

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ADÃO DE OLIVEIRA FILHO

**POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DOS
SUBSISTEMAS CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO E
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Florianópolis
2012

Adão de Oliveira Filho

**POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DOS
SUBSISTEMAS CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO E
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, como requisito à obtenção do Grau de Mestre em Administração Profissional Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes

Florianópolis
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Oliveira Filho, Adão
POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DOS SUBSISTEMAS
CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
[dissertação] / Adão Oliveira Filho ; orientador, Rogério
Silva Nunes - Florianópolis, SC, 2012.
189 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Instituições Federais de Ensino
Superior. 3. Política de gestão de pessoas. 4. Capacitação e
aperfeiçoamento. 5. Avaliação de desempenho. I. Silva
Nunes, Rogério. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

Adão de Oliveira Filho

**POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DOS
SUBSISTEMAS CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO E
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração Profissional Universitária, aprovada em sua forma final pelo Programa Administração Profissional Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de Agosto de 2012.

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Dr^a. Alessandra de Linhares Jacobsen
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Junior
Universidade Federal de Santa Maria

DEDICATÓRIA

Gostaria de dedicar este trabalho a minha família que sempre me apoiou em todos os meus projetos profissionais e acadêmicos.

À Maria da Graça Barreto de Oliveira, minha ex-companheira e mãe do meu filho, por ter sido a grande responsável pela minha presença neste programa, me apoiando, orientando e ajudando em todas as etapas deste trabalho.

Ao meu filho, amor da minha vida, por todas as alegrias que tem me dado.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por estar sempre guiando meus passos, me dando determinação para que eu possa atingir meus objetivos.

Na sequência, agradeço às pessoas e instituições que contribuíram e colaboraram para a concretização deste trabalho, e que têm participação importante neste processo de crescimento.

A UFSC, mais especificamente ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária – PPGAU, pela oportunidade de participar deste projeto.

A Prof^a Kenya Schmidt Reibnitz, Diretora do Centro de Ciências da Saúde, e em especial a minha amiga Maria Gorete Monteguti Savi, Coordenadora da Biblioteca Setorial de Medicina pelo apoio e oportunidade, por me autorizar a dispensa para que eu pudesse me dedicar de forma integral, e que, infelizmente, ainda não é uma prática na Universidade, apesar de ser um direito garantido em lei.

Aos meus colegas e professores do curso de mestrado, pela troca de experiências e por possibilitar um novo olhar em relação à Administração Universitária.

Ao Professor e orientador Dr. Rogério da Silva Nunes, pelo incentivo, orientação e confiança com que me guiou no desenvolvimento deste trabalho.

Aos membros da banca: Prof. Vitor Francisco Schuch Junior por aceitar o convite de participar e avaliar este trabalho, aos Profs. e amigos Marcos Baptista Lopez Dalmau, Alessandra de Linhares Jacobsen, por estarem presentes em todas as etapas trazendo importantes colaborações para a elaboração desta pesquisa.

A todos os servidores da área de gestão de pessoas das IFES estudadas, principalmente aos gestores envolvidos nas entrevistas, que faço questão de identificar pelo carinho, atenção, comprometimento e competência com que estão desempenhando suas funções nestas Instituições:

- Na UFRGS, os gestores Eliana Ventorini, Vânia Cristina Santos Pereira e Rebeca Donazar;
- Na UFSC, os gestores Carla Cristina Dutra Burigo, Ivana da Silva Chodren e Gisele Furtado Schmitz de Souza e,
- Na UFPR os gestores Prof. José Roberto Cavazzani, Eunice Maria Linhares Cirino Camargo, Mário Francisco Xavier de Aguiar e Marinez da Silva.

E, de forma geral a todos os servidores, colaboradores e amigos que direta e indiretamente contribuíram com sua participação, seja com informações, seja com palavras de incentivo e até mesmo críticas, me fazendo analisar e repensar posicionamentos e conceitos.

Há os que se queixam do vento
Os que esperam que ele mude
E os que procuram ajustar as velas.

William George Ward
(Teólogo inglês)

RESUMO

O governo federal, a partir de 2005, vem editando uma série de dispositivos legais, que têm como propósito, normatizar a política de gestão de pessoas para o setor público. O objetivo é o desenvolvimento permanente do servidor público, onde a capacitação é referendada como *“um processo permanente e deliberado de aprendizagem”*, contribuindo para a adequação das competências dos servidores aos objetivos institucionais, na busca da eficiência para a melhoria da prestação de serviços no setor público. O instrumento da nova gestão de pessoas passa a ser o sistema de gestão por competências, e o arcabouço legal enfatiza a necessidade de capacitar o servidor, mantendo em sintonia os subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho. Diante desta premissa, o presente trabalho de pesquisa, com o intuito de averiguar se as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, estão adequando suas políticas de gestão de pessoas para os subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho às diretrizes da política de gestão de pessoas instituída pelo governo federal, tomou para estudo três IFES da Região Sul. O estudo de natureza exploratória e qualitativa, através do método bibliográfico e estudo de múltiplos casos, utilizou para coleta de dados, além da pesquisa documental, roteiro de entrevistas semiestruturado, realizado com três gestores de cada IFES, responsáveis pela área de gestão de pessoas para os subsistemas em análise. Para análise dos dados, foi utilizado, além da análise documental, análise de discurso. Os resultados chegaram à conclusão de que ainda existe uma grande lacuna de conhecimento sobre o assunto a ser suprida. Ainda há muito a ser feito para que a proposta dos dispositivos legais em vigor se incorpore ao cotidiano das Instituições. A principal lacuna, na verdade, está na distância que sempre houve entre o conceito e a prática, já que as Instituições ainda necessitam de um roteiro. A ausência de planejamento estratégico, mapeamento de competências, dificuldades de implantação e implementação dos programas de avaliação, além da dificuldade de um maior alinhamento destes programas entre si, e, conseqüentemente, com as diretrizes definidas pelo Governo Federal, têm prejudicado a implementação integral da política de gestão de pessoas definida pela legislação vigente, nas IFES. Através da identificação das lacunas e das recomendações sugeridas pelas próprias Instituições, espera-se que mudanças sejam realizadas no sentido de que esta política se concretize em sua totalidade.

Palavras-Chave: Instituições Federais de Ensino Superior, política de gestão de pessoas, gestão por competências, capacitação e aperfeiçoamento, avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The Federal Government has been editing a series of legal devices since 2005 in order to normalize the people management policies for the public sector. It aims at permanent personal development in the public sector, where capacitation is seen as “a permanent and deliberated process of learning” which contributes to the adequacy of the public server’s competences within the institutional objectives, searching efficiency to better offer the services in the public sector. The people management’s tool turns to be the competency management system, and the law emphasizes the real necessity of enabling the server to develop his tasks, by keeping the improvement and capability subsystems as well as the performance evaluation in tune. Having this in mind, this research study has analyzed three IFES in the South Region of Brazil. The objective was to assess whether the Federal Institutions for Higher Education – IFES– have been suiting their people management policies according to the people management policy guideline which was instituted by the Federal Government. This research has an exploratory and qualitative nature, based on the bibliographic method and multiple case study, used a semi structured script for interviews for its data collection, besides the documental research. Three managers of each IFES, in charge of the people management area for the subsystems which are being analyzed, were interviewed. For data analysis, it was used, besides the documental analyses, discourse analyses. The results have shown that there is a huge knowledge gap on the subject which needs to be met. There is still a lot to be done so that the legal devices’ proposal are applied in a regular basis inside the Institutions. The main gap, in fact, is in the disparity between concept and practice, once the institutions still need a script. The lack of strategic planning mapping the competences, implementing difficulties and implementing the evaluation programs, besides the difficulty of a closer balance in these programs themselves and, consequently, within the guidelines defined by the Federal Government, has harmed the total implementation of people management defined by the current law, in the IFES. Through the gaps’ identification and the suggested recommendations by the Institutions themselves, it is expected that the changes be carried out in the sense of using this policy in its totality.

Key Words: Federal Institutions of Higher Education, people management policy, competence management, capacity and improvement, performance evaluation.

LISTA DE ABREVIATURAS

CF - Constituição Federal.
CDP – Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas – UFPR.
CF - Constituição Federal.
CGU - Controladoria Geral da União.
CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.
CONSUN – Conselho Universitário UFRGS.
COPLAD – Conselho de Administração e Planejamento da UFPR.
COPLAN – Conselho de Administração e Planejamento UFPR.
CPA – Comissão Própria de Avaliação UFPR.
CUN – Conselho Universitário UFSC.
DAFDC – Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento de Carreira.
DAP/HU – Divisão Auxiliar de Pessoal do Hospital Universitário.
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público.
DCA – Divisão de Concursos e Admissões.
DCAF – Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação.
DDAP – Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal.
DDAS – Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde.
DDPP – Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas.
DIM – Divisão de Movimentação.
DDRH – Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos.
EC - Emenda Constitucional.
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública.
IES - Instituições de Ensino Superior.
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior.
LNCA – Levantamento das Necessidades de Capacitação e Aperfeiçoamento.
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.
MEC - Ministério da Educação.
MPOG - Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão.
NAC - Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências.
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
PAI - Plano de Ação Institucional.

PADRH – Plano de Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

PDIPCCTAE - Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional.

PEI - Planejamento Estratégico Institucional.

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração.

PRDHS – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social.

PRH - Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

PROGECp – Pró Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPR.

PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

PUCRCE - Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos.

RA – Reforma Administrativa.

REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.

RJU – Regime Jurídico Único.

RPCCTAE – Reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

SETIC – Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação.

SGCA – Sistema Gestor de Capacitação.

SGPC - Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos.

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

TAE – Técnico Administrativo em Educação.

SRH – Secretaria de Recursos Humanos.

TCU – Tribunal de Contas da União.

UA – Unidade de Avaliação UFPR.

UCAP – Unidade de Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoas UFPR.

UFPR – Universidade Federal do Paraná.

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

UQ – Unidade de Qualificação UFPR.

