

O capital humano no centro do processo de governança: uma análise dos Relatórios de Gestão do Ministério Público do Estado do Tocantins com ênfase nos indicadores estratégicos relacionados às pessoas

The human capital as the core of the governance process: an analysis of the Management Reports of the State of Tocantins' Public Prosecutor's Office emphasising the indicators related to people

El capital humano en el centro del proceso de gobernanza: un análisis de los informes de Gestión del Ministerio Público del Estado do Tocantins con énfasis en indicadores estratégicos relacionados con las personas

Tanize Santos Ferreira¹

Carlos Mendes Rosa²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar de que modo a boa governança e a gestão podem contribuir para maximizar o valor do capital humano de modo a obter maior sinergia no uso da força de trabalho, a fim de compatibilizá-la com os objetivos da instituição. A proposição se faz considerando o método dedutivo de análise, com base em revisão bibliográfica e documental de viés qualitativo e quantitativo, com foco nas normativas do Conselho Nacional do Ministério Público sobre a Política de Gestão de Pessoas e nos *Relatórios de Gestão* do Ministério Público do Estado do Tocantins no intuito de identificar quais medidas o Ministério Público tem adotado para motivar e valorizar seu capital humano.

Palavras-Chaves: *Governança; Gestão; Capital humano; Ministério Público.*

¹ Graduada em Direito e Especialista em Direito e Processo Administrativo pela Universidade Federal do Tocantins – UFT; Pós-graduada em Gestão e Governança no Ministério Público pelo Cesaf/ESMP, e Pós-graduada em Direito Constitucional, Políticas Públicas e Acesso à Justiça, pela Universidade Federal de Goiás em parceria com a Escola Superior da Defensoria Pública do Estado de Goiás – UFG/ESDP. e-mail: tanizeferreira.adv@gmail. (<https://orcid.org/0000-0001-6561-5506>).

² Psicólogo. Professor Adjunto do Curso de Psicologia da Universidade Federal do Tocantins. Professor do Programa de Pós-graduação em Ensino em Ciências e Saúde da UFT. Professor do Programa de Pós-graduação em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos UFT/ESMAT. Doutor em Psicologia Clínica pela PUC-Rio com estágio sanduíche na Universidade de Coimbra (2015). Mestre em Psicologia Clínica pela PUC-Rio (2012). Com Especialização em Psicopatologia Clínica pela Universidade Paulista (2007). Pesquisador Associado do Laboratório Interdisciplinar de Pesquisa e Intervenção Social (LIPIS) da PUC-Rio. Pesquisador convidado do Instituto de Psicologia Cognitiva da Universidade de Coimbra. Bolsista de Produtividade da Universidade Federal do Tocantins. Faz palestras sobre os temas Saúde Mental, Envelhecimento, Direitos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

This article aims to identify how the good governance and management can contribute to maximizing the value of human capital, in order to obtain greater synergy in the use of the workforce and thus make it compatible with the institution's objectives. The proposition is made from the deductive method of analysis, based on a bibliographical review of qualitative bias, focusing on the regulations of the National Council of the Public Prosecutor's Office on the People Management Policy and on the Management Reports of the Public Prosecutor's Office of the Tocantins State, with the intent of identify what measures the Public Prosecutor has adopted to motivate and value its human capital.

Keywords: *Governance; Management; Human capital; Public Prosecutor.*

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo identificar cómo el buen gobierno y la gestión pueden contribuir a maximizar el valor del capital humano para obtener una mayor sinergia en el uso de la fuerza de trabajo, con el fin de hacerla compatible con los objetivos de la institución. La proposición se realiza a partir del método deductivo de análisis, basado en una revisión bibliográfica de sesgo cualitativo, centrada en el reglamento del Consejo Nacional del Ministerio Público sobre la Política de Gestión de Personas y en los Informes de Gestión del Ministerio Público del Estado de Tocantins, con el fin de identificar qué medidas ha adoptado el Ministerio Público para motivar y valorizar su capital humano.

Palabras clave: *Gobernanza; Gestión; Capital humano; Ministerio Público.*

Introdução

Na era da informação e da tecnologia, o trabalho intelectual tem assumido um papel crescente, substituindo gradualmente o trabalho físico. Nessa perspectiva, as pessoas tornaram-se o recurso mais valioso nas organizações, uma vez que os processos de inovação acontecem por meio delas. Nesse aspecto, as empresas passaram a se preocupar com a integridade física e psíquica de seus colaboradores, além de monitorar o seu nível de satisfação.

Com efeito, as organizações estão, cada vez mais, investindo em suas equipes para atingir seus objetivos. Esse enfoque também vem sendo transportado para o setor público desde o final da década de 90 e início dos anos 2000, em resposta à necessidade de investir na efetividade organizacional. Tal investimento se concretiza principalmente por meio de incentivos financeiros e melhorias no ambiente de trabalho, com ações voltadas para o bem-estar dos servidores e servidoras, visando propiciar um ambiente mais produtivo, saudável e motivador. Além de frequentes capacitações que visam desenvolver suas potencialidades e extrair maior eficiência e agilidade no desempenho de suas funções, de modo a contribuir para o aperfeiçoamento, desempenho e desenvolvimento da organização.

Dessa forma, a instituição transfere para seus integrantes seu arcabouço de ferramentas de conhecimento, enriquecendo-os intelectualmente e preparando-os para

enfrentar novos desafios profissionais. Os colaboradores e colaboradoras, por sua vez, devolvem à organização o conhecimento adquirido, em forma de soluções aos problemas enfrentados, o que gera um efeito benéfico para os indivíduos e a organização, num ciclo de retroalimentação. Esse processo é facilitado e alcançado por uma gestão e governança eficazes, alinhadas à missão e aos objetivos institucionais.

De um modo geral, a missão das organizações públicas é entregar serviços de qualidade à população. No caso específico do Ministério Público do Estado do Tocantins (MPTO), sua missão é defender, com qualidade e eficiência, os direitos fundamentais, a democracia, a ordem jurídica e os interesses sociais. Para alcançar essa missão, é essencial contar com sua força de trabalho qualificada, capaz de oferecer os melhores resultados aos cidadãos. Sob esse prisma, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar de que forma a boa governança e a gestão podem contribuir para maximizar o valor do capital humano de modo a obter maior sinergia no uso da força de trabalho, a fim de compatibilizá-la com a missão da instituição.

Constituíram-se objetivos específicos: apresentar a finalidade da governança; ressaltar a importância do capital humano para as organizações; identificar quais políticas de investimentos para valorização desse capital o Ministério Público tem adotado, e identificar se o Ministério Público do Estado do Tocantins implantou sua política de governança e gestão de pessoas nos moldes da Recomendação nº 52/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa do tipo exploratória empregou, para o seu desenvolvimento, o método dedutivo de análise, de viés qualitativo e quantitativo, desenvolvido mediante procedimento de levantamento bibliográfico e documental. Com efeito, a pesquisa documental guarda semelhanças com a pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre elas decorre da natureza das fontes.

A pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias como livros e artigos, enquanto a pesquisa documental vale-se de fontes primárias, “assim considerados os materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não foram objeto de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os propósitos da pesquisa” (Martins; Theóphilo, 2016, p.53). Nesse passo, a revisão bibliográfica teve como referenciais teóricos autores, como Idalberto Chiavenato (2020); João Augusto Ribeiro Nardes (2018); José Paschoal Rossetti (2014); Cecília Whitaker Bergamini (2008); Edson Ronaldo Nascimento (2020); Tatiana Dutra (2017), entre outros.

Os estudos teóricos foram complementados pela pesquisa documental, que incluiu atos normativos do CNMP e os *Relatórios de Gestão* do MPTO referente aos anos de 2017 a 2021, com recorte para os seguintes indicadores voltados à perspectiva de pessoas: (a) quantidade média de horas de aperfeiçoamento realizado por membros e servidores; (b) percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação; (c) números de ações internas voltadas para melhoria do clima organizacional, e (d) pesquisa de satisfação do clima organizacional.

