5, p. 538-542, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v31n5/2334.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

SILVA, F. P. **Modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do rio grande do sul**. 2009. 161p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

SILVA, J. P.; GUIDA, R. B. Importância da Gestão Moderna de Pessoas para a Satisfação dos Servidores e Consequente Qualidade do Trabalho. In NUNES, E. B. L. L. P.; NUNES, C. M. T. P. **Administração Pública com ênfase em Gestão Universitária**. Palmas: EDUFT, 2014. p. 51-68.

SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado, **Revista do Serviço Público**, ENAP, Brasília, v. 60, n.3, p. 241-250, jul./set. 2009. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1614>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

SOUZA, I. M de; KABUYAMA, A. R. C. E. Políticas de Gestão de Pessoas para as universidades federais. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária en América del Sur, 2010. Mar del Plata, **Anais...** Buenos Aires, Argentina, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96999>>. Acesso em: 03 set. 2015.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. 340p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **História da universidade federal do Tocantins**. Palmas, TO. 2013. Disponível em:<<http://ww1.uft.edu.br/index.php/institucional/a-uft/10874-historia>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório de Gestão 2013**. Palmas, TO. 2014. Disponível em <<http://ww1.uft.edu.br/index.php/documentos>>Acesso em: 26 ago. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 200p.

## **APÊNDICE A – ENTREVISTA – MEMBROS DA COMISSÃO**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MEMBROS DA COMISSÃO DE CRIAÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFT**

#### **TEXTO INTRODUTÓRIO**

Prezado (a),

Esta pesquisa é parte do projeto de dissertação "Trabalho e Saúde: Um desafio para a Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Tocantins", desenvolvido no Mestrado Profissional de Gestão de Políticas Públicas da UFT pela servidora e aluna Tássia Reury da Piedade Mesquita que vos fala, sob a orientação da Profª. Drª. Liliam Deisy Ghizoni.

Através desse estudo, pretendo de forma geral analisar a política de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins (UFT) no que se refere às ações voltadas à promoção da saúde dos seus servidores. E ao utilizar especificamente esse instrumento, busco averiguar de que maneira a Gestão de Pessoas da UFT coloca em prática a promoção da saúde dos seus servidores; e acompanhar o processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para melhor gerenciar as questões relativas à saúde dos seus servidores.

#### **NOTAS:**

- a) O público-alvo dessa pesquisa são os membros da Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT.
- b) O tempo necessário para responder a esta entrevista está estimado em 30 minutos.
- c) A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar em qualquer penalidade ou perda de benefícios.
- d) Esta entrevista foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFT.

Agradeço se puder dedicar alguns minutos do seu tempo para participar dessa entrevista. Ao fazer isto, você estará contribuindo para processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT.

#### **1 PERGUNTAS INTRODUTÓRIAS:**

- 1.1 Qual o seu vínculo com a Instituição?
- 1.2 Em que setor você trabalha?
- 1.3 Há quanto tempo você trabalha na UFT?
- 1.4 Você possui algum Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG)? Se sim, qual?
- 1.5 Há quanto tempo você ocupa esse CD ou FG?
- 1.6 Você já trabalhou em mais de um setor? Se sim, quais e por quê?

#### **2 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

- 2.1 Você conhece alguma política de gestão de pessoas adotada na UFT?
- 2.2 Você conhece alguma política de Gestão de Pessoas adotada por outra universidade federal brasileira? Se sim, informe qual você conhece, e como você a avalia?
- 2.3 Você conhece alguma política de Gestão de Pessoas adotada por outra universidade federal brasileira que esteja relacionada especificamente com a promoção da saúde dos servidores? Se sim, informe qual você conhece, e como você a avalia?
- 2.4 O que você acredita que deve ser feito para que essas instituições alcancem resultados mais satisfatórios?

### **3 GESTÃO DE PESSOAS DA UFT**

- 3.1 Qual é a sua ligação com a Gestão de Pessoas da UFT?
- 3.2 Você sabe qual o quantitativo de técnicos administrativos e professores da UFT? Se sim, quantos?
- 3.3 Como você classifica as políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela UFT? Como você as avalia?
- 3.4 Você conhece a forma como a Diretoria de Desenvolvimento Humano (DDH) da UFT está organizada? Se sim, poderia descrevê-la?
- 3.5 Você acredita que a DDH possui a estrutura organizacional necessária para atender a todas as demandas dos servidores da UFT? Por quê?

### **4 PROMOÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR DA UFT**

- 4.1 Você conhece as políticas de Gestão de Pessoas voltadas à promoção da saúde dos servidores da UFT realizadas pelo DDH? Se sim, poderias citar quais?
- 4.2 Como você avalia as políticas de promoção à saúde dos servidores da UFT realizadas pela DDH? Por quê?
- 4.3 Você sabe se existe um setor responsável pela promoção à saúde do servidor na DDH? Se sim, qual? Acredita que esse setor consegue atender as suas competências? Por quê?
- 4.4 Você conhece a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal – PASS? Se sim, você acredita que a DDH adota ações pautadas na mesma?
- 4.5 Você conhece o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS)? Se sim, você considera que ele é importante para a UFT? Por quê?
- 4.6 Você conhece o nível de relação entre a DDH e o SIASS? Se sim, como você avalia?