USAID - United States Agency for International Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Identificação dos sujeitos da pesquisa por função e Instituição.....	95
Quadro 2 - Fatores de Competência a Nível Individual	104
Quadro 3 - Fatores de Competência a Nível Institucional.....	104
Quadro 4 - Cronograma de implantação do Programa de Avaliação de Desempenho.....	115
Quadro 5 - Identificação de "Hiatos de Competência" conforme Programa Qualificação e Capacitação da UFPR.....	118
Quadro 6 - Quadro resumo das ações das IFES para Capacitação e Aperfeiçoamento.....	136
Quadro 7 - Quadro resumo das ações das IFES para Avaliação de Desempenho.....	145
Quadro 8 - Quadro resumo sobre Gestão por Competência nas IFES. ..	149
Quadro 9 - Quadro resumo Inter-relação entre Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho.....	151

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características da Administração Pública Patrimonialista	37
Figura 2 - Características da Administração Pública Burocrática	38
Figura 3 - Características da Administração Pública Gerencial	40
Figura 4 - Evolução histórica da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal	47
Figura 5 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)	59
Figura 6 - Modelo Iceberg de Competência	60
Figura 7 - Modelo de Desenvolvimento de Competências	62
Figura 8 - Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior	67
Figura 9 - Programas constantes do Plano de Capacitação Anual da UFRGS, referentes às linhas de desenvolvimento pleiteadas no Decreto-Lei nº 5.825/06.	101
Figura 10 - Programas constantes do Plano Anual de Capacitação da UFSC, referentes às linhas den desenvolvimento pleiteadas no Decreto-Lei nº 5.825/06.	108
Figura 11 - Programas de Qualificação e Capacitação da UFPR constantes do Plano Anual de Capacitação dos Servidores da UFPR/09.	120

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	25
1.1 OBJETIVOS	28
1.1.1 Objetivo Geral	28
1.1.2 Objetivos Específicos.....	28
1.2 JUSTIFICATIVA.....	29
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	30
1.4 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS.....	32
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	35
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	35
2.1.1 Gestão na Administração Pública	37
2.1.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública	41
2.1.2.1 Evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal	45
2.1.3 Novos Paradigmas da Administração Pública.....	48
2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ENQUANTO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	51
2.3 GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS.....	56
2.3.1 Competências Individuais.....	58
2.3.2 Competências Organizacionais	61
2.3.3 Modelo de Desenvolvimento de Competências	62
2.4 GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.....	65
2.5 OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS IFES: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO.....	68
2.5.1 Subsistema de Avaliação de Desempenho	70
2.5.1.1 Contextualização Legal da Avaliação de Desempenho.....	72
2.5.1.2 Avaliação de Desempenho e as Competências	78
2.5.2 Subsistema de Capacitação e Aperfeiçoamento.....	80
2.5.2.1 Contextualização Legal da Capacitação e Aperfeiçoamento.....	82
2.5.2.2 Capacitação e Aperfeiçoamento e as Competências	85
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	89
3.1 TIPO DE PESQUISA	89
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	90
3.3 COLETA DE DADOS.....	92
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS	95
3.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	96

4 APRESENTAÇÃO DAS IFES PESQUISADAS	97
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UFRGS	97
4.1.1 Capacitação e Aperfeiçoamento.....	98
4.1.2 Programa de Avaliação de Desempenho	102
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UFSC	105
4.2.1 Capacitação e Aperfeiçoamento.....	106
4.2.2 Avaliação de Desempenho	109
4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UFPR.....	111
4.3.1 Avaliação de Desempenho	113
4.3.2 Capacitação e Aperfeiçoamento.....	117
5 DISCUSSÃO E RESULTADOS DA PESQUISA	121
5.1 POLITICA DE GESTÃO DE PESSOAS NAS IFES	121
5.2 PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO	125
5.2.1 Cursos de Capacitação.....	132
5.2.2 Sistema de Incentivos	134
5.3 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	138
5.3.1 Sistema de Incentivos	143
5.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	145
5.5 INTER-RELAÇÃO ENTRE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	149
6 CONCLUSÃO.....	153
6.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	155
6.2 RECOMENDAÇÕES DE AÇÕES A SEREM REALIZADAS PELAS IFES	156
6.2.1 Ações a serem realizadas dentro das IFES.....	156
6.2.2 Ações a serem realizadas pelas IFES junto ao governo federal	158
REFERÊNCIAS.....	161
APÊNDICE	181
APÊNDICE A - Solicitação às IFES de autorização para a realização dapesquisa.	182
APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados para entrevista: Gestores em Exercício na Área de Recursos Humanos das IFES....	183
APÊNDICE C - Roteiro Entrevista para os responsáveis pelo Departamento de Gestão de Pessoas: Avaliação de Desempenho....	184
APÊNDICE D - Roteiro Entrevista para os responsáveis pelo Departamento de Gestão de Pessoas: Capacitação e Aperfeiçoamento.	187

1 INTRODUÇÃO

Transformações nos mais variados setores da sociedade vêm exigindo da administração pública uma nova postura no que se refere às relações com o cidadão, usuários dos serviços públicos, e o servidor, prestador de serviços ao cidadão.

Ao seguir a estratégia do cliente, ou seja, dar prioridade total para o cliente-cidadão, a administração pública, através de seus gestores, terá que aceitar padrões de desempenho exigidos pelos cidadãos, especialmente referentes à transparência e controle. Para tanto, os gestores necessitarão adquirir novas competências que priorizem o diálogo, através da construção de sistemas de comunicação, redes de parcerias, além de aprenderem a lidar com o compartilhamento de sua administração (OSBORNE *apud* MACHADO *et al.*, 2001).

Para Menegasso e Salm (2001), a melhoria da qualidade da prestação dos serviços públicos passa pela modernização da área de RH, com a revisão dos processos de trabalho, informatização das suas rotinas e, principalmente, pela capacitação dos servidores. Necessário se faz repensar o conceito que se tem do ser humano no espaço das organizações.

Para a instituição pública cumprir com sucesso sua função social precisa contar com funcionários motivados e qualificados. Desta forma, justifica-se a implementação de uma gestão voltada para as pessoas que identifique e desenvolva as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias, tanto dos funcionários como dos gestores, e, que propicie, também, uma cultura de valorização, satisfação e comprometimento de todos os colaboradores (GIACOMINI *et al.*, 2001).

A instituição precisa construir uma cultura onde prevaleça a gestão participativa, que integre os interessados de forma a buscarem melhorias para o ensino e para seu bem estar. Portanto, as instituições de ensino que almejam ter uma maior qualidade nos serviços prestados precisam ter a concepção de que somente conseguirão essa qualidade capacitando seus colaboradores; em contrapartida terão trabalhadores mais participativos, comprometidos e muito mais motivados para desenvolverem suas atividades (CORADINI, 2011).

Neste sentido, a realização de programas de capacitação no trabalho “*é um elemento importante para qualquer programa que vise ao aperfeiçoamento educacional e à melhoria da qualidade do ensino*” (LUCK, 2001, p.96).

As novas exigências advindas de mudanças na gestão pública tendem a demandar das universidades a criação de mecanismos para o incentivo e a valorização de seus recursos humanos, por meio do desenvolvimento de ações de capacitação, direcionadas para a democratização do saber no âmbito institucional (MARQUES, 2002).

Souza e Kobiyama (2010) consideram o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas nas organizações fundamental para a implementação do plano estratégico da organização. Especialmente no ambiente universitário, onde novas formas de ensinar e novas linhas de pesquisa e extensão podem ser desenvolvidas, o pensar sobre uma política de gestão de pessoas para o seu meio acadêmico e administrativo deve ser, de fato, uma prioridade.

Nesse íterim, Grillo (2001) entende que a carreira dos servidores de uma Universidade bem sucedida, deve privilegiar, sobretudo, o mérito tanto de professores e pesquisadores, como de técnicos e administradores, no exercício de suas respectivas atividades. O que significa que, ao invés de dar ênfase ao tempo de serviço, maior atenção deve ser dada ao processo de aperfeiçoamento contínuo, à produção e publicação de trabalhos técnicos e científicos, e à verificação periódica do desempenho.

De acordo com as conclusões do Relatório OCDE (2010, p.168), o serviço público brasileiro precisa de um meio padrão de avaliação de cargos para fins de remuneração. A criação de possibilidades reais de carreira, junto com um sistema de seleção competitiva interna para promoção, melhoraria as estruturas de incentivo e forneceria mecanismos para incentivar o desempenho.

A Universidade tem o compromisso em capacitar os seus servidores para que possa desempenhar com eficiência e eficácia suas funções, como explica Robbins (2002, p.469):

Os administradores, bem como muitos funcionários que realizam tarefas não rotineiras, precisam solucionar problemas em seu local de trabalho. Quando essas habilidades são exigidas, mas o funcionário não as possui muito desenvolvidas, ele pode participar de treinamento para solução de problemas. Isso inclui atividades para desenvolver sua lógica, raciocínio e habilidade de definição de problemas, além de sua capacidade de identificação de causas, desenvolvimento de alternativas, análise de alternativas e seleção de soluções.

Nesta concepção, Pacheco (2002) afirma que a maior efetividade no uso de recursos destinados à capacitação depende, também, de um realinhamento estratégico das áreas de recursos humanos nas organizações públicas.

O que se verifica, atualmente, é que o processo de treinamento busca desenvolver competências nas pessoas, no sentido de as tornarem mais produtivas e contribuírem para a organização. Por essa razão, no que se refere à capacitação de pessoas, a tendência é falar em desenvolvimento de pessoas ou educação no trabalho. Assim, desenvolver pessoas significa oferecer-lhes a formação básica para que transformem antigos hábitos, desenvolvam atitudes e capacitem-se para melhorar seus conhecimentos, buscando tornarem-se melhores na realização do trabalho (MAGALHÃES *et al.* 2010).

Na concepção de Souza (2009), faltam programas de educação permanente para docentes e técnicos. Existem esforços para se capacitar as pessoas, mas se utilizam métodos que nem sempre atendem às necessidades das IFES. Não se questiona muito sobre o desempenho profissional e há, também, acomodação por parte de alguns servidores docentes e técnico administrativos.

Ainda, segundo o autor, a falta de uma política consistente de pessoal faz com que esses servidores busquem formação muito mais por interesses individuais, do que institucionais. Além disso, às vezes, os programas de capacitação existentes se afastam das reais necessidades da Universidade e os servidores não demonstram interesse em frequentar os cursos que são oferecidos.

Conforme o Relatório OCDE (2010), as organizações centrais do governo estão se esforçando para melhorar as práticas de gestão, prova disso é a política de qualificação contínua dos servidores, que preconiza que os Ministérios desenvolvam planos de qualificação baseados em competências, além do esforço na aplicação de modernos métodos de aprendizagem e desenvolvimento.

Os gestores universitários devem conseguir aliar ensino, pesquisa e extensão a uma administração qualificada. Todo esse desenvolvimento interno depende de pessoas, e estas precisam ser valorizadas, cabendo aos gestores identificar as peculiaridades advindas das relações humanas existentes nas instituições de ensino superior (CAMPOS; VERNI, 2006).

As universidades têm um compromisso com a sua força de trabalho, isto é, compromisso de formar recursos humanos competentes, eficientes, para que esses estejam capacitados e preparados para

contribuírem nos processos decisórios do seu ambiente de trabalho (CORADINI, 2011).