Nesse escopo, o artigo está estruturado em três partes. Na primeira, são tecidas breves considerações sobre a importância e distinção entre a gestão e governança para as organizações. Num segundo momento, busca-se trazer a conceituação de capital humano, bem como refletir sobre a importância da valorização desse capital para as organizações, situando-o no contexto das organizações públicas, além de trazer exemplos de estratégias adotadas pela administração para potencializar esse capital. Na terceira e última parte, são apresentadas as medidas adotadas pelo Ministério Público, bem como seus desafios enfrentados na motivação e valorização de seus servidores e servidoras. Por fim, são trazidas as conclusões da presente pesquisa.

1. Considerações preliminares sobre governança e gestão nas organizações

A governança tem suas origens associadas ao “conflito de agência”, surgindo como um mecanismo de redução desses conflitos. O “conflito de agência” existe desde que as empresas passaram a ser administradas por agentes distintos dos proprietários, o que ocorreu há aproximadamente cem anos. As empresas passaram a ser estruturadas em: estruturas de propriedade (proprietários) e estrutura de gestão (administradores) (Giacomelli; Giancarlo; *et al.*, 2017).

Conforme expõe Peters (2007), o agente, assim denominado, é aquele que recebe a delegação e o dever de gerenciar os recursos, assumindo uma obrigação constante de prestação de contas (*accountability*). Ocorre que os conflitos surgem quando o agente tem interesses conflitantes com os interesses do proprietário, denominado principal, dando margem a um comportamento oportunista em desfavor do proprietário. É nesse cenário que surge a Teoria da Agência.

De acordo com essa teoria, os conflitos surgem quando o bem-estar de umas das partes (o proprietário) depende das decisões tomadas por outra parte (o agente), responsável pela gestão do patrimônio do principal, envolvendo a prestação de contas. Nesse contexto, “a origem da governança está associada ao momento em que as organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários e passaram a ser administradas por terceiros” (TCU, 2014, p.11).

Em resposta a esses conflitos, foram desenvolvidas diversas pesquisas no intuito de buscar soluções para harmonizar os interesses do proprietário e do administrador. Dentre elas, ao lado da já mencionada Teoria da Agência, destaca-se a teoria da firma, atribuída a Jensen e Meckling. Esses autores destacavam que, diante da dificuldade e complexidade do monitoramento das ações dos agentes, o equilíbrio da relação estaria na definição de incentivos e mecanismos que permitissem alinhar os interesses das partes, mesmo que para isso houvesse custos adicionais, os denominados “custos de agência” (Nardes; *et al.*, 2018).

Nesse cenário de conflitos de interesse, nasce a discussão sobre governança corporativa. O cerne do debate reside na premissa de que os recursos devem ser aplicados de forma eficiente em função da missão e objetivos da organização, viabilizando os melhores resultados possíveis para o principal, o agente e demais interessados (Nardes; *et al.*, 2018).

Sob esse prisma, a governança pode ser compreendida como “o processo de direção e controle realizado pelo governo, pelo mercado ou por redes, sobre qualquer tipo de organização (públicas ou privadas/formais ou informais), sistema, território etc” (Bevir, 2012, *apud*, Vieira; Barreto, 2019, p. 17). Portanto, a governança é uma ferramenta ou instrumento que permite mediar o conflito entre o proprietário (principal) e o gestor (agente), por meio da direção, avaliação e controle.

Para reduzir os conflitos e melhorar o desempenho organizacional, foram desenvolvidas diversas estruturas de governança: corporativa, pública e global. Contudo, o presente trabalho concentrou sua atenção no setor público, motivo pelo qual os conceitos e terminologias aqui empregados estarão ligados à governança pública, que, embora tenha inegavelmente recebido forte influência do setor privado, assume características próprias.

Segundo Rossetti e Andrade (2014), diante do propósito e dos impactos positivos das práticas de boa governança, o que tem se observado, nos últimos anos, pelo menos desde a segunda metade dos anos 90, é o esforço para a absorção e transposição do composto conceitual da governança corporativa para o Estado. Os autores apontam que o conflito de agência também está presente no processo de gestão do Estado, como exemplo, na administração tributária. A expectativa é que os gestores gerenciem bem os tributos arrecadados, no entanto, os interesses podem conflitar com os dos contribuintes, no momento da alocação desses recursos.

Nessa perspectiva, o Instituto Brasileiro de Governança Pública define governança pública como “o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados” (IBGP, 2014). Assim, a finalidade da boa governança no setor público visa assegurar que as suas organizações atuem sempre conforme o interesse público.

Com efeito, a governança pública é um tema que tem recebido especial atenção na pauta da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), desde os anos 90, “uma vez que a Organização entende que um governo eficiente e que gerencia bem seus recursos devolve a sua população melhores serviços públicos” (Thorstensen, 2020, p.3).

No Brasil, com a promulgação do Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, passamos a ter um consenso, ao menos em termos jurídicos, do que vem a ser a governança. De acordo com o decreto, a governança constitui um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia

e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.”.

Ainda, segundo o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), tendo como fundamentos a Política de Governança da Administração Pública Federal, nos termos do art. 2º, inciso I, da Portaria CNMP-PRESI n.º 421, de 29 de dezembro de 2022, que trata da Política e o Sistema de Governança Institucional do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), considera-se governança:

[...] o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas a *alcançar a missão da instituição e a otimizar os resultados oferecidos aos cidadãos e aos usuários dos seus serviços* (CNMP, 2022, grifo nosso).

Convém ressaltar que governança e gestão não se confundem. A governança importa no estabelecimento de regras para o exercício da gestão, isto é, estabelece as diretrizes e limites para a atuação dos gestores, por meio das seguintes funções: avaliação; direção; monitoramento e prestação de contas. Com efeito, conforme pontua João Augusto Ribeiro Nardes *et al.* (2018).

Essas três ações devem ser consideradas sob a ótica do dinamismo e da retroalimentação, ou seja, uma serve de auxílio à outra. A avaliação será importante para o direcionamento. Este dará os elementos para o monitoramento que, por sua vez, garantirá a identificação de pontos a serem corrigidos e a realização das ações planejadas. Ao final do ciclo, nova avaliação deverá ser feita para verificar se as políticas e serviços públicos estão resolvendo efetivamente o problema inicialmente identificado (Nardes; *et al.*, 2018, p.150).

Nesse passo, é importante destacar a diferença entre governança pública e governança corporativa. Aquela estaria voltada à atuação do Estado na execução das políticas públicas, enquanto esta tem seu foco na direção e controle das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Contudo, são conceitos que acabam se entrelaçando, razão pela qual o autor opta por entender a governança pública como gênero do qual são espécies a governança de políticas públicas e a governança corporativa pública (Nardes; *et al.*, 2018). No presente trabalho, o foco está na governança corporativa pública.

De outro lado, encontra-se a gestão. A gestão é a responsável pelo planejamento; execução; controle e ação, “pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos” (TCU, 2014). Está diretamente ligada ao funcionamento do dia a dia da organização. A gestão tem como função a implementação de programas; garantia de conformidade com as regulamentações; da eficiência administrativa; manutenção da comunicação entre os interessados; além de avaliar o desempenho e aprender (TCU, 2014). No caso do setor público, “a gestão pública está relacionada às melhores práticas de administração dos bens e direitos públicos” (Nascimento, 2020, p.9). Nas lições do economista Bresser Pereira (1995):

A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos através de concurso e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, da autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados (Pereira, 1995, p.38).

Além disso, ela existe para reduzir a pobreza por meio de redistribuição tributária, aumentar a competitividade da economia, melhorar a educação, entre outras funções, e seu aperfeiçoamento deve ser orientado para atender os anseios e demandas da sociedade, que, no setor público, é o principal. “Nesse sentido, a gestão pública deve fazer parte de um projeto amplo de desenvolvimento, que proporcione a melhoria das organizações e dos métodos, da informação gerencial, da capacitação das pessoas, ganhando um sentido estratégico” (Nascimento, 2020, p.9).