4.7 Você tem conhecimento do modelo de funcionamento do SIASS? Se sim, poderias descrevê-lo e dizer como ele contribui para a saúde dos servidores da UFT?

4.8 O que você acredita que pode ser feito para a melhoria do funcionamento do SIASS? E como essas ações contribuirão para a saúde dos servidores da UFT?

4.9 Você considera que os recursos financeiros investidos pela DDH em ações voltadas à promoção da saúde dos servidores são suficientes para atender as demandas dos mesmos?

4.10 Como você avalia a importância dada pela DDH no que diz respeito à promoção da saúde dos servidores da UFT?

## **5 PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFT**

5.1 Como você passou a integrar a Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas?

5.2 Foi emitida uma portaria nomeando você para integrar a comissão? Se sim, poderias informar quando a mesma foi emitida?

5.3 Você acredita que há a necessidade de criação de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na UFT? Se sim, em quanto tempo você acredita que ela deve ser criada?

5.4 Como você acredita que deve ser chamada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT?

5.5 Você considera que a atual estrutura hierárquica da UFT contribui para a criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas?

5.6 Quais são suas expectativas com relação à criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas?

5.7 Como você imagina a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas?

5.8 Qual seria o perfil ideal para ocupar o cargo de Pró-Reitor (a)?

5.9 Tendo em vista que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT já está em processo de criação, o que você acredita que motivou tal processo?

5.10 Quais são as facilidades encontradas no processo de criação da Pró-Reitoria?

5.11 Quais são as dificuldades que você visualiza para a criação da Pró-Reitoria?

5.12 Como você se sente diante das dificuldades citadas acima?

5.13 Como você considera que a criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas irá contribuir para suprir as necessidades dos servidores da UFT, mais especificamente no que tange à saúde destes?

## **6 IDENTIFICAÇÃO E ASPECTOS GERAIS**

6.1 Dados para contato: qual o seu e-mail e telefone?

6.2 Qual o seu sexo?

6.3 Qual a sua idade?

6.4 Qual formação acadêmica concluída?

6.5 Em que área é a sua formação acadêmica? Fale apenas daquelas que foram concluídas.

6.6 Nesse momento, será aberto um espaço para críticas, sugestões e outros comentários que você considerar importante à temática da pesquisa, ao instrumento aqui apresentado, ou outro assunto de seu interesse.

### **Índice da Entrevista**

Participante de número:

Local:

Data:

Hora do Início:

Hora do Término:

**Obrigada por sua participação!**



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – PRÓ-REITORES

### QUESTIONÁRIO: PRÓ-REITORES DE GESTÃO DE PESSOAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Prezado (as),

Esta pesquisa é parte do projeto de dissertação "Trabalho e Saúde: Um desafio para a Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Tocantins", desenvolvido no Mestrado Profissional de Gestão de Políticas Públicas da UFT pela servidora e aluna Tássia Reury da Piedade Mesquita, sob a orientação da Profª. Drª. Liliam Deisy Ghizoni.

Através desse estudo, pretendo de forma geral analisar a política de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins (UFT) no que se refere às ações voltadas à promoção da saúde dos seus servidores. E ao utilizar especificamente esse instrumento, busco verificar as políticas de gestão de pessoas vivenciadas nas universidades federais brasileiras, com foco nas ações voltadas para a promoção da saúde dos seus servidores.

NOTAS:

- a) O público-alvo dessa pesquisa são os Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das universidades federais brasileiras.
- b) Este questionário é composto por 34 (trinta e três) questões de múltipla escolha e 2 (duas) questões abertas, que visam verificar as políticas de gestão de pessoas vivenciadas nas universidades federais brasileiras, com foco nas ações voltadas para a promoção da saúde dos seus servidores, e identificar o perfil dos respondentes, sendo que as mesmas serão analisadas em uma escala tipo Likert.
- c) O tempo necessário para responder a este questionário está estimado em 10 minutos.
- d) A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar em qualquer penalidade ou perda de benefícios.
- e) Este questionário foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFT.

Agradeço aos que puderem dedicar alguns minutos do seu tempo para responder ao questionário. Ao fazer isto, você estará contribuindo para processo de criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFT. Grata pela colaboração!

Observação: As questões a seguir foram configuradas no *Google Drive* de tal forma que, à medida que o respondente fosse respondendo as perguntas ele fosse remetido para a questão seguinte que estivesse de acordo com sua resposta anterior.