1.1 OBJETIVOS

A definição do objetivo geral pretende buscar o resultado da investigação a que se propõe a presente pesquisa, enquanto que a definição dos objetivos específicos apresentará as etapas do trabalho necessárias para o alcance do objetivo geral.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o alinhamento entre a Política de Gestão de Pessoas praticada pelas IFES, para os subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho Funcional, e a Política de Gestão de Pessoas instituída pelo Governo Federal.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer a política de gestão de pessoas adotada pelas IFES para a aplicação da avaliação de desempenho funcional, e o processo de capacitação e aperfeiçoamento;
- b) Identificar como os gestores responsáveis pela área de Gestão de Pessoas, percebem a Política Nacional de Gestão de Pessoas nos subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho Funcional;
- c) Verificar, junto às IFES, ações implementadas em relação às diretrizes definidas em leis e Decretos-Leis Federais na área de Gestão de Pessoas;
- d) Apontar as dificuldades de implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, para os subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho Funcional;
- e) Identificar lacunas existentes entre a Política de Gestão de Pessoas definida em leis e Decretos-Leis federais para os subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho, e a realidade das IFES, e a partir delas, apontar ações a serem realizadas.

1.2 JUSTIFICATIVA E TEMA DO PROBLEMA

A administração pública esforça-se na direção da profissionalização e modernização, com o objetivo de melhorar a gestão e prestar melhores serviços à sociedade. Para isso, vem trabalhando a regulamentação de carreiras, renovação dos quadros, bem como, a profissionalização; ações que são sentidas nas três esferas de governo (ENAP, 2007).

Nas Instituições Federais de Ensino Superior, a Política de Gestão de Pessoas é fundamentada na Lei nº 11.091/05, que trouxe à luz, a utilização de um sistema de avaliação funcional nas Universidades e, o Decreto-Lei nº 5.825/06, que ampliaram as possibilidades de desenvolvimento profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira, e, por conseguinte, a sua inserção no desenvolvimento organizacional, entendido como crescimento do servidor enquanto sujeito no processo de trabalho e na carreira, através da participação no planejamento, avaliação institucional e de desempenho e da capacitação, necessários ao cumprimento dos objetivos institucionais (CEFET/RJ, 2005).

A gestão por competências tornou-se referência para a gestão de pessoas do setor público federal com a publicação do Decreto-Lei nº 5.707/06. Este Decreto-Lei estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que define a gestão por competência em seu art. 2º, II: *“gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”* (BRASIL, 2006a).

O referido Decreto-Lei foca na capacitação trazendo uma definição ampla de eventos de capacitação, considerando cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos. Para Zarifian (2003, p. 37), *“a competência é uma nova forma de qualificação ainda emergente”*.

Na esfera pública, a gestão por competências está ainda na sua infância, muito embora haja progresso em algumas instituições. Além da necessidade de desenvolver conceitos compartilhados, a implantação da gestão por competência enfrenta dificuldades decorrentes da estrutura legalista e da cultura do serviço público, cuja gestão de pessoal está em fase inicial de transição de um sistema baseado em normas regulamentares e procedimentos administrativos, para a gestão baseada em resultados (OCDE, 2010).

O processo de valorização das pessoas na organização, além do estímulo à capacitação, conta também com o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho. Diante deste propósito, o governo federal editou a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que define a avaliação de desempenho como “*o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor*”, que enuncia como objetivos da avaliação de desempenho a promoção da melhoria da qualificação dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal (BRASIL, 2008).

De acordo com o Relatório OCDE (2010, p.215), a Lei nº 11.784/08 faz um esforço para padronizar a avaliação de desempenho por toda a administração, mas a maioria das organizações federais não parece ter adquirido experiência e competência necessárias para utilizar a avaliação de desempenho e as recompensas por desempenho no nível individual ou por equipe. Segundo o mesmo Relatório, “*a remuneração por desempenho não está funcionando corretamente*”.

Pelas razões anteriormente expostas, este estudo objetiva verificar como está se processando a política de gestão de pessoas nas IFES quanto ao alinhamento dos subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho, em relação ao conjunto de medidas editadas pelo governo federal.

Neste sentido, a pergunta da pesquisa consiste em saber: **Há alinhamento entre a política de gestão de pessoas adotada atualmente pelas IFES e os princípios e diretrizes estabelecidas pelo Governo Federal para os subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho?**

Diante desta premissa, a relevância da pesquisa consiste em oferecer às IFES estudadas parâmetros para um *feedback* sobre suas práticas na gestão de pessoas, em relação ao que preconiza a Política Nacional de Gestão de Pessoas, contribuindo para a sua adequação às diretrizes legais.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de pesquisa foi organizado em capítulos, explanando o tema, primeiramente, de maneira conceitual, partindo a seguir para o Estudo de Caso.

O primeiro capítulo se constitui da parte introdutória sobre o estudo, destacando os objetivos, a justificativa, e, também, a estrutura do trabalho, determinando sua proposta.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, e está estruturado de forma a permitir uma melhor compreensão do universo em que estão inseridas as Instituições pesquisadas. Desta forma, este capítulo foi subdividido em subtítulos que abordam: (1) Administração Pública, como um conjunto de órgãos, atividades e pessoas a serviço da coletividade; (2) Instituições Federais de Ensino Superior enquanto Administração Pública, definindo as IFES no contexto da Administração Pública; (3) Gestão Baseada em Competências, trazendo a visão conceitual do modelo de gestão da nova administração pública; (4) Gestão Baseada em Competências nas IFES, abordando modelo de gestão de pessoas por competências nas IFES; (5) Os Subsistemas de Gestão de Pessoas: Avaliação de Desempenho e Capacitação e Aperfeiçoamento, apresentando os dispositivos legais que propiciam a aproximação da gestão de pessoas à gestão por competências nas IFES, as evidências da legislação, como também de outras fontes, sobre o modelo de gestão do governo federal nas IFES, para os subsistemas em questão.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos empregados no estudo, que inclui o tipo da pesquisa, o delineamento da pesquisa, a coleta de dados, o tratamento dos dados coletados, a limitação e o cronograma de pesquisa.

O quarto capítulo faz a apresentação das IFES estudadas, ou seja, da UFRGS, UFPR e UFSC, trazendo uma pequena contextualização sobre a Instituição e sua prática na área de gestão de pessoas para os subsistemas avaliação de desempenho e capacitação e aperfeiçoamento.

Na sequência, o quinto capítulo traz a discussão e os resultados da pesquisa com ênfase no questionamento do presente estudo, qual seja: averiguar a consonância existente entre as políticas de gestão de pessoas adotadas pelas IFES estudadas e a política de gestão de pessoas estabelecida pelo Governo Federal, no que se relaciona aos subsistemas avaliação de desempenho e capacitação e aperfeiçoamento.

No fechamento, o sexto capítulo apresenta a conclusão, que inclui as recomendações para futuras pesquisas e as recomendações de ações a serem implantadas pelas IFES.

Com a exposição das referências e dos apêndices, onde estão os Roteiros de Entrevistas, bem como a carta de autorização às IFES para a realização da pesquisa, encerra-se o presente estudo.

1.4 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

No decorrer do trabalho são empregadas palavras e expressões que possuem significado específico, com redação dada pela legislação, por isso apresentam-se alguns conceitos em conformidade com os dispositivos legais.

Alinhamento: É o alinhamento de todas as unidades e pessoas, em todos os níveis hierárquicos, com relação à missão, à visão de futuro, aos objetivos e às metas, além das atribuições institucionais, desdobramentos e monitoramento do desempenho. Significa colocar todos os componentes da organização voltados na direção apontada, transformando-a em tarefa de todos (TRT10).

Ambiente Organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal (BRASIL, 2005)

Aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas (BRASIL, 2006c).

Avaliação de Desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006c).

Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006c).

Cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor (BRASIL, 2005).

Desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais (BRASIL, 2006c).

Desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006c).

Dimensionamento: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE (BRASIL, 2006c).

Educação Formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior (BRASIL, 2006c).

Gestão por Competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006a).

Nível de Capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso (BRASIL, 2005).

Nível de Classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições (BRASIL, 2005).

Padrão de Vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação (BRASIL, 2005).

Plano de Carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade (BRASIL, 2005).

Qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira (BRASIL, 2006c).

Usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados (BRASIL, 2005).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos envolvidos na pesquisa distribuídos em cinco tópicos com a seguinte estrutura: (1) Administração Pública; (2) Instituições Federais de Ensino Superior enquanto Organização Pública; (3) Gestão Baseada em Competências; (4) Gestão Baseada em Competências nas IFES; (5) Os Subsistemas de Gestão de Pessoas: Avaliação de Desempenho e Capacitação e Aperfeiçoamento.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O conceito de Administração Pública é de ampla abrangência, envolvendo órgãos, atividades e pessoas no desempenho de serviços de interesse coletivo, como ensina Meirelles (2007, p.83):

O conceito de Administração Pública não oferece contornos bem definidos, quer pela diversidade de sentidos da própria expressão, quer pelos diferentes campos em que se envolve a atividade administrativa. [...]. Em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias (grifo do autor).

Di Pietro (2003, p.46) elenca os três aspectos da Administração Pública:

Sob o aspecto subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; e, sob o aspecto formal, é a manifestação do poder público decomposta em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade, da auto-executoriedade, ainda que de caráter provisório (Grifo nosso).

Corrêa (1993) chama atenção para o papel social da organização pública na prestação de serviços. Lembra o autor, a observância dos princípios fundamentais da Administração Pública como a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e mais recentemente, através da Emenda Constitucional nº 19/98, o Princípio da Eficiência.

O Princípio da Eficiência é assim definido por Meirelles (2002, p.94):

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.

De acordo com Meirelles (1996), a eficiência é um objetivo que está presente na Reforma do Estado. No Plano Diretor da Reforma do Estado, elaborado em 1995, expressamente se afirma que reformar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas, também, suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. Para o autor, a Reforma do Estado permite que seu núcleo estratégico tome decisões mais corretas e efetivas, e que seus serviços, tanto os exclusivos, quanto os competitivos, apenas indiretamente subordinados, na medida em que se transformam em organizações públicas não estatais, operem muito eficientemente.

Para Di Pietro (2002, p.38), o princípio constitucional em questão é dirigido a toda Administração Pública, possuindo duas interpretações. A primeira está intrinsecamente ligada ao modo de atuação do agente público. Já a segunda interpretação, está relacionada diretamente com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, também com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública, para que o bem comum seja alcançado da forma mais adequada.

Matias-Pereira (2008) ressalta que, enquanto o setor privado almeja lucro, a administração pública busca realizar sua função social, que deve ser alcançada com a maior eficiência e qualidade possível. Dessa forma, ao se inspirar em modelos de gestão do setor privado, a administração pública nunca deve perder a perspectiva da sua função social.

2.1.1 Gestão na Administração Pública

Ao longo dos anos a administração pública migrou de um modelo patrimonialista, incapaz de fazer a distinção entre o interesse público e o privado, para um modelo burocrático racional-legal de práticas baseadas em uma gestão fechada, rígida, estável, hierarquizada e com centralização de poder, partindo, na sequência, para uma gestão mais gerencial, inserida num contexto ambíguo de imprevisibilidade, ritmo acelerado e mudanças focadas no cidadão, nos resultados e na gestão do intangível - conhecimentos, habilidades e mudanças de atitudes (GAMA, 2008).