Como visto alhures, quando se fala em governança, há dois tipos de atores envolvidos: o principal e o agente. No setor público, essa relação assume características próprias, em razão de suas peculiaridades. Com efeito, fazendo um paralelo à Teoria da Agência, tem-se que o principal, no setor público, é a sociedade. Podemos extrair isso da própria Constituição da República que estabelece, em seu art. 1º, §único, que todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente.

Nesse contexto, complementarmente, os agentes são aqueles que receberam delegação para administrar os recursos públicos, como os agentes políticos, dirigentes, gerentes e os servidores e servidoras pertencentes à burocracia estatal. Tanto o principal quanto o agente podem se relacionar com terceiros interessados (*stakeholders*), a fim de criar um cenário propício para o desenvolvimento social (TCU, 2014).

Desse modo, a governança tem como objetivo melhorar o desempenho das organizações, sejam elas públicas, sejam privadas e, no caso específico das públicas, sua prática serve para entregar os resultados esperados pelos cidadãos, sendo direcionadas para a obtenção da maior eficiência, eficácia e efetividade das atividades internas. Para que esses resultados sejam entregues de modo satisfatório, é necessária uma série de medidas que envolvem mecanismos como liderança, controle e estratégia. Todavia, tudo isso só é possível de ser realizado através de pessoas. Como afirma Davenport:

As pessoas possuem habilidades, conhecimento, energia pessoal e tempo que lhes são próprios. Esses elementos criam o capital humano – a moeda que as pessoas trazem para investir em suas atividades. São as pessoas e não as organizações que possuem este capital. São elas e não as organizações que decidem como e onde o aplicarão. E são as pessoas – e somente elas – que levam uma organização para frente (Davenport, *apud* Chiavenato, 2020, p. 40).

Qualquer organização, seja pública, seja privada, não pode realizar nenhuma de suas tarefas de governança por conta própria. Inevitavelmente, a governança e a gestão passam necessariamente pelas mãos de pessoas, elemento essencial para fazer com que qualquer engrenagem corporativa possa funcionar satisfatoriamente. Elas são importantes não apenas pelo trabalho que fazem, mas também porque são a imagem que os cidadãos têm da instituição e do governo. Nesse passo, é importante o reconhecimento desse elemento nas organizações.

2. O capital humano como elemento essencial nas organizações

É amplamente conhecido que as organizações ainda não funcionam por si mesmas. Mesmo em tempos modernos, em que a automação é predominante, elas continuam a depender de indivíduos para sua direção, controle e funcionamento. A existência de uma organização é intrinsecamente ligada à presença de pessoas, que são fundamentais para seu sucesso e continuidade. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade (Chiavenato, 2020).

Os indivíduos são de suma importância para a organização, sendo que independentemente do nível hierárquico e de sua função, todos trabalham a favor da mesma, contribuindo dessa forma para que seus objetivos sejam alcançados. Traçar metas e objetivos é essencial, porém, é importante destacar que sem as pessoas estes não são atingidos (Lima, 2020, p.92).

Nesse aspecto, pode-se compreender que, em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano das organizações, “esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva” (Chiavenato, 2020, p.63).

Uma das primeiras utilizações formais deste conceito teria sido realizada por Irving Fisher, em 1897, segundo o qual o capital humano seriam as qualidades do homem, o conhecimento embutido no indivíduo. Nesse contexto, a palavra capital significava riqueza em nível individual (Lucas; Correia, 2022). Contudo, no final dos anos de 1950 e 1960, a ideia passou a emergir como um importante conceito econômico.

Naquela época, economistas, como Theodore Schultz, começaram a utilizar a metáfora de “capital” – um renomado conceito das Ciências Econômicas – para explicar o papel da educação e da especialização na geração de prosperidade e crescimento econômico (OCDE, 2007, p.2).

“O estudo de Schultz (1961) descreveu o capital humano como sendo o conhecimento, as competências e habilidades das pessoas empregadas numa organização” (Sousa; Ferreira, 2021, p.249). Com o passar do tempo, esse conceito passou a incluir também a ideia de saúde, bem-estar, mudança, criatividade e inovação.

Posteriormente, os estudos sobre capital humano difundiram-se com extraordinária velocidade nos Estados Unidos, principalmente, mas também em outros países. E, em 1963, foi publicado o primeiro livro de autoria de Theodore Schultz: *The economic value of education*³ (Saul, 2004). Em síntese, os teóricos economistas do capital humano defendiam que as pessoas deveriam investir em educação e capacitação para armazenar uma quantidade de competências e capacidades, isto é, um capital que pudesse lhes dar retorno a longo prazo.

Assim, modernamente e simbolicamente, o capital humano é “amplamente definido como algo que abrange uma mistura de talentos e habilidades individuais inatos, bem

3 Tradução: O valor econômico da educação.

como as competências e as aprendizagens adquiridas pela educação e pela capacitação” (OCDE, 2007, p.2), numa força de trabalho diretamente ligadas ao sucesso da organização e também explorada por essas mesmas organizações.

Desse modo, o capital humano pode ser compreendido como sendo o conhecimento, habilidades e as competências de um indivíduo, sendo que essas características apresentam um valor para a organização em que esse indivíduo se insere. Nesse ponto, a qualidade dos recursos humanos constitui um pilar fundamental da teoria do capital humano. A disponibilidade de tecnologias avançadas e capital físico moderno torna-se irrelevante se não houver pessoas qualificadas e treinadas para operar essas tecnologias. Conforme explica Laura Lucas e Pedro Miguel Correia (2022):

Quanto mais desenvolvido for o Capital Humano de um indivíduo, mais ele vai contribuir para o desenvolvimento econômico do setor em que está inserido – porque o indivíduo estará mais capacitado para realizar as tarefas que lhe são apresentadas (Lucas; Correia, 2022, p.5).

Nessa perspectiva, Leal *et al.* (2022) nos propõe a refletir acerca da maneira como as pessoas devem ser tratadas nas organizações. Se enxergarmos as pessoas apenas como recursos, elas serão padronizadas, inertes, apenas sujeitos passivos da ação organizacional, sendo necessário serem administradas para alcançar o máximo de produtividade. Afinal, “recurso é algo material, passivo, inerte e sem vida própria que supre os processos organizacionais em termos de matéria-prima, máquina, equipamentos, etc” (Chiavenato, 2020, p.64), uma abordagem predominante na Era Industrial. Todavia, se os indivíduos forem tratados dessa maneira, não desenvolverão o sentimento de pertencimento à organização. Isso os transforma em meros prestadores de serviços, empregados que realizam suas tarefas e, ao final do dia, partem com a percepção de ser apenas objetos da instituição.

De outro lado, o autor afirma que se os colaboradores e colaboradoras forem tratados como parceiros e parceiras da organização, o sucesso da instituição será maior, uma vez que, sob essa óptica, as pessoas são vistas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competências. Tendo suas competências e habilidades reconhecidas, sentir-se-ão mais valorizadas e motivadas.

A motivação é tema que tem despertado interesse de estudiosos do comportamento humano, de tal forma que foram desenvolvidas diversas teorias e abordagens para tentar explicá-la, sendo as mais conhecidas as teorias de Maslow, Teoria X e Y, do psicólogo Douglas McGregor; e a Teoria dos Dois fatores de Herzberg. De acordo com Bergamini (2008), “com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra”. Em linhas gerais, pode-se dizer que:

A motivação acontece quando o indivíduo conclui que a ação a ser adotada será benéfica para ele em algum sentido, seja pela utilidade, pelo atendimento de seus interesses ou pela mobilização emocional positiva que promove o automático despejo de dopamina, serotonina e noradrenalina no organismo, surgindo a sensação de prazer e o entusiasmo para colocar a

ação em prática. [...] existem vários trabalhos na área da gestão de pessoas evidenciando o efeito direto que a tristeza, o medo, a insegurança, a raiva e outras emoções liberadoras de cortisol (hormônio do estresse) causam na produtividade, na criatividade, na inovação, na agilidade e na obtenção de soluções mais adequadas aos problemas (Moraes, 2018, p.247).