#### 1. PRÓ- REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

**1 – Como é chamada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Instituição a qual você está ligado (a)?**

- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano
- Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
- Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
- Pró-Reitoria de Recursos Humanos

( ) Outro: \_\_\_\_\_

**2 – Há quanto tempo você assume a função de Pró-Reitor (a) de Gestão de Pessoas nesta universidade federal?**

( ) Menos de 1 ano

( ) De 1 a 2 anos

( ) De 2 a 4 anos

( ) De 4 a 6 anos

( ) De 6 a 8 anos

( ) Mais de 8 anos

( ) Outro: \_\_\_\_\_

**3 – Quando foi criada e/ou fundada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Instituição?**

( ) Antes da década de 70

( ) 1971 – 1980

( ) 1981 – 1990

( ) 1991 – 2000

( ) 2001 – 2010

( ) 2011 – 2013

( ) A partir de 2014

**4 – Você participou do processo de criação desta Pró-Reitoria?**

( ) Sim

( ) Não

**5 – Quais foram as dificuldades encontradas no processo de criação da Pró-Reitoria?**

( ) Demora da aprovação da criação pelo Conselho Universitário da Instituição

( ) Falta de recursos financeiros

( ) Falta de pessoas capacitadas para gerir a Pró-Reitoria

( ) Pouco empenho por parte da gestão para acelerar o processo de criação

( ) Questões burocráticas e operacionais

( ) Não encontrou dificuldades

( ) Outro: \_\_\_\_\_

**6 – Quais foram as facilidades encontradas no processo de criação da Pró-Reitoria? É possível marcar mais de uma opção.**

- Agilidade na aprovação da criação pelo Conselho Universitário da Instituição
- Abundância de recursos financeiros
- Abundância de pessoas capacitadas para gerir a Pró-Reitoria
- Muito empenho por parte da gestão para acelerar o processo de criação
- Não encontrou burocracias e problemas operacionais
- Não encontrou facilidades
- Outro: \_\_\_\_\_

**7 – Você considera que a criação da Pró-Reitoria contribuiu para suprir as necessidades dos servidores da Instituição?**

- Nada
- Pouco
- Moderadamente
- Muito
- Extremamente

**8 – Qual o quantitativo atual de técnicos administrativos na Instituição?**

- Menos de 100
- 101 a 500
- 501 a 1000
- 1001 a 1500
- 1501 a 2000
- 2001 a 2500
- 2501 a 3000
- 3001 a 3500
- 3501 a 4000
- Outro: \_\_\_\_\_

**9 – Qual o quantitativo atual de professores na Instituição?**

- Menos de 100
- 101 a 500

- 501 a 1000
- 1001 a 1500
- 1501 a 2000
- 2001 a 2500
- 2501 a 3000
- 3001 a 3500
- 3501 a 4000
- Outro: \_\_\_\_\_

**10 – Você acredita que a Pró-Reitoria possui a estrutura necessária para atender as demandas dos servidores da Instituição?**

- Sim
- Não

**11 – Como você avalia a atual estrutura da Pró-Reitoria?**

- Muito ruim
- Ruim
- Indiferente
- Boa
- Muito boa

**12 – Você conhece as políticas de Gestão de Pessoas utilizadas pela Instituição?**

- Muito pouco
- Pouco
- Indiferente
- Muito
- Extremamente

**13 – Como você avalia as políticas de Gestão de Pessoas que estão sendo adotadas pela Instituição?**

- Nada efetivas
- Pouco efetivas
- Moderadamente efetivas
- Muito efetivas

( ) Extremamente efetivas

## **2. PROMOÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR**

**14 – Como você considera que a criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas contribuiu para a promoção da saúde dos servidores da Instituição?**

**15 – Existe um setor responsável pela saúde do servidor na Pró-Reitoria?**

( ) Sim

( ) Não

Qual? \_\_\_\_\_

**16 – O setor responsável pela promoção à saúde do servidor da Pró-Reitoria consegue atender as suas competências?**

( ) Nunca

( ) Raramente

( ) Às vezes

( ) Frequentemente

( ) Sempre

**17 – Qual a importância dada pela Pró-Reitoria à promoção da saúde dos servidores?**

( ) Nada importante

( ) Pouco importante

( ) Moderadamente importante

( ) Muito importante

( ) Extremamente importante

**18 – Considerando os recursos financeiros investidos por esta Pró-Reitoria em ações voltadas à promoção da saúde dos servidores, você acredita que devem ser investidos pela mesma:**

( ) Muito menos recursos

( ) Menos recursos

( ) A mesma quantia de recursos

( ) Mais recursos

( ) Muito mais recursos

**19 – Como você avalia as políticas de promoção à saúde dos servidores realizadas pela Instituição?**

- Nada efetivas
- Pouco efetivas
- Moderadamente efetivas
- Muito efetivas
- Extremamente efetivas

**20 – Você conhece a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS)?**

- Sim
- Não

**21 – Considerando as diretrizes que integram o conjunto de ações da PASS, a Instituição adota políticas de Gestão de Pessoas voltadas à promoção da saúde dos servidores?**