A Administração Pública Patrimonialista é herança da época feudal e visava ao interesse das classes dominantes, como instrumento de usurpação do poder, como esclarece o estudo sobre a Reforma do Estado, desenvolvido pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, que explica que neste modelo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, possuem *status* de nobreza real. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração, como demonstra a Figura (1).

Figura 1 - Características da Administração Pública Patrimonialista



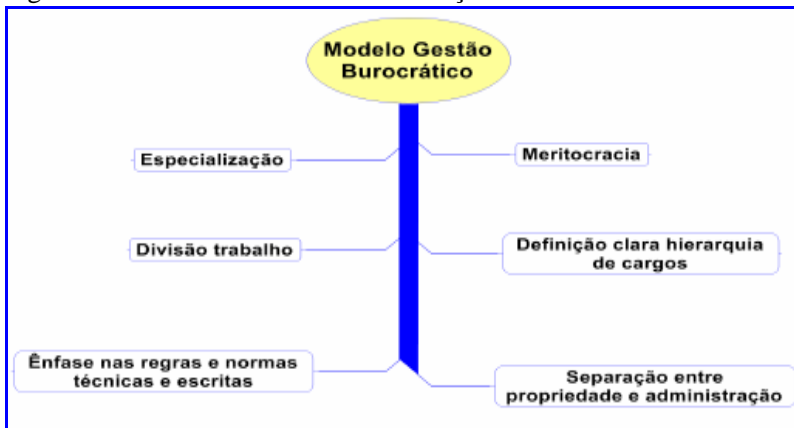
Fonte: Souza (2007, p.78)

Já no século XX, os serviços prestados à população têm grande demanda. O Estado limita-se a manter a ordem e administrar a justiça, garantindo os contratos e a propriedade, mostrando sua ineficiência no trato dos serviços aos cidadãos. Este modelo, em 1935, transformou o Estado em autoritário burocrático. A criação do DASP (Departamento Administrativo do Setor Público), em 1936, é o marco

da introdução dessa nova forma de Administração Pública, informada pelos princípios do tipo ideal de burocracia de Max Weber, a impessoalidade, o formalismo, a profissionalização, a ideia de carreira e a hierarquia funcional (SILVA, 2001).

Características deste modelo de administração podem ser observadas na Figura (2).

Figura 2 - Características da Administração Pública Burocrática



Fonte: Souza (2007, p.78)

O empenho em substituir a tradicional burocracia centralista e controladora por um conjunto de órgãos flexíveis, descentralizados e mais sensíveis às necessidades do público vem ocorrendo desde meados do século XX (SOUZA, 2002).

Presenciou-se a mudança do Estado-Provedor para o Estado-Regulador com a transferência de muitas das funções do Estado para suas organizações extensivas como as autarquias, fundações, empresas públicas, agências reguladoras, entre outras, caracterizadas por duas ações: a) privatização, com a transferência de atividades econômicas para o setor privado e; b) publicização, transferência de atividades de cunho social para o terceiro setor. Estas ações visavam um maior dinamismo operacional por meio da autonomia e descentralização funcional (PEREIRA, 1996).

Para Pereira (1995, p.26),

O Estado brasileiro, ao ampliar sua atuação na área social estaria se tornando suficientemente grande para exigir uma reforma gerencial que aproveitasse os avanços ocorridos no século XX

na gestão das empresas privadas, criando novas instituições que possam responder às novas realidades econômicas e sociais que ocorrem na sociedade e no Estado.

De acordo com Cavalcanti (2005), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, subsidiado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, tendo por Ministro Bresser Pereira tinha o objetivo de rever as funções do Estado, fortalecer a governança, ou seja, realizar a Reforma Administrativa¹.

O objetivo de Bresser Pereira era substituir a burocracia baseada no modelo racional-legal Weberiano², por uma modalidade de Administração Pública do tipo gerencial. Neste contexto, foi criado também o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão - MPOG e editada a Lei nº 8.112/90 – Regime Jurídico Único do Servidor Público Federal, em substituição ao Estatuto anterior, de 1952 (PEREIRA, 1998).

A Reforma Administrativa apresenta-se como um instrumento estratégico de mudança e inovação, em busca de uma gestão eficiente e eficaz de recursos e problemas públicos e do atendimento às necessidades essenciais da sociedade (SCHWELLA, 2005).

Granjeiro (2003, p.18) ressalta a diferença entre os modelos de Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial:

A diferença entre a administração pública gerencial e a burocrática é a forma de controle, deixando de basear-se somente nos processos (...), para concentrar-se nos resultados (...) e identificando-se o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços.

Lemos (2009, p.10) enumera as características de Administração Pública Gerencial como:

¹ **Reforma Administrativa** – Conforme Cavalcanti (2005, p.147) esforço de mudança organizacional no setor público, no sentido de modelagem organizacional, busca constante da diferenciação manifesta em modelos institucionais, estruturas organizacionais, processos administrativos e gerenciais.

² **Modelo racional-legal Weberiano** – Segundo Weber (1946), a autoridade *racional-legal* prevalece nas sociedades ocidentais e apresenta o modelo para todas as sociedades. Este modelo é também chamado **burocrático**. Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org/wiki/modeloracional-legal>>.

Caráter estratégico ou orientado por resultados do processo decisório; descentralização; flexibilidade; desempenho crescente e pagamento por desempenho/produktividade; competitividade interna e externa; direcionamento estratégico; transparência e cobrança de resultados (accountability)³; padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória; separação da política de sua gestão; desenvolvimento de habilidades gerenciais; terceirização; limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego.

A figura (3) ilustra as características inerentes ao modelo de Administração Pública Gerencial.

Figura 3 - Características da Administração Pública Gerencial



Fonte: Souza (2007, p.78)

A migração de práticas patrimonialistas e burocráticas para um modelo gerencial é exigência do próprio usuário dos serviços públicos, quando reclama pela melhoria na qualidade dos serviços oferecidos. A administração pública passa a focar o cliente e a satisfação de suas necessidades (CAVALHEIRO, 1999).

Para Matias-Pereira (2007, p.20), “a implantação da administração pública gerencial envolve uma alteração na estratégia de gerência, que deve ser posta em prática em uma estrutura

³ **Accountability** – responsabilização, ou seja, forma de controle de exercício do poder, que envolve o próprio controlado na medida em que o torna responsável perante a sociedade (PEREIRA 1995, p.31).

administrativa reformada.” Com isso, busca descentralizar, delegar autoridade e, definir de forma clara os setores de atuação do estado, competências e modalidades de administração adequadas a cada setor.

Os recursos humanos têm sido o principal alvo da Reforma Administrativa através de uma Administração Pública Gerencial que se espelha nos princípios de qualificação competitiva, aplicados, também, nas gestões empresariais. Isto se dá porque funcionários capacitados e motivados que se veem diante de oportunidades de “pensar” e não apenas de executar tarefas trazem mais qualidade nos serviços oferecidos pelo setor público (VIEIRA, 2000).

Souza (2008) esclarece que o conceito de administração pública gerencial vem sendo demonstrado há duas décadas, em um conjunto de filosofias de gestão, ideias e práticas, criadas para aprimorar o desempenho dos serviços públicos. Os modelos, sistemas e soluções existentes são utilizados há anos no setor privado, e são conhecidos também por muitos dirigentes dos serviços públicos. No entanto, os mesmos não têm sido implantados com a agilidade, qualidade e sucesso esperado pelos *stakeholders*⁴ na administração pública.

Matias-Pereira (2007, p.12) afirma que o esforço para melhorar a performance dos governos *“passa pela formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com missões primordiais do Estado, especialmente com a prestação de serviços de qualidade à população e com a geração de estímulos ao desenvolvimento econômico do país”*.

2.1.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública

A essência de qualquer organização são as pessoas. A literatura é unânime na importância da valorização do indivíduo e da necessidade da atribuição de benefícios e tratamento diferenciado de modo a promover a motivação do corpo de colaboradores, como destaca Knapik (2006, p.95):

[...] as organizações são compostas de pessoas, que representam o coração da empresa, bombeando informações e ações para sua

⁴ **Stakeholder** (em português, **parte interessada** ou **interveniente**) segundo a Wikipédia é um termo usado em diversas áreas como administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. Disponível em:< <http://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>>.

sobrevivência. Para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de interesses.

Mas a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de interrupções e dificuldades quanto à estruturação dos seus principais sistemas. De acordo com Pires (2005), além de políticas de gestão, é necessária a competência profissional, resultado da aplicação no trabalho de conhecimento, habilidade e atitude, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

Dutra (2009, p.42) contribuindo com a assertiva, esclarece:

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

Para Coelho (2004, p.104), há uma competição necessária em relação ao recrutamento de recursos humanos entre o setor público e o setor privado, como explica:

As organizações públicas têm sido forçadas a encontrar maneiras de competir com o setor privado no recrutamento dos poucos talentos remanescente no mercado. Por razões políticas, uma organização pública não pode oferecer salários extremamente altos e “incentivos” exorbitantes. Uma organização pública pode, por outro lado, estimular um sentimento de orgulho no serviço público e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo [...].

A dificuldade das organizações públicas atraírem e manterem profissionais capazes de atender demandas exigentes e com qualidade é um dilema que atinge diretamente ao alcance dos objetivos organizacionais. E é por isso que deve ser encarada como a pedra

fundamental na estratégia política e organizacional da Reforma Administrativa (MADUREIRA, 2005).

Na visão de Olivier (2001), o discurso dos gestores das IFES e dos responsáveis pela área de recursos humanos versa sobre a necessidade da inserção da área no nível estratégico de decisões, mas as ações são por demais tímidas, quer sejam pelas diretrizes emanadas do Governo Federal, quer pela própria postura daqueles que têm o poder de decisão, cujo discurso é inconsistente com a prática, dificultando a implementação de novas técnicas de gestão de RH.

Segundo Granjeiro (1997 *apud* SANTOS, 2009, p.29), “[...] o maior desafio atualmente, segundo líderes de empresas públicas é o de atrair e manter mão de obra de alta qualidade”.

Dutra (2009, p.38) enfatiza a falta de diretrizes:

A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

A gestão de pessoas no setor público encontra-se no estágio de administração de pessoal, exercendo muitas vezes atividades meramente burocráticas, sendo necessário evoluir para novos estágios, buscando integração entre a organização e seus servidores. As políticas de recursos humanos passaram por dificuldades quanto às tentativas de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Para Siqueira e Mendes (2009, p.241), “[...] a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais”.

Mulholland (2008, p.85), em participação no I Fórum sobre as Instituições Federais de Ensino Superior, assim, pronunciou-se sobre a gestão de pessoas:

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido significativas transformações nos últimos anos. Seja na iniciativa privada ou no serviço público, os conceitos de gestão de pessoas vêm passando por mudanças, obrigando a permanente capacitação do gestor público e, principalmente, dos servidores que atuam na área de pessoal. Sem deixar de observar os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, economicidade, razoabilidade, o gestor das instituições de ensino, da área de pessoas, tem de estar preparado para os desafios de fazer o melhor, em menor tempo, com quantitativo menor de pessoas.