Para Chiavenato (2020), “de um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”, provocado por fatores internos ou externos, tais como personalidade; valores pessoais; aprendizagem; ambiente e cultura organizacional; recompensas e punições; e política interna, por exemplo.

Contudo, para Malik (1998, *apud* Araújo, 2018, p.46), a motivação no serviço público “ainda é encarada como um problema intrínseco às pessoas, como se tal aspecto não dependesse das características do ambiente em que o funcionário se encontra, e sim como se dependesse apenas dele”.

Com efeito, a motivação está relacionada ao sistema de cognição da pessoa, isto é, a maneira como ela enxerga a si mesma e o ambiente ao seu entorno e reflete diretamente no clima organizacional. Quando há elevada motivação entre os colaboradores, o clima organizacional é elevado, traduzindo-se em satisfação, interesse e colaboração. Noutra vertice, quando há baixa motivação entre as pessoas “seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc” (Chiavenato, 2020, p.54).

Destarte, “independente de a instituição ser pública ou privada, as pessoas não devem, jamais, serem tratadas como objetos da organização. É preciso enxergar o lado humano de cada ser, suas especificidades e também suas competências” (Leal; *et al.*, 2022, p.287). Ao discorrer sobre o assunto, Lima (2020) aponta que a gestão de recursos humanos, até pouco tempo atrás, focava apenas na parte burocrática como contratação, férias, folha de pagamento, e atividades correlatas.

Na concepção da autora, com a evolução da visão no que se refere ao processo de gestão, a gestão de recursos humanos, ou gestão de pessoas, termo mais aceito ultimamente, ganha especial atenção, sendo alocada no mais alto ponto da cadeia de valor das organizações, “possibilitando desta forma, a participação da sociologia na formação de gestores e na valorização do capital humano” (Lima, 2020, p.95). Desde a década 1970, como reflexo da Teoria da Contingência, o homem passou a ser visto como ser complexo que é.

Essa modificação na visão, no que se refere ao processo de gestão de pessoas, se dá principalmente após a Revolução Industrial, em que o trabalho braçal era predominante, exigindo-se força física para o máximo de produção. Contudo, na era da informação, esse panorama é alterado. O trabalho braçal passou a ser substituído paulatinamente pelo esforço mental, as atividades repetitivas foram sendo substituídas pela tecnologia. E, nessa nova perspectiva, a atividade humana passa a ser cada vez mais criativa e inovadora (Chiavenato, 2020).

Todavia, na Administração Pública, como bem pontua Getúlio Emerson Leal *et al.* (2022), a gestão de pessoas está predominantemente associada a aspectos burocráticos da administração de pessoal. Essa realidade reflete a implementação da administração burocrática, implantada para substituir a administração patrimonialista. Além disso, as peculiaridades do setor público, incluindo restrições legais e composições políticas de Estado, levam as organizações públicas a adotar um viés mais processual ao modelo de gestão (Dutra, 2019).

Não que a burocracia exigida para manter o controle seja dispensável, entretanto, diante da concepção de uma nova administração gerencial, não basta uma gestão de pessoas que se preocupe apenas com recrutamento, férias, folha de pagamento e controle de ponto. É imprescindível uma gestão democrática e compartilhada, que vise maior integração entre os servidores, “fazendo que todos se sintam parte do processo e, conseqüentemente, possam prestar um serviço público com eficiência, que atenda às necessidades da sociedade” (Leal; *et al.*, 2022, p.291).

Com efeito, para que isso ocorra, é necessário que as organizações públicas, além de priorizar o atendimento de qualidade à sociedade e treinar permanentemente seus servidores, a fim de desenvolver suas potencialidades, não abra mão da motivação dos servidores para que se obtenham resultados de qualidade, uma vez que eles são responsáveis pela satisfação do usuário (Araújo, 2018). Conforme explica Idalberto Chiavenato (2020), as pessoas deixaram de ser apenas fornecedoras de mão de obra, passaram a fornecer conhecimento e suas competências como parceiros da organização, assumindo seu caráter singular dentro da instituição. Para o autor:

Antes, as práticas de RH – como seleção, treinamento, remuneração, benefícios – eram padronizadas e estereotipadas a fim de garantirem homogeneidade de comportamento. Hoje, pelo contrário, as diferenças individuais estão sendo realçadas e incentivadas, os talentos estão sendo procurados com sofreguidão e as competências pessoais aprimoradas para garantir a competitividade organizacional (Chiavenato, 2020, p.54).

Nesse desiderato, considerando as peculiaridades da Administração Pública, temos que, diferentemente do que se dá na maioria das organizações privadas, nas organizações públicas, por força de mandamento constitucional, desde 1988, o recrutamento de pessoas se dá por meio do concurso público, via de regra, ou mesmo por livre nomeação para os cargos comissionados.

Com efeito, em um primeiro momento, haverá uma padronização da seleção, em observância ao princípio da isonomia, por meio de provas e, a depender do cargo, avaliação de títulos, nos moldes do art. 37, inciso II, da Constituição da República. Ocorre que, não raras vezes, o servidor que estudou e logrou êxito na aprovação do concurso, ao se deparar com as atividades a serem desempenhadas no dia a dia, encontra dificuldades, ou até mesmo tem aptidões para atuar com determinado ramo do direito, porém, está sendo subaproveitado em outro setor.

Nesse passo, necessário que a gestão se atente a isso, para que possa aprimorar as competências pessoais daquele servidor, a fim de desenvolver suas potencialidades e extrair maior eficiência e agilidade no desempenho de suas funções, de modo a contribuir com o aperfeiçoamento, desempenho e desenvolvimento da organização, por meio de treinamentos ou métodos que possam aferir as habilidades do servidor.

Como forma de aferir essas habilidades, a Justiça Eleitoral do Mato Grosso adotou uma ferramenta estratégica para gerir sua força laboral. Trata-se do teste psicológico *HumanGuide* que visa o desenvolvimento de indivíduos, equipes e organizações com base no autoconhecimento e na concordância entre o perfil pessoal e o perfil de exigência profissional⁴.

O resultado da pesquisa será valioso para a adoção de diversas ações estratégicas na área de gestão de pessoas. O teste psicológico, validado pelo Conselho Federal de Psicologia, é descrito como “um instrumento de avaliação psicológica on-line, no formato de escolha forçada, para apreensão do perfil motivacional no contexto organizacional” (Welter; Capitão, 2007, p.139). O *HumanGuide* foi criado e desenvolvido por Rolf Kenmo⁵ em 1999 na Suécia, fundamenta-se na teoria de Leopold Szondi⁶. Trata-se de um teste multidimensional e informatizado, resultante da parceria entre psicólogos e psiquiatras, no intuito de criar um instrumento rápido, econômico e seguro. Esse teste permite destacar os pontos positivos de cada indivíduo, analisar seu comportamento em diferentes situações e identificar as atividades nas quais a pessoa possui mais facilidade para executar.

A psicóloga organizacional do Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso Viviane Zaitum Damacena aponta que o teste é uma ferramenta que permite fornecer uma visão geral de quais áreas requerem investimentos em ações de capacitação, além de permitir conhecer a sinergia da equipe para melhor administração de conflitos interpessoais (Oliveira, 2021).

Conforme Thorstensen (2020), o gerenciamento estratégico de recursos humanos permite que os governos tenham o número certo de pessoas com habilidades certas no lugar certo a fim de alinhar suas forças de trabalho com seus objetivos. Essas práticas permitem que os governos aumentem sua eficiência, capacidade de resposta e qualidade na prestação dos serviços. É o que apontam os últimos relatórios da OCDE sobre a avaliação da gestão de recursos humanos no governo brasileiro.

Ainda, segundo relatório da OCDE do ano de 2019, o Brasil enfrenta um desafio no que diz respeito à liderança, um dos três pilares da governança. Conforme aponta o relatório, os critérios de nomeação, muitas vezes, não são baseados em padrões técnicos ou gerenciais para o cargo de gerência.