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

**22 – Quais são as ações adotadas pela instituição referentes à saúde do servidor considerando a PASS?**

- Educação em saúde
- Prevenção dos riscos, agravos e danos à saúde do servidor
- Estímulo dos fatores de proteção da saúde
- Controle de determinadas doenças
- Outro: \_\_\_\_\_

**23 – Você conhece o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS)?**

- Sim
- Não

**24 – Você considera o SIASS importante para a Instituição?**

- Nada importante
- Pouco importante
- Moderadamente importante
- Muito importante
- Extremamente importante

**25 – O que você acredita que pode ser feito para a melhoria do funcionamento do SIASS na Instituição?**

- Maior investimento de recursos financeiros
- Maior quantitativo de servidores
- Maior publicização das competências
- Maior proximidade com os servidores
- Outro: \_\_\_\_\_

**26 – Qual o nível de relação entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Instituição com o SIASS?**

- Extremamente baixo
- Muito baixo
- Indiferente
- Muito alto
- Extremamente alto

**3. DADOS BIOGRÁFICOS****27 – Idade:****28 – Sexo:**

- Masculino
- Feminino

**29 – Há quanto tempo você trabalha nesta universidade federal?**

- Menos de 3 anos
- De 3 a 6 anos

- De 6 a 9 anos
- De 9 a 12 anos
- De 12 a 15 anos
- Outro: \_\_\_\_\_

**30 – Qual é o seu vínculo com a Instituição?**

- Professor (a)
- Técnico (a) Administrativo (a)
- Técnico (a) Administrativo (a) e Professor (a)
- Sem vínculo efetivo

**31 – Quais as qualificações acadêmicas concluídas?**

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

**32 – Qual a sua formação superior? Preencha apenas aquelas que foram concluídas.**

Graduação: \_\_\_\_\_

Especialização: \_\_\_\_\_

Mestrado: \_\_\_\_\_

Doutorado: \_\_\_\_\_

Pós-doutorado: \_\_\_\_\_

#### **4. FINALIZAÇÃO**

**33 – Para controle dos participantes que já responderam o questionário, por favor, digite seu email no campo abaixo. Caso não queira fornecer seu email, por favor, coloque apenas as iniciais de seu nome.**

**34 – Você deseja receber os resultados dessa pesquisa por email?**

- Sim
- Não



**35 – Espaço aberto para críticas, sugestões e outros comentários que você considerar importantes à temática da pesquisa.**

**Obrigada por sua colaboração!**

## APÊNDICE C – TCLE – ENTREVISTA

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa intitulada “Trabalho e Saúde: Um desafio para a Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Tocantins”, sob a responsabilidade da pesquisadora Tássia Reury da Piedade Mesquita, a qual pretende analisar a política de gestão de pessoas da UFT no que se refere às ações voltadas à promoção da saúde dos seus servidores.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista semiestruturada presencial e individual bem como observação através de um Diário de Campo que será construído nas reuniões realizadas com a Comissão de Criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição a qual você está ligado (a). Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa realizá-lo.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para a criação de políticas públicas de Gestão de Pessoas na UFT (considerando a inexistência de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) e, por consequência, para o desenvolvimento de ações de cuidado ao servidor dessa instituição. Processo de suma importância para que se tenha uma instituição capacitada para lidar a todo o momento com diversos fenômenos, inclusive inter-relacionais, e para que se consiga impactar de forma positiva a saúde do servidor.

Não há riscos manifestos decorrentes de sua participação nesta Pesquisa. Em qualquer etapa de sua realização, você terá direito a indenização caso sofra algum dano comprovadamente decorrente desta Pesquisa.

A sua participação é voluntária e a sua recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da Pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e

também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da Pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço: Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV, 109 Norte, Palmas – TO, Caixa Postal 266, CEP: 77001-090, PROEX/Reitoria e/ou pelo telefone (63) 3232-8036, ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFT, Av. NS 15, ALCNO 14, Prédio do Almojarifado, 109 Norte, Palmas – TO, Caixa Postal 266, CEP: 77001-090, telefone (63) 3232-8023 de segunda a sexta no horário comercial (exceto feriados).

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre os objetivos do pesquisador e da necessidade da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do Projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira por minha participação neste estudo e que posso deixar de participar quando quiser. Também sei que caso existam gastos adicionais estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

**Obs:** Reclamações e/ou insatisfações relacionadas à participação do voluntário na Pesquisa poderão ser comunicadas por escrito à Secretaria do CEP/UFT, desde que os reclamantes se identifiquem, sendo seu nome mantido em sigilo.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Coordenador do Projeto/Orientador

---

Assinatura do Coordenador do Projeto/Pesquisador

## APÊNDICE D – TCLE – QUESTIONÁRIO

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa intitulada “Trabalho e Saúde: Um desafio para a Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Tocantins ”, sob a responsabilidade da pesquisadora Tássia Reury da Piedade Mesquita, a qual pretende a qual pretende analisar a política de gestão de pessoas da UFT no que se refere às ações voltadas à promoção da saúde dos seus servidores.