Os planos das carreiras docente e dos servidores técnicos e administrativos em educação, ainda que bem estruturados têm um grande problema: a tabela de vencimentos defasada. Em função dessa situação, as instituições federais de ensino têm perdido excelentes profissionais para outras carreiras públicas e para a iniciativa privada.

Complementando a assertiva, o Relatório OCDE (2010, p. 24-25), em avaliação da gestão de recursos humanos no Governo, recomenda *“uma ampla reforma no sistema de carreiras”*, o que significa que a administração pública necessita de mudanças movidas por uma visão estratégica sobre como agrupar e organizar funções. Isto deve ser feito, principalmente, baseado na necessidade de eliminar a diferenciação na forma de gerenciar carreiras semelhantes nas diversas organizações da esfera federal, bem como reduzir o número de carreiras, criar possibilidade de mobilidade criando uma real progressão de carreira com base na seleção competitiva.

Nesta seara, Dutra (2009, p.29) entende que:

[...] a atuação da área de Gestão de Pessoas numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração do comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas.

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva

contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005, p. 23).

Para Costa (2009 *apud* SANTOS, 2009, p.26), é de fundamental importância desenvolver líderes, como explica:

O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

Para Longo (2009 *apud* DUTRA, 2009), a gestão de recursos humanos deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas deve ser observada. A principal função da administração pública é buscar o bem comum e a satisfação dos cidadãos, isso é possível quando uma administração pública trabalha com seriedade e transparência.

2.1.2.1 Evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal

Para Carvalho *et al.* (2009), a origem do funcionalismo público se confunde com a formação do Estado brasileiro. A origem das pessoas como trabalhadores públicos tem origem no Período Imperial, após a emancipação política do Estado Brasileiro.

Nesta época, não havia preocupação com o emprego racional de recursos no Estado, e, portanto, o ingresso de pessoas nos cargos públicos era baseado em apadrinhamentos e privilégios com uma distribuição de cargos precária, divisão de atribuições pouco nítida, sem a institucionalização do sistema de mérito, as promoções e nomeações não se faziam por competência técnica, além de carreiras mal estruturadas e aposentadorias não generalizadas (CARVALHO, 2003; MOTA, 2007).

De acordo com Carvalho *et al.* (2005) e Pires *et al.* (2009), os dispositivos legais na Gestão de Pessoas delimitam as diferentes fases da sua evolução.

Seguindo uma cronologia sugerida por Carvalho *et al.* (2009), a evolução histórica da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal, compreende os seguintes marcos legais:

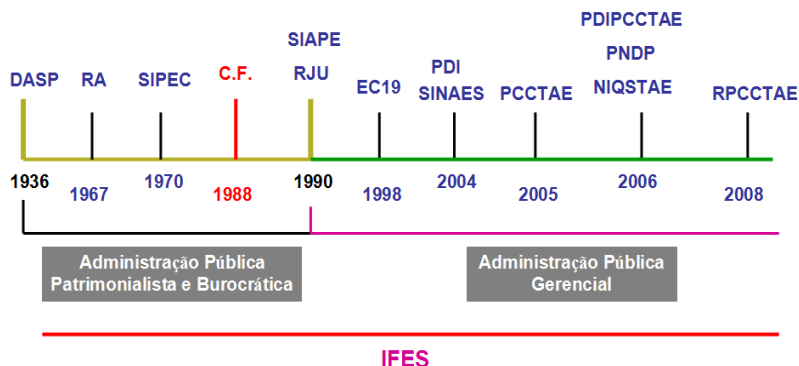
a) Administração Pública Patrimonialista e Burocrática

- 1936: Criação do DASP;
- 1967: Decreto-Lei nº 200, Organização Federal e Reforma Administrativa - RA;
- 1970: Decreto-Lei nº 67.326, criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC;
- 1988: Constituição Federal – CF, principalmente, ingresso na Carreira Pública via concurso;
- 1990: Lei nº 8.112, Regime Jurídico Único – RJU, para os servidores civis da União;
- 1990: Decreto-Lei nº 99.328, criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE.

b) Administração Pública Gerencial

- 1998: Emenda Constitucional nº 19 – EC, principalmente, Escolas de Governo, Teto Remuneratório;
- 2004: Lei nº 10.861, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI;
- 2005: Lei nº 11.091, Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE;
- 2006: Decreto-Lei nº 5.824, normatização do Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação - NIQSTAE;
- 2006: Decreto-Lei nº 5.825, Plano de Desenvolvimento do Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos;
- 2006: Decreto-Lei nº 5.707, institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP;
- 2008: Lei nº 11.784, Reestrutura o Plano Geral de Cargos e Carreiras do Poder Executivo – RPCCTAE e institui Gratificação de Desempenho através de Avaliação de Desempenho.

Figura 4 - Evolução histórica da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal



Fonte: Adaptado de Carvalho *et al.* (2009)

Para Magalhães (2007), foi a partir de 1995 que a área de recursos humanos da Administração Pública Federal iniciou um processo de atenção e valorização, por meio da capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores públicos que compunham o quadro de pessoal.

Pires *et al* (2005), cita que dois desafios foram importantes para a política de gestão de pessoas no serviço público, após 1995, a saber:

- a) construção de mecanismos efetivos de motivação de servidores, e;
- b) alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

A Lei nº 11.091/05 estabeleceu novos paradigmas para a estruturação dos cargos dentro das IFES. A hierarquia deles foi organizada por critérios que contemplavam não apenas as exigências de escolaridade para o exercício das atividades, mas também outros requisitos e habilidades necessários, tais como responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico, resultando em uma configuração mais definida das necessidades institucionais. Ou seja, a lei valoriza as competências individuais interligadas às organizacionais (BRASIL, 2005).

Em 2006, com a implantação do Decreto-Lei nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 foi instituída a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal. As finalidades da Política Nacional para o Desenvolvimento de Pessoal

estão contempladas no art. 1º, incisos I à V, do Decreto-Lei nº 5.707/06, *in verbis*:

Art.1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II – desenvolvimento permanente do servidor público;

III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a)

As diretrizes elencadas no art. 3º fazem menção ao apoio, promoção e incentivo estímulo e acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (BRASIL, 2006a)

Os instrumentos do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal estão definidos, no seu art. 5º, e é composto pelo plano anual de capacitação, relatório de execução do plano anual de capacitação, e sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006a).

Em 2008 a edição da Lei nº 11.784 implantou a sistemática para Avaliação de Desempenho tendo como objetivo o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tomando como referência as metas globais e intermediárias.

2.1.3 Novos Paradigmas da Administração Pública

O crescimento do setor público, a intervenção do Estado na Economia, a subida dos custos, a desumanização imposta pela burocracia de Weber, que tornou os serviços mais rígidos e distantes dos cidadãos, afloraram outros paradigmas para a Administração Pública, baseado principalmente na não intervenção do Estado na atividade

econômica, defendendo que o que não fosse privatizável deveria fazer parte de um modelo de gestão empresarial (ROCHA, 2001).

De outra forma, as relações humanas no trabalho, caracterizadas ao longo da história pela submissão dos dirigidos aos dirigentes, tornaram-se inadequadas ao atual contexto organizacional (MENEZES, 2002).

Na perspectiva humanista, e no âmbito da economia liberal, o homem deixa de ser meio, mero fator de produção subordinado aos interesses do capital e da técnica, para ser o fator essencial de todo o processo produtivo. Reivindica-se a satisfação das necessidades humanas tais como a dignidade e a valorização do indivíduo no trabalho (LEITÃO; LAMEIRA, 2005).

Com isso, a Reforma Administrativa buscou atender as demandas por reestruturação do Governo, onde suas organizações já se apresentavam desarticuladas, desmotivadas e sem condições de dar respostas às necessidades sociais (SOUZA, 2002).

O aumento acelerado da oferta educacional fez com que o setor educacional mudasse. Por não estar habituado a lidar com o planejamento necessário em setores com concorrência e por contar com gestores com muita experiência em administração, mas com pouco ou nenhum conhecimento de gestão, as dificuldades de gestão tornaram-se acentuadas e, segundo Gama Filho e Carvalho (1998, p.25), “[...] neste contexto de extrema mutação social, muitas universidades recorrem aos técnicos em administração empresarial, esquecendo que são instituições originais [...]”.

A implantação do modelo de gestão pública gerencial não significa somente mudar sistemas, organizações e legislação e sim criar as condições ideais para o desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas, considerando que valorizar o servidor significa estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e seu comportamento ético (FERREIRA, 1996).

As mudanças impostas pela Constituição Federal do Brasil de 1988 ao setor público tiveram por objetivo, buscar contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas. Surgiram o concurso público e a estabilidade no emprego que, de forma inversa, provocaram um excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho (LEMOS, 2010).

Lemos (2010) considera que a troca frequente de funcionários é improdutiva tanto pelos custos trabalhistas, quanto pelo tempo e

recursos investidos na integração e aprendizado do contratado, mas também é ruim não poder trocar nenhum funcionário quando necessário.

Na área de pessoal, os enfoques mecanicistas correspondentes às primeiras teorias organizacionais, que privilegiam o poder e o controle nas relações de trabalho não são mais eficazes e requerem mudança e inovação (ARAÚJO, 2001).

A noção de administração de pessoal, que no Brasil passou a ser substituída pela administração de recursos humanos, não só na área privada, como também na pública, ainda na década de 80, migrou para o modelo estratégico de gestão de pessoas, conforme aludem Luz *et al.* (2009, p.3),

A função de chefe de pessoal apareceu no início do século passado, com o objetivo de registro, controle e coerção uma vez que o trabalhador era considerado um recurso produtivo e seus custos precisavam ser geridos regionalmente como os demais custos de produção. [...] O modelo de gestão de pessoas deve responder a fatores internos e externos à organização, uma vez que a ação de gestores de pessoas deve considerar os interesses dos diversos atores organizacionais (grupos de empregados, sindicatos, acionistas, gerentes) assim como do governo e da comunidade, sem perder de vista as pressões situacionais.

A capacitação de pessoal, no entanto, é a política de recursos humanos de maior importância na organização, como preconiza Pires (2005, p.26):

[...] o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.

Para Pires (2005, p.23), o quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que receberão, e enfatiza:

[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias e recrutamento eficazes.

Para Dutra (2009), a rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre nações geram impactos significativos sobre a forma de gestão das organizações, exigindo um repensar em seus pressupostos e modelos.

O novo modelo gerencial traz uma perda gradual da importância dos chefes tradicionais que são valorizados pelas competências técnicas e o poder de influência através da supervisão constante e coação, para dar lugar ao gestor líder voltado para o resgate da humanização no ambiente de trabalho (ARAÚJO, 2001).