4 TRE aplica teste de perfil motivacional nos servidores como estratégia de Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://mpmt.mp.br/conteudo/727/97638/tre-aplica-teste-de-perfil-motivacional-nos-servidores-como-estrategia-de-gestao-de-pessoas>. Acesso: 03.mar.2023.

5 Rolf Kenmo é um consultor organizacional sueco.

6 Psiquiatra húngaro desenvolvedor do teste de personalidade que leva seu sobrenome. Em síntese, o teste consiste na escolha de fotos, duas mais atraentes e duas mais repulsivas. Com base na escolha seria possível examinar a personalidade do paciente.

Contudo, no governo federal, algumas instituições, como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), assim como o Ministério da Economia, têm mapeado as habilidades de seus servidores por meio de banco de dados para garantir que aqueles que procuram talentos possam ir além de suas próprias redes para encontrá-los (Thorstensen, 2020).

O relatório da OCDE conclui e enfatiza que o país, embora tenha se esforçado para cumprir regras básicas, como assegurar o mérito e garantir o profissionalismo na Administração Pública, ainda precisa voltar suas preocupações para a eficiência, planejamento estratégico, força de trabalho, racionalização da remuneração e melhoria da capacidade dos servidores.

Nesse contexto, é imprescindível uma gestão que visualize e reconheça o capital humano da instituição, considerando suas complexidades e potencializando essas características por meio de recrutamento adequado, treinamento e métodos que permitam colocar as pessoas certas nos lugares certos. Uma vez que, como pontua Chiavenato (2020), a tendência é que as pessoas nas organizações não sejam apenas executoras, mas também gestoras, que possam fazer o diagnóstico e trazer a solução de problemas para melhoria contínua dos trabalhos na organização.

3. Governança de gestão de pessoas no Ministério Público

Reconhecendo a importância do capital humano na consecução da missão institucional do Ministério Público, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), por unanimidade, aprovou a Recomendação n.º 52, de 28 de março de 2017, que será monitorada pelo Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas do Fórum Nacional de Gestão, como unidade central. A recomendação estabelece que a governança de gestão de pessoas visa avaliar, direcionar e monitorar a gestão de pessoas, com intuito de conduzir políticas para garantir o alcance dos objetivos institucionais, bem como a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Inicialmente, a recomendação foi proposta como resolução, mas posteriormente teve sua natureza alterada para recomendação, a fim de dar maior autonomia a cada Ministério Público. Por meio do referido documento, foi recomendado aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo.

Os Ministérios Públicos estaduais e os ramos do Ministério Público da União que implementarem política local própria deverão seguir as diretrizes de gestão de pessoas estabelecidas na recomendação, bem como instituir unidade responsável para o seu acompanhamento. Entre as diretrizes, pode-se destacar as seguintes:

- I – Implementar o plano estratégico de gestão de pessoas, com direcionamento de recursos e infraestrutura adequados, alinhado ao planejamento estratégico e aos princípios desta

Política; III – Fomentar a gestão do conhecimento, por meio da compreensão sistêmica das necessidades Institucionais, dos processos de trabalho das diversas áreas, sistematização, comunicação adequada e disseminação do conhecimento; VI – Implementar processos de recrutamento interno e externo, seleção, lotação e processos sucessórios, baseados em perfis de competência, observada a meritocracia; VII – Implementar a capacitação com foco estratégico e gerencial, incentivando a formação e retenção de pessoas mediante o aproveitamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos integrantes da própria Instituição; IX – Promover a gestão do desempenho, mediante acompanhamento efetivo do estágio probatório, da avaliação periódica de desempenho e acompanhamento funcional, com regras claras e critérios objetivos; X – Dimensionar e distribuir a força de trabalho, com base nas competências dos seus integrantes, nos critérios de produtividade e na variabilidade das condições de atuação, visando à racionalização e à efetividade dos recursos; XV – Assegurar o respeito e a cooperação nas relações de trabalho, realizando periodicamente pesquisas com a participação dos integrantes, instituindo grupos de discussão com o objetivo de identificar ações e propor melhorias (CNMP, 2017).

Ainda estão, entre as finalidades da Política Nacional da Gestão de Pessoas, estabelecer princípios e diretrizes, de forma a integrar a gestão de pessoas aos objetivos estratégicos do Ministério Público brasileiro; estimular a implementação de estratégias e ações, desenvolvendo mecanismos de governança, a fim de assegurar a melhoria da gestão de pessoas e o acompanhamento de seus resultados; fomentar a evolução da cultura institucional, propiciando adaptabilidade, integração e espírito de equipe às instituições e aos seus integrantes, por meio do desenvolvimento pessoal e profissional e da melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade de vida.

A finalidade dessa política também visa promover um ambiente organizacional que estimule a motivação, o comprometimento, a participação e a cooperação das pessoas, mediante o desenvolvimento de suas competências, alinhadas aos objetivos institucionais; incentivar o desenvolvimento permanente e pleno de seus integrantes, nas esferas física, mental e espiritual, estimulando o senso de pertencimento à instituição, observando o interesse público, a eficiência, a eficácia, a efetividade e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Recentemente, no ano de 2021, o CNMP instituiu sua política de gestão de pessoas, por meio da Portaria CNMP-PRESI n.º 81, de 26 de maio de 2021, considerando a Recomendação n.º 52/2017/CNMP, bem como as recomendações do Tribunal de Contas da União decorrentes do levantamento de informações sobre governança e gestão de pessoas em unidades da Administração Pública Federal (TC 0022.577.2012)⁷, o qual, dentre outras, recomendou estabelecer o comitê estratégico de gestão de pessoas, bem como fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive relativos a cargos e funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial.

A Portaria CNMP-PRESI n. 81, de 26 de maio de 2021, estabelece os valores, princípios e diretrizes que norteiam as ações de gestão de pessoas do CNMP. Dentre eles podem ser destacados os seguintes valores e princípios:

I – reconhecimento e valorização de todos os integrantes do CNMP; III – promoção da inclusão, da acessibilidade, da integração e do caráter cooperativo, solidário e empático nas relações de trabalho, com respeito à diversidade; VIII – compreensão do trabalho como uma das fontes de satisfação e realização pessoal e profissional, o que influencia o nível de comprometimento e responsabilidade dos integrantes do CNMP; X – profissionalização da função e da gestão pública, estimulando a gestão do desempenho com estabelecimento de critérios de meritocracia, desenvolvimento profissional e valorização da carreira; XIV – percepção das pessoas como sendo responsáveis pelo auxílio na construção e na disseminação da imagem institucional, sendo agentes e beneficiárias do fortalecimento organizacional (CNMP-PRESI, 2021).

Dentre as diretrizes da política, pode-se destacar a gestão por competência; a gestão da liderança e processo sucessório; benefícios, incentivos e retenção; preparação para aposentadoria; fortalecimento das relações socioprofissionais e o fortalecimento da cultura organizacional. Estas são balizas que visam implementar condições que estimulem os servidores na busca do autodesenvolvimento, bem como do pensamento crítico, além do desenvolvimento das competências profissionais e organizacionais.

Com isso, é possível a identificação de talentos da instituição priorizando a evolução dos pontos fortes de cada colaborador para a sucessão de cargos e funções, mediante a gestão por competências e programas continuados de liderança e desenvolvimento de competências gerenciais. Para que isso ocorra, é necessário promover incentivos institucionais que gerem atratividade da carreira, o que engloba auxílios remuneratórios e não remuneratórios, contribuindo assim para a satisfação, a retenção e a qualidade de vida no trabalho, primando pelos critérios de mérito, qualificação e aumento de complexidade no exercício das funções, observadas as limitações de ordem legal e orçamentária.

Outro ponto de destaque diz respeito ao fortalecimento das relações socioprofissionais com ações que minimizem conflitos, previnam assédio e o sofrimento no trabalho, no intuito de gerar uma boa relação entre servidores e gestores, contribuindo, assim, para o fortalecimento de uma cultura organizacional ética e responsável, propiciando um ambiente de trabalho mais humanizado, integrado e com espírito de equipe entre as unidades e seus integrantes, e, ao final da carreira, preparar os servidores para aposentadoria por meio de educação financeira, planejamento e desenvolvimento pessoal, além de valorizar e reconhecer os servidores aposentados pela construção da história institucional.