Sua participação é voluntária e se dará por meio da aplicação de um questionário. Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa respondê-lo.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para a criação de políticas públicas de Gestão de Pessoas na UFT (considerando a inexistência de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) e, por consequência, para o desenvolvimento de ações de cuidado ao servidor dessa instituição. Processo de suma importância para que se tenha uma instituição capacitada para lidar a todo o momento com diversos fenômenos, inclusive inter-relacionais, e para que se consiga impactar de forma positiva na saúde do servidor.

Não há riscos manifestos decorrentes de sua participação nesta Pesquisa. Em qualquer etapa de sua realização, você terá direito a indenização caso sofra algum dano comprovadamente decorrente desta Pesquisa.

A sua participação é voluntária e a sua recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da Pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da Pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo,

o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço: Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV, 109 Norte, Palmas – TO, Caixa Postal 266, CEP: 77001-090, PROEX/Reitoria e/ou pelo telefone (63) 3232-8036, ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFT, Av. NS 15, ALCNO 14, Prédio do Almoxarifado, 109 Norte, Palmas – TO, Caixa Postal 266, CEP: 77001-090, telefone (63) 3232-8023 de segunda a sexta no horário comercial (exceto feriados).

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre os objetivos do pesquisador e da necessidade da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do Projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira por minha participação neste estudo e que posso deixar de participar quando quiser. Também sei que caso existam gastos adicionais estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

**Obs:** Reclamações e/ou insatisfações relacionadas à participação do voluntário na Pesquisa poderão ser comunicadas por escrito à Secretaria do CEP/UFT, desde que os reclamantes se identifiquem, sendo seu nome mantido em sigilo.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Coordenador do Projeto/Orientador

---

Assinatura do Coordenador do Projeto/Pesquisador

## ANEXO A – PORTARIA Nº 683, DE 27 DE MAIO DE 2014



## BOLETIM INTERNO UFT

Universidade Federal do Tocantins - Edição Extra - Nº 017 - 26 de junho de 2014

Período: 27 de maio a 06 de junho de 2014

<p><b>Reitor</b> Márcio Antônio da Silveira</p> <p><b>Vice-reitora</b> Isabel Cristina Auler Pereira</p> <p><b>Chefe de Gabinete</b> Emerson Subtil Denicoli</p> <p><b>Pró-reitor de Administração e Finanças</b> José Pereira Guimarães Neto</p> <p><b>Pró-reitor de Assuntos Estudantis e Comunitários</b> George Lauro Ribeiro de Brito</p> <p><b>Pró-reitora de Avaliação e Planejamento</b> Ana Lúcia de Medeiros</p> <p><b>Pró-reitora de Graduação</b> Berenice Feitosa da Costa Aires</p> <p><b>Pró-reitor de Extensão e Cultura</b> George França dos Santos</p> <p><b>Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação</b> Waldecy Rodrigues</p>	<p><b>Diretor do Câmpus de Araguaína</b> Luís Eduardo Bovolato</p> <p><b>Diretor do Câmpus de Arraias</b> Idemar Vizolli</p> <p><b>Diretor do Câmpus de Gurupi</b> Eduardo Andrea Lemus Erasmo</p> <p><b>Diretora do Câmpus de Miracema</b> Vânia Maria de Araújo Passos</p> <p><b>Diretor do Câmpus de Palmas</b> Aurélio Pessoa Picanço</p> <p><b>Diretora do Câmpus de Porto Nacional</b> Juscóia Aparecida Veiga Garbeline</p> <p><b>Diretor do Câmpus de Tocantinópolis</b> Francisca Lopes</p>
--	--

## GABINETE DO REITOR

## PORTARIA Nº 683, DE 27 DE MAIO DE 2014

A Vice-Reitora da Fundação Universidade Federal do Tocantins, no exercício da Reitoria, designada pela Portaria nº 882, de 09 de agosto de 2012, publicada no DOU nº 155, seção 2, pág. 14, no uso de suas atribuições legais, resolve:

Art. 1º - Nomear os servidores EDIANE DIAS DOS SANTOS DE CASTRO, matrícula nº 1523518, Assistente em Administração; OLDILEY DE SOUSA SANTOS, matrícula nº 1830070; Administrador; PAULO HERNANDE DOS SANTOS SILVA, matrícula nº 1522565, Técnico de Laboratório; e RENAN SOUZA ALBUQUERQUE, matrícula nº 1524609, Assistente em Administração, para constituírem a Comissão de Elaboração do Programa de Otimização do Atendimento – PROAtende e criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano.

Art. 2º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

## PORTARIA Nº 684, DE 27 DE MAIO DE 2014

A Vice-Reitora da Fundação Universidade Federal do Tocantins, no exercício da Reitoria, designada pela Portaria nº 882, de 09 de agosto de 2012, publicada no DOU nº 155, seção 2, pág. 14, no uso de suas atribuições legais, resolve:

Art. 1º – Autorizar a cessão do servidor JANDERSON VIEI-

RA DE SOUZA, matrícula nº. 1739857, para a Advocacia Geral da União, com lotação na Procuradoria Federal no Estado de Goiás, com ônus para o órgão cessionário.