Neste contexto, a competência gerencial é o aspecto essencial porque é através dela que se processa o conteúdo de mudança, o saber técnico e a cultura organizacional (VERGARA; BRANCO, 1995).

Para Araújo (2001), a atual ruptura paradigmática exige um reposicionamento por parte dos gestores para poderem enfrentar as novas situações advindas da globalização e dos avanços tecnológicos.

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ENQUANTO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As Universidades Públicas Brasileiras estão vinculadas ao Ministério de Educação (MEC), obedecendo a princípios de indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão e gozam de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, conforme o artigo 207⁵ da Constituição Federal Brasileira de 1988. Elas são regidas pela legislação federal do Ensino Superior, pelos seus estatutos (aprovado pelo Conselho Universitário e publicado em Portaria Ministerial), pelos Regimentos Gerais e por

⁵ Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988). Disponível em: < <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/anotada/10204779/art-207-da-constituicao-federal-de-88>>.

Resoluções emanadas dos seus Conselhos Superiores (MOREIRA *et al.*, 2009).

As IES, como qualquer outro tipo de organização, possuem suas estruturas, e após os acordos MEC-USAID⁶ foram a materialização da influência norte-americana tanto no âmbito público como privado, por serem baseadas em estruturas burocráticas departamentais, como esclarece Boaventura (1986, p.23): “[...] *sistema departamental; concentração dos estudos básicos; criação de mecanismos de supervisão acadêmica; proibição de duplicação de meios idênticos para os mesmos fins*”.

Estudos organizacionais demonstram que a universidade, como Instituição de Ensino Superior, exige uma concepção organizacional diferenciada das demais organizações empresariais ou burocracias públicas possuindo, portanto, certa especificidade (SCHUCH Jr, 1995).

Trindade (1994), ao comentar o caráter complexo da estrutura universitária, como uma instituição multifuncional, e os desafios de gestão e planejamento que se colocam, considera que a Universidade enfrenta sérias dificuldades para assegurar níveis aceitáveis de excelência acadêmica. Nesse sentido, a qualidade tornou-se o problema central das universidades brasileiras, que se encontram num estágio em que têm que gerir ao mesmo tempo em que devem cumprir as funções tradicionais.

Para Kunsch (1992, *apud* MOREIRA *et al.*, 2009), a Universidade é uma organização que abrange três aspectos distintos:

Como **integrante do sistema global**, ela ajuda a manter os valores e as normas aceitas pela sociedade, evitando, portanto, a desintegração social. E, como **estrutura adaptativa**, cria, desenvolve novos conceitos e aproveita as informações disponíveis para a educação superior sendo, talvez, a mais visível instituição voltada para a mudança. Dado o seu **caráter interdisciplinar**, a Universidade interage com um maior número de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização (grifo nosso).

⁶ **MEC/USAID**: Nome de um acordo que incluiu uma série de convênios realizados durante o regime militar brasileiro, entre o Ministério da Educação (MEC) e a United States Agency for International Development (USAID). O propósito era usar assessoria norte-americana na reforma do ensino superior. *Dicionário Interativo da Educação Brasileira – 2002* [on line].

As estruturas organizacionais são meios para as organizações atingirem seus objetivos, sendo que em termos de Brasil, as características das IES se assemelham às das burocracias tradicionais. Essas instituições têm permanecido estruturadas da mesma forma por quase trinta anos. O modelo de estrutura organizacional adotado pela grande maioria das IES brasileiras é decorrente da Lei nº 5.540/68⁷, que estabeleceu os parâmetros, as normas e diretrizes desse tipo de instituição (MACHADO; SILVEIRA, 1998).

Machado e Silveira (1998) destacam que esta estrutura apresenta como vantagens a possibilidade de decisões mais democráticas e a análise mais criteriosa e ampla dos temas a serem discutidos e, como desvantagens, a morosidade no processo de tomada de decisão, o surgimento de impasses indissolúveis em função de posturas antagônicas, o estímulo da postura corporativa, a isenção de responsabilidade pelos resultados decorrentes da decisão colegiada e surgimento da “democracia de aparência”, pois, muitas vezes, membros do colegiado não participam efetivamente das reuniões ou participam apenas por mera obrigação.

Moreira *et al.* (2009 *on-line*), parafraseando Romanelli (1991), assim resumem a estrutura das universidades brasileiras:

As Universidades brasileiras estruturam-se com base no modelo norte-americano, com o objetivo de flexibilizar o sistema. Nesse sentido, foram implantados os sistemas de créditos (matrículas por disciplinas), a estrutura do ensino de pós-graduação em três níveis (especialização, mestrado e doutorado), a estrutura de ensino de graduação em dois estágios (o ensino básico e o ensino profissional), o sistema de avaliações, em substituição do sistema de notas por menções, a instituição dos Departamentos, em substituição da cátedra e a adoção de múltiplas formas jurídicas, tais como fundações e autarquias.

Schuch Jr. (1995) defende que as estruturas do ensino superior devem ser concebidas como um sistema político em substituição aos modelos colegiados tradicionais e baseados nas burocracias Weberianas,

⁷ Lei nº 5.540/68 **revogada pela Lei nº 9.394/96, exceto art. 16 alterado pela Lei nº 9.192/95**, fixava normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média e outras providências (BRASIL, 1968).

acabando com o ritualismo burocrático de administração intermediária, propiciando maior autonomia ao operário especializado e altamente qualificado. Segundo o autor, é no nível operacional que a articulação de inúmeros grupos de interesse acontece, surgindo diversas formas de poder a fim de influenciar a estrutura superior, caracterizando um esforço de priorizar a figura do acadêmico em detrimento a estrutura administrativa o que mantém um conflito mais acordado com um aparato estrutural político do que burocrático.

Além de todo o processo de mudança organizacional acontecer em longo prazo, as organizações públicas, em especial, apresentam resistências às mudanças e à efetiva implementação dos modelos e ferramentas de gestão contemporânea. A visão de poder centralizada, burocracia elevada, atendimento insatisfatório e funcionários desinteressados prevalecem ainda no senso comum (COELHO, 2004).

Para viabilizar um sistema político em contraposição ao burocrático, é mister voltar a estrutura gerencial para seus aspectos mais estratégicos, direcionando as IES a sua verdadeira missão social; é imperativo que os profissionais nelas envolvidos, principalmente suas lideranças – reitores, pró-reitores, diretores de centro, chefes de departamento e coordenadores – estejam cientes de suas responsabilidades frente à sociedade e à nação. Para uma mudança estrutural das IES faz-se necessário uma atuação rigorosa da área de gestão de pessoas (recursos humanos), pois, na resistência das pessoas às mudanças é que se encontra o grande desafio para adaptação ao novo ambiente sociopolítico e competitivo da atualidade (ZAMBERLAN; CERETTA, 2011).

A reforma da Lei nº 5.540/68 objetivou a modernização da Administração Universitária, para a busca de integração estrutural, não duplicação de recursos e a flexibilização de métodos e critérios, proporcionando uma administração mais ágil pela integração de princípios empresariais, em conformidade com o sistema de informações gerenciais da gestão estratégica que, entre outros, preconiza a determinação de objetivos, o diagnóstico ambiental, a análise de necessidade de usuários, definição de responsabilidades, com o intuito de diminuir os riscos na tomada de decisão (SILVEIRA; SILVEIRA, 2002).

Murphy (2003, p. 203), na defesa da reformulação do ensino superior, acrescenta:

O ensino superior precisa e deve ser reformulado.
Ele esbarra na lentidão gerada pela estabilidade de

professores e pela cúpula acadêmica. A demora na realocação de recursos é outro empecilho, e a esperança que o setor privado arque com as contas, também representa um problema. O ensino superior deve reconsiderar sua missão tendo por base as mudanças que estão ocorrendo pelo mundo afora, visando promover a capacitação humana através da criação de parcerias para servir uma sociedade global e pluralista. O ensino superior deve cumprir sua missão e iniciar sua própria diversificação, buscando oferecer oportunidades econômicas e educacionais a diversos grupos de pessoas.

A gestão das instituições de ensino deve ser realizada sempre levando em consideração suas características peculiares. Modelos gerenciais criados para funcionar em organizações lineares e mecanicistas estão sendo largamente utilizados na gestão escolar sem considerar que o contexto empresarial se distingue bastante da realidade da escola como organização complexa (MEYER JÚNIOR, 2007).

Almeida (2003) lembra que as características especiais das instituições universitárias requerem uma atenção especial dos seus administradores, e que negligenciar estas características significa correr o risco de comprometer a eficácia do seu trabalho.

As IES como entidades organizacionais, precisam estar cientes de suas limitações e potencialidades no atual contexto das rápidas mudanças de ordem política, econômica e social, uma vez que vencer barreiras faz parte das funções dos dirigentes das instituições universitárias, e, por sua vez, a competitividade deve ser entendida como um desafio de gestão (BERTOLDI *et al.*, 2004).

Neste ínterim, Rodrigues *et al.* (2002, p.75) corroboram, ao afirmarem que:

Até o surgimento da LDB/93, as universidades se mantinham coletivamente passivas, à espera que estudantes batessem às suas portas. A partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases, [...] o panorama educacional brasileiro passou a mostrar uma característica considerada um tanto insólita, quanto persistente, no que tange ao ensino superior. As universidades passaram a conviver com uma grande quantidade de instituições de pequeno porte, multiplicando a competitividade com o ingresso de novos *players*.

Colossi (2004) enfatiza que a Gestão Universitária tem assumido papel importante no âmbito da Ciência da Administração, onde gestão é um termo considerado fator fundamental para o desempenho e efetividade da instituição, promovendo ações internas que levam à eficiência e eficácia, inclusive no processo de tomada de decisão e, por isto, preocupa-se com a legitimidade do resultado organizacional junto à sociedade em geral.

Neste íterim, Tachizawa *et al.* (2006) corroboram com a assertiva acrescentando que a gestão das IES, como outras organizações complexas, exige um alto nível de especialização funcional, abordando a gestão como um processo contínuo de tomada de decisão voltada à sua permanência no ambiente competitivo.

Ainda acrescentam os autores que as instituições de ensino como um todo deve apresentar, em sua gestão, mecanismos de controle, que permitam interpretar e reagir ao *feedback* do ambiente, de modo que a IES fique equilibrada quanto ao ambiente e se mostre apta a permanecer no mercado.

Com relação à competitividade, Bertoldi *et al.* (2004) aludem que as IES necessitam rever seu posicionamento diante das questões administrativo-organizacionais caracterizadoras da gestão universitária, colocando o planejamento organizacional como instrumento efetivo de gestão através da concepção do Plano de Desenvolvimento Institucional.

2.3 GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS

A área de gestão de pessoas tem na estratégia organizacional o alvo de orientação para direcionar suas ações. A definição do modelo estratégico reforça a cultura do desempenho por resultados e influencia a visão da organização quanto aos fatores que interferem nesse resultado. A abordagem integra a gestão de desempenho a um processo estratégico maior de gerenciamento e pessoas (UBEDA, 2003).