3.1 Governança e gestão do capital humano no Ministério Público do Estado do Tocantins

Com base na Recomendação nº 52/2017 expedida pelo Conselho Nacional do Ministério Público, a pesquisa teve como objetivo identificar e analisar elementos de implementação das diretrizes dessa recomendação no âmbito do Ministério Público do Estado do Tocantins. Para tanto, foi realizado levantamento dos atos normativos da instituição disponíveis no seu portal na *intranet*. Também foram coletadas notícias

veiculadas em seus canais de comunicação, bem como uma análise dos *Relatórios de Gestão* dos anos de 2017 a 2021, visando identificar quais ações relacionadas à gestão de pessoas o MPTO tem adotado.

Com base nos relatórios, foi possível identificar os seguintes indicadores relacionados ao capital humano da instituição: (a) quantidade média de horas de aperfeiçoamento realizado por membros e servidores; (b) percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação; (c) números de ações internas voltadas para melhoria do clima organizacional, e (d) pesquisa de satisfação do clima organizacional.

Após o levantamento realizado, não foi evidenciado nenhum ato normativo implementando a política de gestão de pessoas nos moldes da Recomendação nº 52/2017, no âmbito do Ministério Público do Estado do Tocantins. No entanto, ressalta-se que a instituição, mesmo sem a edição da normativa, demonstra a adoção de práticas e iniciativas que, embora não explicitamente normatizadas, estão em consonância com os princípios e diretrizes da política de gestão de pessoas recomendada pelo CNMP.

Sendo possível citar as habituais capacitações e a própria pós-graduação, oferecidas pelo Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional/Escola Superior do Ministério Público (Cesaf/ESMP), as quais fomentam a gestão do conhecimento e implementam a capacitação com foco estratégico e gerencial, incentivando a formação e retenção de pessoas; permitindo que os servidores possam ampliar seus conhecimentos e contribuir para a melhoria contínua dos trabalhos da instituição.

É possível afirmar, também, que o Ministério Público do Estado do Tocantins observa as finalidades da Política de Gestão de Pessoas instituída na recomendação, ao disponibilizar espaço de vivência voltado à saúde corporal e mental, que visa reduzir as doenças ocupacionais, contribuindo para a qualidade de vida do servidor. Recentemente, um grupo de servidores retomaram o projeto ecumênico iniciado em 2018, que visa proporcionar um momento de confraternização e fortalecimento da espiritualidade aos servidores e membros da instituição, fortalecendo o desenvolvimento permanente e pleno de seus integrantes, nas esferas física, mental e espiritual, cumprindo, assim, uma das finalidades da recomendação.

Conforme visto na seção anterior, na era da informação, a atividade humana passou a ser mais criativa e inovadora. No que diz respeito à inovação, o MPTO implantou o Laboratório de Inovação, denominado Soluções Avançadas – Laboratório Tocantins (Salto/MP). Conforme o *Relatório de Gestão 2021/2022*, “O projeto reúne representantes de departamentos estratégicos da instituição que têm entre suas atribuições propor ações voltadas à desburocratização e ao aprimoramento dos métodos, procedimentos, ferramentas e rotinas de trabalho” (MPTO, 2023).

A despeito da análise dos últimos *Relatórios de Gestão* dos anos de 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, que tem como base o ano anterior, considerando os seguintes indicadores estratégicos: (a) quantidade média de horas de aperfeiçoamento realizadas por membros e servidores; (b) percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de

capacitação patrocinados ou apoiados pela instituição; (c) número de ações internas voltadas para a melhoria do clima organizacional, e (d) pesquisa de satisfação do clima organizacional, observa-se que o MPTO ainda enfrenta desafios relacionados à gestão de pessoas.

O *Relatório de Gestão* publicado em 2018, referente ao exercício de 2017, revela que a média de horas de aperfeiçoamento superou a registrada no ano anterior. No entanto, não atingiu a meta esperada para aquele ano. Por outro lado, o percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação patrocinados ou apoiados pela instituição apresentou um aumento significativo em relação ao esperado para o referido ano, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Contudo, o número de ações internas destinadas à melhoria do clima organizacional no ano de 2017 foi inferior ao registrado no ano anterior, assim como a meta estabelecida para aquele exercício. Foram realizadas 3.664 ações, enquanto o esperado era de 4.224 ações. Ademais, não foram encontradas informações relativas à pesquisa de satisfação sobre o clima organizacional.

Quadro 1 – Indicadores da Perspectiva Pessoas – Exercício 2017

Indicador Estratégico Exercício 2017	Resultados 2016	Meta para 2017	Resultado 2017
Quantidade média de horas de aperfeiçoamento realizada por membros e servidores	4,33	20	8,11
Percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação patrocinados ou apoiados pela instituição	24,34%	30,0%	52,24%
Pesquisa de satisfação do clima organizacional – anual	N/A	N/A	N/A
Número de ações internas voltadas para melhoria do clima organizacional	3.911	4.224	3.664

Fonte: adaptada do Relatório de Gestão do MPTO referente ao exercício 2017.

Legenda: N/A (Informação indisponível no momento)

O *Relatório de Gestão* referente ao exercício de 2018 indica que a quantidade média de horas de aperfeiçoamento realizadas por membros e servidores apresentou um aumento significativo em comparação ao ano anterior, superando a meta para aquele ano em mais de 10 horas. Todavia, o percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação patrocinados ou apoiados pela instituição não atingiu a meta esperada, que, para aquele ano, era de 56,42%, embora tenha se mantido em um patamar considerável de 54,83%. Ademais, o número de ações internas voltadas para a melhoria do clima organizacional, no ano de 2018, foi inferior ao esperado, totalizando 3.319 ações, não havendo informações de pesquisa de satisfação do clima organizacional.

Quadro 2 – Indicadores da Perspectiva Pessoas – Exercício 2018

Indicador Estratégico Exercício 2018	Resultado 2017	Meta para 2018	Resultado 2018
Quantidade média de horas de aperfeiçoamento realizada por membros e servidores	8,11	9	21,27
Percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação patrocinados ou apoiados pela instituição	52,24%	56,42%	54,83%
Pesquisa de satisfação do clima organizacional – anual	N/A	N/A	N/A
Número de ações internas voltadas para melhoria do clima organizacional	3.664	3.957	3.319

Fonte: adaptada do Relatório de Gestão do MPTO referente ao exercício 2018

Legenda: N/A (Informação indisponível no momento)

Considerando os mesmos indicadores anteriores, observou-se que, no ano de 2019, houve um aumento superior a 10 horas na média de horas de aperfeiçoamento realizadas por membros e servidores, em relação à meta estabelecida para aquele ano. Além disso, o percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação patrocinados ou apoiados pela instituição aumentou, significativamente, em relação ao esperado (50%), alcançando 61,78% de participação.

De modo análogo ao que ocorreu em 2018, foram implementadas diversas ações voltadas à melhoria do clima organizacional, registrando um aumento significativo em comparação ao ano anterior e à meta esperada para 2019. Contudo, não há dados disponíveis sobre pesquisa de satisfação relacionada ao clima organizacional, o que inviabiliza a avaliação da efetividade das ações em alcançar os objetivos propostos.

Quadro 3 – Indicadores da Perspectiva Pessoas – Exercício 2019

Indicador Estratégico Exercício 2019	Resultado 2018	Meta para 2019	Resultado 2019
Quantidade média de horas de aperfeiçoamento realizada por membros e servidores	21,27	20	32,52
Percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação patrocinados ou apoiados pela instituição	54,83%	50%	61,78%
Pesquisa de Satisfação do Clima Organizacional – anual	N/A	N/A	N/A
Número de ações internas voltadas para melhoria do clima organizacional	3.319	3.585	7.038

Fonte: adaptada do Relatório de Gestão do MPTO referente ao exercício 2019

Legenda: N/A (Informação indisponível no momento)

Os *Relatórios de Gestão* de 2018 e 2019 indicam que ainda há desafios a serem enfrentados no âmbito da instituição, incluindo a implementação da gestão por competências, com o objetivo de aprimorar a eficiência, eficácia, qualidade dos serviços prestados, além de promover o desenvolvimento contínuo e melhorar a qualidade de vida dos servidores.