Art. 2º - Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

\* Publicadas no DOU nº 104 de 03/06/2014, Seção 2, página 23

## PORTARIA Nº 685, DE 27 DE MAIO DE 2014

A Vice-Reitora da Fundação Universidade Federal do Tocantins, no exercício da Reitoria, designada pela Portaria nº 882, de 09 de agosto de 2012, publicada no DOU nº 155, seção 2, pág. 14, no uso de suas atribuições legais e conforme normatiza a Portaria nº 404, de 23 de abril de 2009, Art. 1º, sobre a competência dos Reitores para autorizar o afastamento dos seus servidores para viagens ao exterior resolve:

Art. 1º – Autorizar o afastamento do país à servidora JULIANA SANTANA DE ALMEIDA, matrícula nº 1776757, Professora do Magistério Superior, lotada no Câmpus Universitário de Porto Nacional, para participar do “XIV Congrès International de la FIEC”, a realizar-se na cidade de Bordeaux-França, no período de 25/08/2014 a 31/08/2014, com ônus limitado, dados no Processo nº 23101.001449/2014-66.

Art. 2º - Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

\* Publicadas no DOU nº 104 de 03/06/2014, Seção 2, página 23

## PORTARIA Nº 686, DE 27 DE MAIO DE 2014

A Vice-Reitora da Fundação Universidade Federal do Tocan-

## ANEXO B – PORTARIA N° 736, DE 10 DE JUNHO DE 2014



# BOLETIM INTERNO UFT

Universidade Federal do Tocantins - Edição Extra - N° 018 - 17 de julho de 2014

Período: 09 a 13 de junho de 2014

**Reitor**  
Márcio Antônio da Silveira  
**Vice-reitora**  
Isabel Cristina Auler Pereira  
**Chefe de Gabinete**  
Emerson Subtil Denicoli  
**Pró-reitor de Administração e Finanças**  
José Pereira Guimarães Neto  
**Pró-reitor de Assuntos Estudantis e Comunitários**  
George Lauro Ribeiro de Brito  
**Pró-reitora de Avaliação e Planejamento**  
Ana Lúcia de Medeiros  
**Pró-reitora de Graduação**  
Berenice Feitosa da Costa Aires  
**Pró-reitor de Extensão e Cultura**  
George França dos Santos  
**Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação**  
Waldecy Rodrigues

**Diretor do Câmpus de Araguaína**  
Luís Eduardo Bovolato  
**Diretor do Câmpus de Arraias**  
Idemar Vizolli  
**Diretor do Câmpus de Gurupi**  
Eduardo Andrea Lemus Erasmo  
**Diretora do Câmpus de Miracema**  
Vânia Maria de Araújo Passos  
**Diretor do Câmpus de Palmas**  
Aurélio Pessoa Picanço  
**Diretora do Câmpus de Porto Nacional**  
Juscéia Aparecida Veiga Garbeline  
**Diretor do Câmpus de Tocantinópolis**  
Francisca Lopes

### GABINETE DO REITOR

#### PORTARIAS DE 10 DE JUNHO DE 2014

O Reitor da Fundação Universidade Federal do Tocantins, designado pelo Decreto de 4 de junho de 2012, publicado no DOU n° 108, de 5 de junho de 2012, no uso de suas atribuições legais e regimentais, resolve:

N° 735 - Art. 1° - Retificar a Portaria n° 683, de 27 de maio de 2014, que versa sobre a designação dos membros da Comissão de Elaboração do Programa de Otimização do Atendimento - PROAtende. Onde se lê: "para constituírem a Comissão de Elaboração do Programa de Otimização do Atendimento - PROAtende e criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano". Leia-se: para constituírem a Comissão de Elaboração do Programa de Otimização do Atendimento - PROAtende".

Art. 2° - Esta portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

N° 736 - Art. 1° - Nomear os servidores ANDREIA DE CARVALHO SILVA, matrícula n° 1646520, Assistente em Administração; CAUÊ JAPIASSÚ MERISSE, matrícula n° 1524114; Assistente em Administração; KARLA BARBOSA KLEIN, matrícula n° 1789311, Psicóloga; RONIMAR TEIXEIRA DE MORAES, matrícula n° 1523069, Assistente em Administração, para constituírem a Comissão de criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano.

Art. 2° - Esta portaria entra vigor na data de sua publicação.

N° 737 - Art. 1° - Designar DORACY DIAS AGUIAR DE CARVALHO, matrícula n° 1522527, Assistente Social, como membro suplente da Comissão de Elaboração do Programa de Otimização do Atendimento - PROAtende.