Carbone *et al.* (2006) acreditam que é a partir da estratégia organizacional que a área de gestão de pessoas orienta suas políticas, planos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Para Ribeiro (2007, p.12), um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas.

De acordo com o Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, a gestão de pessoas por competências é um modelo de sucesso nos países que a implementaram, tendo cada país um modelo adequado à sua realidade (OCDE, 2010).

Gramigna (2007, p.1), assim, define gestão por competências:

Trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. [...] as pessoas encontram-se em alta uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes.

Já, Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo que confere vantagem competitiva à organização, que a torna eficaz e gera valor distintivo percebido pelos clientes além de permitir a consecução de seus objetivos estratégicos.

Para Amaral (2006, p.557),

a principal consequência desse modelo de gestão é o aumento da responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas implicações da gestão por competências. Também, é essencial combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem.

Para Le Boterf (2003), em cada equipe de trabalho surge uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.

Entre os benefícios na área de gestão de pessoas com a implementação deste modelo estão, entre outros, a criação de uma ligação entre áreas de recursos humanos, o monitoramento contínuo dos atributos e das carreiras do serviço público, gestão de pessoas orientada para longo prazo, aumento da competitividade do governo, a geração de uma cultura de autodesenvolvimento, como também a assistência na realização de mudanças organizacionais (OCDE, 2009).

Assim enfatiza o Relatório OCDE (2010, p.133):

Ao longo do tempo, a implantação de ferramentas de gestão por desempenho e por competência dá sinais claros a respeito dos novos valores, mas estes esforços foram enfraquecidos pelas mudanças nas prioridades da reforma, pelas dificuldades de implantação das reformas e pela falta da flexibilidade gerencial necessária para acompanhá-las.

A gestão por competências propõe uma associação das competências da organização com as competências individuais de seus membros. A tecnologia de gestão por competências baseia-se no pressuposto de que a competência do indivíduo exerce influência na competência organizacional, sendo por ela, também, influenciada. (GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001).

2.3.1 Competências Individuais

Diversos autores relacionam o conceito de competência a três componentes: conhecimento, habilidades e atitude, abordagem popularmente conhecida como CHA.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o conhecimento consiste no conjunto de informações que ao serem combinadas podem ser utilizadas sempre que necessário; a habilidade é a capacidade de tornar o conhecimento uma ação, gerando resultados esperados e a atitude é orientada por valores e crenças que são vinculados com o “querer ser” e o “querer agir”.

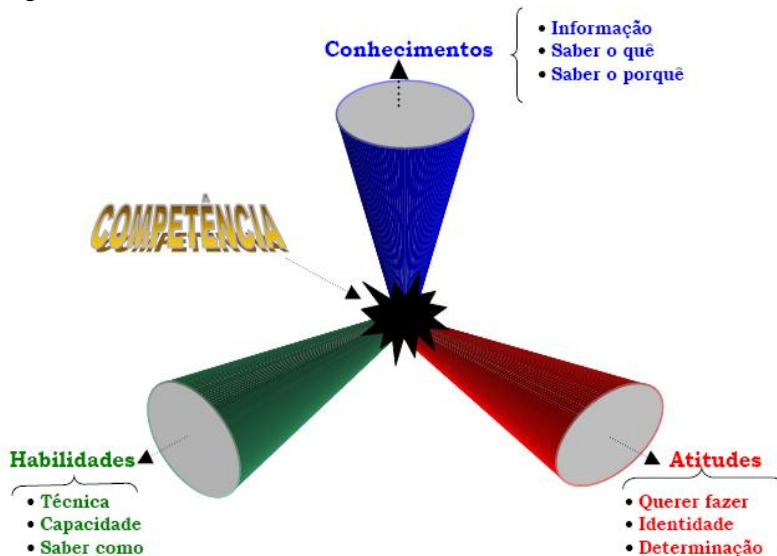
Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) relatam que, ao abordar as competências conhecimentos e habilidades, Durand (2000) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1997), esclarecendo que habilidade é relativo ao saber como fazer algo dentro de um determinado processo (*know how*), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*), ou seja, ao entendimento do fundamento teórico que rege esse processo e sua finalidade. A atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, isto é, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica.

Conforme Fleury e Fleury (2004) as competências individuais irão gerar um diferencial competitivo para a empresa, tratando-se não só de competências técnicas, mas também comportamentais. As

competências individuais representam o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes do indivíduo ou das equipes de trabalho. Segundo Dutra (2008, p. 24) “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente”.

A figura (5) sintetiza as dimensões da competência, conforme Durand (2000).

Figura 5 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)



Fonte: Durand (2000 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.10)

Spencer e Spencer (*apud* ALLES, 2007) destacam o modelo de Iceberg detalhando que a competência tem duas faces. Uma visível (conhecimento e habilidades) e outra invisível e difícil de detectar (relacionada aos seus valores pessoais, personalidade e motivação).

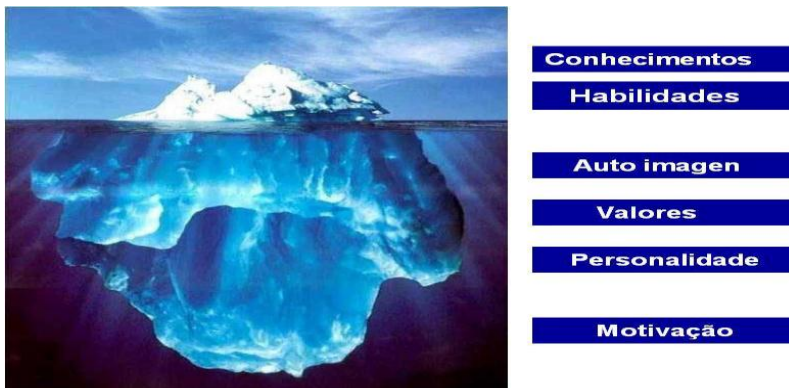
O Modelo do Iceberg mostra os conhecimentos e habilidades sobre a superfície, uma vez que são mais fáceis de observar e medir, e uma série de outras competências ‘embaixo da água’, aquelas difíceis de ver e medir (HOFRICHTER; SPENCER, 1996).

Assim, enquanto a parte superior, que é ‘visível’, representa o conhecimento explícito e as habilidades relacionadas com o desenvolvimento adequado de atividades ou desempenho de um papel ou função (BERGENHENEGOUWEN; HORN; MOOIJMAN, 1997), os traços mais arraigados de personalidade aparecem no nível oculto.

Este nível engloba aspectos relacionados com autoconceito, traços de personalidade e motivadores; os aspectos do nível oculto são mais difíceis de serem desenvolvidos (BRUNO, 2005).

Além de necessitarem de mais esforço para mensuração e observação, as características ‘submersas’ são os fatores que impulsionam as pessoas a se comportar da forma que elas são capazes. Estas características também refletem como as pessoas irão aplicar os conhecimentos e habilidade que dispõe, ou seja, como irá usá-los de forma eficiente e apropriada à cultura organizacional (HOFRICHTER e SPENCER, 1996).

Figura 6 - Modelo Iceberg de Competência



Fonte: Spencer e Spencer (*apud* ALLES, 2007, p. 279)

Apesar de discutir a fundo as diversas características que compõe a competência de um indivíduo, a simples observação do modelo permite constatar que esta abordagem não considera a relação entre competência, comportamento e desempenho.

Para Dutra (2004), um modelo de gestão de pessoas por competências é um modelo que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo, que é útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são fundamentais para a sua competitividade.

2.3.2 Competências Organizacionais

Para Fleury e Fleury (2004), os níveis de competências se inter-relacionam, pois as combinações entre os recursos organizacionais e as competências individuais constituem as competências essenciais e organizacionais. Dessa forma, as competências individuais devem estar em harmonia com as organizacionais, porque a área de gestão de pessoas estabelece políticas de pessoal, dentre outras, baseadas no alinhamento entre as competências organizacionais e individuais requeridas.

Ruas *et al.* (2010) enxergam uma fragilidade nesta relação, tanto na literatura como na prática organizacional, uma vez que não há uma especificidade quanto aos métodos a serem utilizados na articulação das competências.

O desenvolvimento de competências constitui-se em significativo recurso de apoio para o enfrentamento dos problemas da organização. Porém, é necessário que esses problemas sejam previamente diagnosticados, assim como as estratégias a serem alcançadas precisam ser bem definidas, já que as competências serão analisadas de acordo com os objetivos da organização (ENAP, 2009, p.13)

Ruas (2003, p.7) enfatiza que *“na instância corporativa, e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica.”*

Zarifian (1999 *apud* FLEURY; FLEURY, 2000) distingue as competências de uma organização, como:

- a) competências sobre processos de trabalho;
- b) competências técnicas, conhecimentos mais específicos, direcionados a realização de cada atividade;
- c) competências sobre a organização, saber todo o processo de organização dos fluxos de trabalho;
- d) competências sociais, relacionamento com as pessoas, o saber ser, constando de autonomia, responsabilização e comunicação.

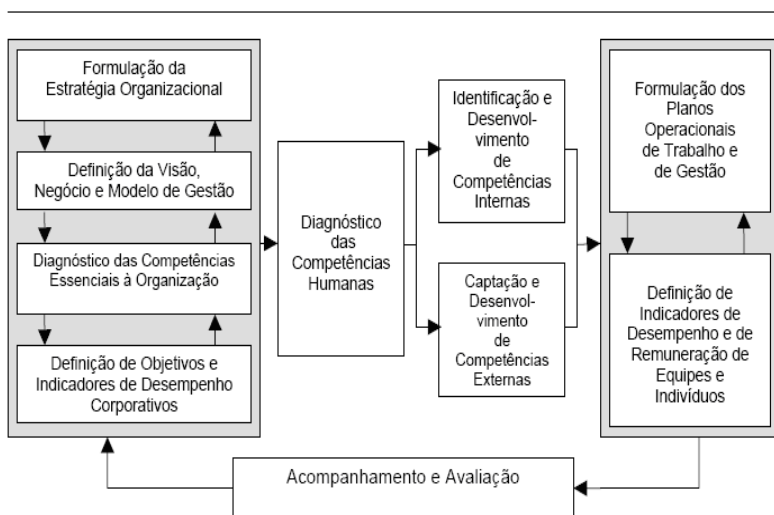
No âmbito das competências organizacionais, a gestão por competências possibilita o alinhamento dos papéis desenvolvidos pelos profissionais internamente para a obtenção dos resultados esperados. Pessoas e organização são analisadas de forma integrada, pois as trocas de competências são simultâneas e o direcionamento adequado destas, proporciona o diferencial competitivo para a empresa.