Os indicadores apresentados nos *Relatórios de Gestão* de 2020 e 2021 não apresentaram as metas para aqueles anos, conforme adotado nos relatórios anteriores, limitando-se a apresentar apenas a série histórica dos três anos anteriores. Ademais é importante ressaltar a influência da crise pandêmica que afetou o mundo, repercutindo em uma redução do número de horas de aperfeiçoamento em relação ao ano anterior e ao esperado para o ano de análise, bem como em uma menor participação em cursos de capacitação. Entretanto, o número de ações voltadas para a melhoria do clima organizacional apresentou um resultado positivo significativo, especialmente em função das iniciativas e ações voltadas à saúde. Conforme demonstrado nas tabelas abaixo:

Quadro 4 – Indicadores da Perspectiva Pessoas – Exercício 2020

Indicador Estratégico Exercício 2020	Resultado 2018	Resultado 2019	Resultado 2020
Quantidade média de horas de aperfeiçoamento realizada por membros e servidores	32,52	32,50	17,70
Percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação patrocinados ou apoiados pela instituição	54,83%	61,78%	30,73%
Pesquisa de satisfação do clima organizacional – anual	N/A	N/A	N/A
Número de ações internas voltadas para melhoria do clima organizacional	3.319	7.038	7.038

Fonte: adaptada do Relatório de Gestão do MPTO referente ao exercício 2020

Legenda: N/A (Informação indisponível no momento)

Quadro 5 – Indicadores da Perspectiva Pessoas – Exercício 2021

Indicador Estratégico Exercício 2021	Resultado 2019	Resultado 2020	Resultado 2021
Quantidade média de horas de aperfeiçoamento realizada por membros e servidores	35,52	17,70	16,30
Percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação patrocinados ou apoiados pela instituição	61,78%	30,73%	N/A
Pesquisa de satisfação do clima organizacional – anual	N/A	N/A	N/A
Número de ações internas voltadas para melhoria do clima organizacional	7.038	7.038	9.975

Fonte: adaptada do Relatório de Gestão do MPTO referente ao exercício 2021

Contudo, ressalta-se novamente a ausência de pesquisas de satisfação relacionadas ao clima organizacional. Sem dados adequados, torna-se inviável mensurar se as ações implementadas estão atingindo os objetivos almejados. Diante desse cenário, é essencial a coleta de dados que possibilitem a obtenção de informações mais precisas, as quais são fundamentais para a formulação de ações estratégicas, orientadas e apoiadas em dados e evidências, voltadas à governança e gestão de pessoas.

Conforme demonstrado ao longo do presente trabalho, a gestão e governança de pessoas têm sido uma das preocupações do Ministério Público brasileiro, que tem implantado, por meio de atos normativos, ações voltadas à valorização de seus servidores. Embora o Ministério Público do Estado do Tocantins ainda não tenha formalmente instituído sua política de gestão de pessoas, tem adotado iniciativas em consonância com a recomendação do CNMP. Contudo, persistem desafios a serem enfrentados nessa área, os quais podem ser superados por meio de uma gestão democrática que promova a colaboração e a participação de todos os servidores.

Considerações Finais

O presente artigo intitulado “O Capital Humano no Centro do Processo de Governança: uma análise dos Relatórios de Gestão do Ministério Público do Estado do Tocantins com ênfase nos indicadores estratégicos relacionados às pessoas” emerge da necessidade de identificar de que modo a boa governança e a gestão podem contribuir para a maximização do valor do capital humano, visando obter maior sinergia na utilização da força de trabalho, a fim de compatibilizá-la com a missão da instituição.

Para alcançar esse objetivo, foi necessário trazer a lume aspectos históricos e teóricos relacionados à gestão e governança, estabelecendo suas distinções, bem como sua importância e finalidade para as organizações, sobretudo as de natureza pública. Chegando-se à conclusão de que as práticas de governança são fundamentais para a entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, sendo direcionadas para a obtenção da maior eficiência, eficácia e efetividade das atividades institucionais.

Para que esses resultados sejam alcançados e entregues de modo satisfatório, é necessária uma série de medidas que envolvam mecanismos, como liderança, controle, e estratégia. Todavia, a realização dessas práticas depende de um conjunto de indivíduos, reconhecidos pelos estudiosos da área de gestão de pessoas como o capital humano das organizações. Essa expressão abrange o conhecimento, as habilidades e as competências de cada indivíduo, constituindo o cerne dos processos de criatividade e inovação da instituição.

Desse modo, é possível afirmar que a governança e a gestão podem contribuir para a maximização da força de trabalho da instituição, por meio do reconhecimento do seu capital humano e da adoção de medidas que incentivem o desenvolvimento dos indivíduos. Tais medidas incluem a capacitação, com o aproveitamento dos conhecimentos,

habilidades e atitudes dos integrantes da própria instituição; a implementação de processos de recrutamento interno e externo, seleção, lotação e processos sucessórios, baseados em perfis de competência, observada a meritocracia; e a realização periódica de pesquisas com a participação dos integrantes, estabelecendo grupos de discussão com o intuito de identificar ações e propor melhorias. Além disso, é essencial fomentar o sentimento de pertencimento à organização, sem desconsiderar ações voltadas à saúde e bem-estar dos servidores.

Nesse aspecto, o Ministério Público brasileiro, através do Conselho Nacional, tem reconhecido a importância do capital humano para o cumprimento de sua missão. Com efeito, foi expedida a Recomendação n.º 52, de 28 de março de 2017, com o objetivo de fomentar a implantação de uma política nacional de gestão de pessoas, com vistas ao desenvolvimento pessoal e profissional. Contudo, conforme identificado na pesquisa, no âmbito do Ministério Público do Estado do Tocantins, ainda não foi editado nenhum ato normativo nesse sentido. Entretanto, a instituição tem realizado ações em consonância com a recomendação.

Da análise de quatro indicadores estratégicos: (a) quantidade média de horas de aperfeiçoamento realizadas por membros e servidores; (b) percentual de membros e servidores que participaram dos cursos de capacitação; (c) número de ações internas voltadas para a melhoria do clima organizacional, e (d) pesquisa de satisfação do clima organizacional, conclui-se que o maior investimento no seu capital humano no âmbito do MPTO está relacionado à capacitação por meio de cursos e ações de melhoria do clima organizacional, estas, por sua vez, em sua maioria, voltadas à saúde.

No entanto, destaca-se a ausência de informações referentes a pesquisas de satisfação do clima organizacional, o que inviabiliza mensurar se essas ações estão alcançando os objetivos esperados. Diante desse cenário, mostra-se necessária a coleta de dados que possibilite a obtenção de informações mais precisas, essenciais para a formulação de ações estratégicas direcionadas à governança e gestão de pessoas.

Nesse contexto, é fundamental implementar uma gestão em que se visualize e reconheça o capital humano da instituição, levando em considerações suas complexidades e habilidades, potencializando essas características por meio de processos de recrutamento adequados, capacitação e métodos que assegurem a alocação das pessoas certas nos lugares certos.

Do exposto, ressalta-se a necessidade de cada vez mais a instituição investir na governança e gestão de pessoas, no intuito de alcançar sua missão de defender, com qualidade e eficiência, os direitos fundamentais, a democracia, a ordem jurídica e os interesses sociais, pois seus integrantes são importantes não apenas pelo trabalho que fazem, mas também porque são a imagem que os cidadãos têm da instituição e do governo.