Art. 2° - Esta portaria entra vigor na data de sua publicação.  
N° 738 - Art. 1° - Designar EUDICLEIA DA SILVA ARAÚJO, matrícula n° 1523826, Assistente em Administração, como membro suplente da Comissão de criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano.

Art. 2° - Esta portaria entra vigor na data de sua publicação.

#### PORTARIA N° 740, DE 11 DE JUNHO DE 2014

O Reitor da Fundação Universidade Federal do Tocantins, designado pelo Decreto de 4 de junho de 2012, publicado no DOU n° 108, de 5 de junho de 2012, no uso de suas atribuições legais e regimentais, resolve:

Art. 1° - Autorizar o afastamento para qualificação do servidor JOAB OLIVEIRA VIRGINIO E SILVA, matrícula n° 1780287, Químico, lotado na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, pelo período de 1° de setembro de 2014 a 1° de março de 2017, para cursar Doutorado em Engenharia Química, oferecido pela Universidade de Porto - Lisboa, dados no processo n° 23101.001489/2014-16.

Art. 2° - Esta portaria entra vigor na data de sua publicação

#### PORTARIAS DE 12 DE JUNHO DE 2014

## ANEXO C – APROVAÇÃO DO PROJETO NO CEP

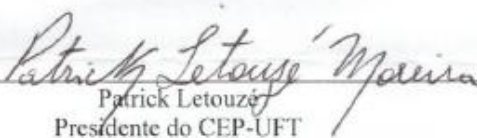


UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CEP - COMITÊ DE ETICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS

### DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins, que o projeto de pesquisa: TRABALHO E SAÚDE: UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS-UFT, do pesquisador responsável Liliam Deisy Ghizoni, Protocolo 005/2015, foi aprovado em reunião ordinária no dia 27/02/2015.

PALMAS -TO, 02 de Março de 2014.

  
Patrick Letouze  
Presidente do CEP-UFT



## ANEXO D – CID 10

Capítulo	Códigos	Título
I	<a href="#">A00-B99</a>	Algumas doenças infecciosas e parasitárias.
II	<a href="#">C00-D48</a>	Neoplasmas (tumores).
III	<a href="#">D50-D89</a>	Doenças do sangue e dos órgãos hematopoéticos e alguns transtornos imunitários.
IV	<a href="#">E00-E90</a>	Doenças endócrinas, nutricionais e metabólicas.
V	<a href="#">F00-F99</a>	Transtornos mentais e comportamentais.
VI	<a href="#">G00-G99</a>	Doenças do sistema nervoso.
VII	<a href="#">H00-H59</a>	Doenças do olho e anexos.
VIII	<a href="#">H60-H95</a>	Doenças do ouvido e da apófise mastoide.
IX	<a href="#">I00-I99</a>	Doenças do aparelho circulatório.
X	<a href="#">J00-J99</a>	Doenças do aparelho respiratório.
XI	<a href="#">K00-K93</a>	Doenças do aparelho digestivo.
XII	<a href="#">L00-L99</a>	Doenças da pele e do tecido subcutâneo.
XIII	<a href="#">M00-M99</a>	Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo.
XIV	<a href="#">N00-N99</a>	Doenças do aparelho geniturinário.
XV	<a href="#">O00-O99</a>	Gravidez, parto e puerpério.
XVI	<a href="#">P00-P96</a>	Algumas afecções originadas no período perinatal.
XVII	<a href="#">Q00-Q99</a>	Malformações congênitas, deformidades e anomalias cromossômicas.
XVIII	<a href="#">R00-R99</a>	Sintomas, sinais e achados anormais de exames clínicos e de laboratório, não classificados em outra parte
XIX	<a href="#">S00-T98</a>	Lesões, envenenamentos e algumas outras conseqüências de causas externas.
XX	<a href="#">V01-Y98</a>	Causas externas de morbidade e de mortalidade.
XXI	<a href="#">Z00-Z99</a>	Fatores que influenciam o estado de saúde e o contato com os serviços de saúde.
XXII	<a href="#">U00-U99</a>	Códigos para propósitos especiais.

## ANEXO E – PORTARIA Nº 1255, DE 23 DE JUNHO DE 2015

Boletim Interno – Edição Extra Nº 025 – 29 de junho de 2015 - 4

Professora do Magistério Superior, para exercer a função de Assessora de Planejamento e Orçamento da Pró - Reitoria de Avaliação e Planejamento, código CD-04.

Art. 2º - Esta portaria entra em vigor a partir da publicação.

\* Publicada no DOU nº 118, em 24/06/2015, seção 2, pág. 15\*.

Nº 1255 - Art. 1º - Designar a servidora ERICA LISSANDRA BERTOLOSSI DANTAS, Matrícula Siape nº 1673613, Administradora, para exercer a função de Pró – Reitora de Gestão e Desenvolvimento de pessoas da UFT, código CD-03.

Art. 2º - Esta portaria entra em vigor a partir da publicação.

\* Publicada no DOU nº 118, em 24/06/2015, seção 2, pág. 15\*.