Referências

ARAÚJO, Edseuda Pereira Marques. **Motivação do serviço público**: o caso dos servidores técnicos administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba. 2018. 102f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12988?locale=pt_BR. Acesso em: 5 nov. 2022.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 3023/2013**. Plenário. Relator: Ministro Marcos Bemquerer. Sessão de 13/11/2013. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO:3023%20ANOACORDAO:2013%20COLEGIADO:'Plen%C3%A1rio'/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0. Acesso em: 3 mar. 2023.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Atualizada até a emenda constitucional nº 107, de 2.7.2020. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 3 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 4. mar.2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Portaria CNMP-PRESI n. 81, de 26 de maio de 2021**. Institui a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, 2021. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Portarias_Presidencia_nova_versao/2021/2021.Portaria-CNMP-PRESI.081.pdf. Acesso em: 2 mar. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Portaria CNMP-PRESI n.º 421, de 29 de dezembro de 2022**. Trata da Política e o Sistema de Governança Institucional do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). Brasília: CNMP, 2022. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas-busca/norma/9465>. Acesso em: 16 abr. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Recomendação n. 52, de 28 de março de 2017**. Recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo. Brasília: CNMP, 2017. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas/norma/4890#:~:text=RECOMENDA%C3%87%C3>

%83O%20N%C2%BA%2052%2C%20DE%2028,edi%C3%A7%C3%A3o%20do%20correspondente%20ato%20administrativo. Acesso em: 8 fev. 2023.

BRESSER PERREIRA, L, C. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. 1995. Disponível em: <http://www.anped11.uerj.br/planodiretor1995.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://mpto.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320>. Acesso em: 24 abr. 2023.

GIACOMELLI, Giancarlo; *et al.* **Governança Corporativa**. São Paulo: Grupo A, 2017. *E-book*. ISBN 9788595021693. Disponível em: <https://mpto.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021693>. Acesso em: 20 abr. 2023.

IBGP. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O que é governança pública ou governança corporativa no setor público?** Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/conceitos-de-governanca-no-setor-publico>. Acesso em: 7 fev. 2023.

LEAL, Getúlio Emerson Felizardo; LIMA FILHO, José Sarto Fulgêncio de; ARAÚJO, Espedito Fidelis de; PAULO, Neilinha Leite. **Gestão de Recursos Humanos no Setor Público**. Revista de Psicologia, Jaboaão dos Guararapes – PE, v. 16, p. 282-295, Julho/2022. ISSN 1981-1179.

LIMA, Vanessa Matildes. **A valorização do capital humano e suas contribuições para organizações**. GETEC, Marília/SP, v.9, n.23, p.88-101/2020 Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2251/1397>. Acesso em: 17 mar. 2023.

LUCAS, L. de C.; CORREIA, P. M. A. R. **Valorizar o capital humano ou o capital intelectual?** Revista da FAE, Curitiba/PR, v. 25, n. 1, 2022. Disponível em: <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/720>. Acesso em: 17 mar. 2023.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088>. Acesso em: 23 mai. 2024.

MORAES, Paulo Valério Dal Pai. **Diretrizes sobre a negociação, mediação, conciliação e práticas restaurativas na resolução adequada de problemas, controvérsias e conflitos, na formação dos membros do Ministério Público**. In: BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Revista Jurídica da Corregedoria Nacional: atuação das corregedorias no estágio probatório dos membros do Ministério Público brasileiro: o futuro do Ministério

Público e o Ministério Público do futuro. Conselho Nacional do Ministério Público, Brasília, v. 5, 447p, 2018. ISSN 2525-5800.

MPTO. Ministério Público do Estado do Tocantins. **Relatório de Gestão 2021/2022**. Tocantins: MPTO, 2023. Disponível em: <https://www.mpto.mp.br/portal/2023/01/31/relatorio-de-gestao-20212022-do-mpto-pode-ser-acessado-online>. Acesso em: 18 abr.2023

NARDES, J.A.R; ALTOUNIAN, C.S; VIEIRA, L.A.. **Governança Pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/1310>. Acesso em: 4 mar. 2023.

NASCIMENTO, Edson R. **Gestão pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. Disponível em: <https://mpto.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441354>. Acesso em: 20 abr. 2023.

OCDE. Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **O capital humano: como o seu conhecimento compõe a sua vida**. OCDE, 2007. ISBN 92-64-029095. Disponível em: <https://www.oecd.org/insights/38435906.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2023.

OLIVEIRA. Andréa Martins. **TRE aplica teste de perfil motivacional nos servidores como estratégia de Gestão de Pessoas**. Ministério Público do Estado do Mato Grosso, Mato Grosso, 5 mar. 2021. Disponível em: <https://mpmt.mp.br/conteudo/727/97638/tre-aplica-teste-de-perfil-motivacional-nos-servidores-como-estrategia-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 3 mar. 2023.

PETERS, Marcos. **Implantando e gerenciando a lei Sarbanes Oxley: governança corporativa agregando valor aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSETTI, José P.; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://mpto.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493067>. Acesso em: 20 abr. 2023.

SAUL, R. P. **As raízes renegadas da teoria do capital humano**. Porto Alegre: Sociologias, v. 6, n. 12, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/549>. Acesso em: 17 mar. 2023.

SOUSA, S; FERREIRA, A. **Capital intelectual: revisão de literatura**. 2021. 259f. Tese (Doutorado em Gestão) - Universidade Católica Portuguesa, 2021. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/10032>. Acesso em: 24 mar. 2023.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

THORSTENSEN, V. Centro de Estudos do Comércio Global e Investimento – EESP-FGV. **O Brasil e o Modelo de Governança da OCDE**. Mauro Kiithi Arima JR (org.). São Paulo: EESP-FGV, 2020. Disponível em: https://eesp.fgv.br/sites/eesp.fgv.br/files/o_brasil_e_o_modelo_de_governanca_da_ocde_v9.pdf. Acesso em: 3 mar. 2023.

TOCANTINS. Ministério Público Estadual. Departamento de Planejamento e Gestão. **Relatório de Gestão – 2017**. Ministério Público Estadual. Departamento de Planejamento e Gestão. Palmas: MPE/TO, 2017. 249p. Disponível em: <https://mpto.mp.br/planejamento/2018/03/15/relatorio-de-gestao-2018-ano-base-2017>. Acesso em: 17 mar. 2023.

TOCANTINS. Ministério Público Estadual. Departamento de Planejamento e Gestão. **Relatório de Gestão – 2020**. Ministério Público Estadual. Departamento de Planejamento e Gestão. Palmas: MPTO, 2020. 278p. **Ministério Público – Tocantins – Relatório – 2019**. Disponível em: <https://mpto.mp.br/planejamento/2019/03/18/relatorio-de-gestao-2019-ano-base-2018>. Acesso em: 17 mar. 2023.

TOCANTINS. Ministério Público Estadual. Departamento de Planejamento e Gestão. **Relatório de Gestão – 2020**. Ministério Público Estadual. Departamento de Planejamento e Gestão. – Palmas: MPTO, 2020. 278p. **Ministério Público – Tocantins – Relatório – 2020**. Disponível em: <https://mpto.mp.br/planejamento/2021/02/09/relatorio-de-gestao-2020-ano-base-2019>. Acesso em: 17 mar. 2023.

TOCANTINS. Ministério Público Estadual. Departamento de Planejamento e Gestão. **Relatório de Gestão – 2020**. Ministério Público Estadual. Departamento de Planejamento e Gestão. – Palmas: MPTO, 2020. 278p. **Ministério Público – Tocantins – Relatório – 2021**. Disponível em: <https://www.mpto.mp.br/portal/2023/01/31/relatorio-de-gestao-20212022-do-mpto-pode-ser-acessado-online>. Acesso em: 3 mar. 2023.

VIEIRA, J.B; BARRETO, R.T.S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>. Acesso em: 3 mar. 2023.

WELTER, G.M.R, CAPITÃO, C. G. **HumanGuide**: evidência de validade da versão brasileira. *Psicologia*. 2007, vol.8, n.2, p. 139-150. ISSN 1676-7314. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1676-73142007000200004. Acesso: 16 abr. 2023.