Nº 1256 - Art. 1º - Dispensar a servidora VANESSA TEIXEIRA NOLÊTO, Matrícula Siape nº 1583105, Assistente em Administração, da função de Pró – Reitora de Assuntos Estudantis e Comunitários da UFT, código CD-02, a contar de 23 de junho de 2015.

Art. 2º - Esta portaria entra em vigor a partir de 23 de junho de 2015.

\* Publicada no DOU nº 118, em 24/06/2015, seção 2, pág. 16\*.

Nº 1257 - Art. 1º - Designar a servidora JUSCÉIA APARECIDA VEIGA GARBELINI, Matrícula Siape nº 1476345, Professora do Magistério Superior, para exercer a função de Pró – Reitora de Assuntos Estudantis e Comunitários da UFT, código CD-02, a contar de 23 de junho de 2015.

Art. 2º - Esta portaria entra em vigor a partir de 23 de junho de 2015.

\* Publicada no DOU nº 118, em 24/06/2015, seção 2, pág. 15\*.

Nº 1258 – Art. 1º - Designar a servidora GIHANE SCARAVONATTI, Assistente em Administração, matrícula SIAPE nº 1677128, para exercer a função de Diretora de Assuntos Internacionais, Código FG - 01, no período de 01/07/2015 a 15/07/2015, em razão de férias da titular do cargo, MARCIA SUELI PEREIRA DA SILVA SCHNEIDER, Professora do Magistério Superior, matrícula SIAPE nº 1674876.

Art. 2º - Esta portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

Nº 1259 – Art. 1º - Dispensar o servidor THIAGO FIGUEIREDO MARANGON, Matrícula Siape nº 2162687, Administrador, da função de Responsável pela Coordenação de Planejamento e Administração do Câmpus de Arraías, código FG-04, retroativo a 28 de maio de 2015.

Art. 2º - Esta portaria retroage seus efeitos a 28 de maio de 2015.

\* Publicada no DOU nº 119, em 25/06/2015, seção 2, pág. 17\*.

Nº 1260 – Art. 1º - Designar a servidora CATIA MARIA DE OLIVEIRA LOBO, Professora do Magistério Superior, matrícula SIAPE nº 1130698, para exercer a função de Coordenadora do Curso de Medicina Veterinária, Código FCC, no período de 01/07/2015 a 15/07/2015, em razão de férias da titular do cargo, CLARISSA AMORIM SILVA DE CORDOVA, Professora do Magistério Superior, matrícula SIAPE nº 1413071.

Art. 2º - Esta portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

Nº 1261 - Art. 1º - Dispensar a servidora ANA PAULA DOS SANTOS, Matrícula Siape nº

### EXPEDIENTE

Editado pela Diretoria de Comunicação (Dicom/UFT) em 29 de junho de 2015  
 Conteúdo original: Setor de Portarias e Publicações Oficiais do Gabinete do Reitor  
 Revisão: Samuel Lima | boletiminterno@uft.edu.br | (63) 3232-8167 (Gabinete) | (63) 3232-8051 (Dicom) Sala 203, Bloco IV, Câmpus de Palmas

**ANEXO F – CERTIDÃO CONSUNI Nº 492/2014**

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS SUPERIORES

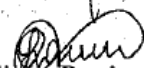
---

**CERTIDÃO CONSUNI Nº 492/2014**

Certificamos que a proposta de criação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (Proc. n.º 23101.001286/2014-11) foi analisada nesta data pelo Conselho Universitário - CONSUNI da Universidade Federal do Tocantins que a aprovou, deliberando pela formação de uma Comissão que elaborará a minuta de Resolução a ser apreciada na próxima reunião do Conselho.

Palmas-TO, 22 de abril de 2014.

  
Prof. Márcio Silveira  
*Reitor*

  
Claudineia Pereira da Silva  
*Secretária dos Órgãos Colegiados Superiores*

## ANEXO G – RESOLUÇÃO DO CONSUNI N° 08/2014



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

**RESOLUÇÃO DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**  
**N° 08/2014**

Dispõe sobre a criação da Pró-Reitoria de  
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas  
(PROGDEP)

O Egrégio Conselho Universitário – CONSUNI, da Universidade Federal do Tocantins, reunido em sessão extraordinária no dia 22 de abril de 2014, no uso de suas atribuições legais e estatutárias,

**RESOLVE:**

**Art. 1º** - Aprovar a criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGDEP).

**Parágrafo único.** O regulamento que disciplinará o funcionamento da referida Pró-Reitoria deverá ser apreciado em reunião futura do Conselho Universitário.

**Art.2º** - Esta resolução entra em vigor nesta data.

Palmas, 22 de abril de 2014.

**Prof. Márcio Silveira**  
Reitor

Isabel Cristina Auler Pereira  
Vice-reitora no exercício da Reitoria  
Mat. 1414096  
Universidade Federal do Tocantins-UFT

*cps.*