2.3.3 Modelo de Desenvolvimento de Competências

Guimarães *et al.* (1999) criaram um modelo de gestão que propõe um vínculo do planejamento do sistema de gestão por competências com a estratégia organizacional, pois a partir da definição da estratégia e da visão organizacional, inicia-se um processo cíclico de definição de competências essenciais e indicadores de desempenho. Na sequência, parte-se para o diagnóstico das competências individuais, considerando o desenvolvimento dessas competências, os planos de trabalho, seus indicadores de desempenho e de compensação, sendo tudo, posteriormente, avaliado, fechando o ciclo do processo gestor.

A Figura (7) mostra um fluxo de informações que representa graficamente como o processo de desenvolvimento de novas competências funcionaria ao ser implementado em uma organização.

Figura 7 - Modelo de Desenvolvimento de Competências



Fonte: Guimarães *et al.* (1999, p. 35)

Brandão e Guimarães (2001) aludem que a identificação das competências disponíveis na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, uma vez que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho.

Brandão e Bahry (2005) enfatizam que o modelo de gestão por competência tem por objetivo gerenciar o *gap*, a chamada lacuna de

competências. Isso significa diminuir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aqueles já disponíveis na organização.

A partir do mapeamento do *gap* existente, parte-se para planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento profissional, com o intuito de minimizar esse *gap*, bem como retribuir aqueles colaboradores que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Corroborando com a assertiva, Carbone *et al.* (2005) ensinam que diminuir lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as diferenças entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que as organizações esperam que eles façam (competências necessárias).

Para Carbone *et al.* (2005), a área de gestão de pessoas tem um papel fundamental no processo de desenvolvimento de pessoal considerando que seus diversos subsistemas (identificação e alocação de talentos, capacitação corporativa, avaliação de desempenho profissional, remuneração e benefícios, entre outros), podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de *gaps* ou lacunas de competências.

Para o processo de mapeamento de competências, segundo Rocha-Pinto *et al.* (2004), se faz necessário:

- a) descrever as atividades diárias e eventuais a serem executadas;
- b) definir os desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função, incluindo recursos materiais e tecnológicos;
- c) identificar e analisar a qualificação necessária (conjunto de competências), ou seja, as competências específicas à função (conjunto de conhecimentos e habilidades indispensáveis para o desempenho funcional – pré-requisitos e conhecimentos específicos, técnicos) que as atividades exigem e exigirão no futuro;
- d) mapear a matriz de competências.

Carvalho (2009) esclarece que, para a metodologia do mapeamento, normalmente são utilizadas técnicas de pesquisa qualitativa, como as entrevistas, grupos focais e pesquisa documental. No caso do setor público, a pesquisa documental ocorre sobre a legislação, Decretos-Leis e Regimentos relativos ao órgão. Além disso, realizam-se entrevistas complementares com pessoas-chave da organização, para levantamento de outros aspectos organizacionais.

Fernandes (2006) considera que a primeira etapa do mapeamento consiste na análise da organização, e sua orientação estratégica.

As competências individuais são mapeadas na sequência, de modo que servidores e gestores descrevam os perfis de competências necessários para a consecução do trabalho individual ou de um setor, que pode ser realizada com entrevistas e questionários (BRANDÃO ; BAHRY, 2005)

Quanto à técnica utilizada no mapeamento, as competências profissionais devem ser descritas sob a forma de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. A descrição das competências deve ser clara, pois, quando não é, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém (CARBONE *et al.*, 2006).

A gestão de pessoas por competências deve se consolidar tendo como base uma perspectiva de administração de carreiras, que deve ser entendida como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional. Os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as próprias pessoas, que baseadas em seu projeto profissional e no conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho, gerenciam suas carreiras. À empresa cabe estimular e apoiar as pessoas em seu crescimento profissional (DUTRA, 2004; SILVA, 2003).

A gestão por competências pode ser considerada como uma alternativa a modelos de gestão tradicionais, e na prática, desenvolve as seguintes atividades, como foi observado por Fischer (1998) *apud* FLEURY ; FLEURY (2000, p.65):

- a) Captação de pessoas: visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas, as empresas buscam por pessoas que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de *trainees*, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos;
- b) Desenvolvimento de competências: visto que as empresas contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais; e
- c) Remuneração por competência: que é uma prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus

empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

A gestão de pessoas propõe uma gestão por competências mais integrada aos objetivos e à missão da organização. Assim como as competências comportamentais devem refletir as competências organizacionais, do mesmo modo, todas as ações relacionadas às pessoas, sejam de desenvolvimento, sejam de retenção, precisam ser articuladas com as competências organizacionais da empresa.

2.4 GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

O Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG, 2009) encontra na gestão baseada em competências uma alternativa inovadora de modernização da administração pública, uma vez que identifica na abordagem da competência uma maneira de flexibilizar conceito de posto de trabalho e envolver e responsabilizar os indivíduos permanentemente no seu desenvolvimento.

Barros (2004) acredita que a grande vantagem de adoção de um modelo de gestão baseado em competências para a gestão pública é ela fazer parte de um sistema maior de gestão organizacional. As ações são direcionadas para atender os objetivos institucionais por meio do desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, processo este que se constitui por meio da aprendizagem.

Para Amaral (2006, p.8), os dirigentes têm a maior parcela de responsabilidade no modelo de gestão por competências como esclarece:

A principal consequência desse modelo de gestão é o aumento da responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas implicações a gestão por competências. Também é essencial combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem. A grande referência para a ação coletiva não é a descrição das atribuições do órgão, mas a visão compartilhada, o sentido comum do trabalho.

Ainda, segundo a autora, as dificuldades consistem no fato de que esses conceitos são estranhos à Administração Pública, até então tradicionalmente orientada por regras rígidas e pouquíssimo espaço para experimentação.

Marini (2005, p.11) sugere que a adoção do modelo na administração pública seja orientada pelos seguintes princípios:

- a) conhecimento: valor central da organização para o alcance dos seus objetivos;
- b) gestão do conhecimento: instrumento básico de alinhamento entre a política de RH e a estratégia organizacional;
- c) comprometimento das pessoas com o resultado: fator chave de sucesso para a obtenção de desempenho superior;
- d) desempenho das equipes e das pessoas: reconhecido e recompensado a partir de critérios meritocráticos, transparentes e legitimados dentro da organização;
- e) avaliação de desempenho: como instrumento de fortalecimento institucional e do desenvolvimento pessoal;

E ainda segundo o autor, como consequência devem ser evitados procedimentos que estimulem a competição predatória no âmbito da organização sendo que as competências necessárias para o alcance dos objetivos (de programas e organizações) e o grau de alcance dos mesmos são os elementos básicos para o estabelecimento da remuneração.

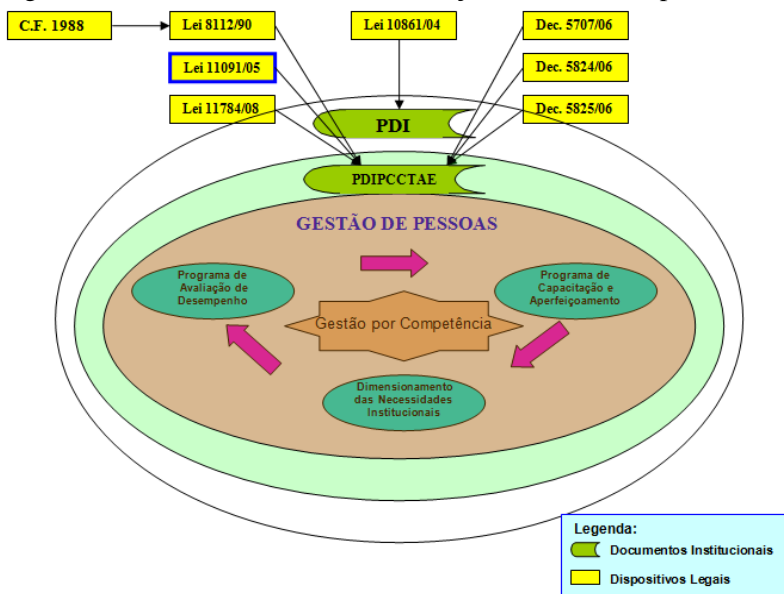
Um modelo de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002) e Dutra (2004), pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

No caso da Administração Pública, o Governo por meio de seus ministérios, tem a função de formular políticas públicas eficientes e através de legislação propor princípios e diretrizes para a formulação e implementação de modelos de gestão.

No caso das Instituições Federais de Ensino Superior o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, e o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PDCTAE estão inseridos no modelo proposto para a gestão de pessoas no ambiente das IFES como uma

gestão estratégica articulada por competências, como mostra a Figura (8) abaixo:

Figura 8 - Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior



Fonte: Adaptado a partir de Brasil (1988,1990, 2004, 2005, 2006, 2008).

A figura (8) mostra a unificação dos subsistemas de recursos humanos com a legislação, normatizando o conceito de competência para as IFES.

Em 2006, foram instituídos o Decreto-Lei Federal de nº 5.824/06, que normatiza procedimentos na concessão do Incentivo à Qualificação e o Decreto-Lei nº 5.825/06, que estabelece diretrizes na elaboração do PDCTAE. Estes Decretos-Leis têm o objetivo de normatizar a gestão de pessoas articulada por competências no ambiente das IFES, que surgiu em decorrência da Lei nº 11.091/05 em consonância com a Lei nº 10.861/04, quando menciona o PDI de cada Instituição de Ensino Federal.

Foi instituída também em 2006 a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal através do Decreto-Lei nº 5.707, abordando pontos como competência, capacitação e desenvolvimento permanente do servidor.

A instituição de Leis e Decretos-Leis para a regulamentação do PCCTAE demonstra a preocupação do governo com a carreira nas

Instituições de Ensino, principalmente com a edição da Lei nº 11.784/08, responsável pelo aumento dos percentuais relativos ao incentivo à qualificação e normas para a avaliação de desempenho.

Carvalho *et al* (2008) aludem que a Administração Pública tem se esforçado no sentido de profissionalizar seu quadro de trabalho e modernizar sua máquina a fim de ofertar melhoras à população. A profissionalização dos servidores públicos demanda uma análise apropriada acerca das qualidades necessárias ao exercício da função pública, bem como das competências que devem ser desenvolvidas para essa finalidade (BARONI; OLIVEIRA, 2006).

Para Amaral (2006), a implementação da gestão baseada em competências busca modernizar a gestão pública, por meio da inovação e do aprimoramento da capacidade de atender mais e melhor, com a mobilização dos talentos dos servidores. Dessa forma, o desenvolvimento de profissionais públicos recebe maior atenção e a gestão baseada em competências pode ser utilizada em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas: seleção, alocação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

2.5 OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS IFES: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

A preocupação com a carreira do servidor está expressa nas diretrizes elencadas no art. 3º, Inciso VIII, IX, da Lei nº 8.112/90, das quais se destaca a capacitação e avaliação de desempenho, objetivo da presente pesquisa.

Assim expressa o art. 3º, Inciso VIII, IX, *in verbis*:

Art. 3o A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

[...]

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e [...]
(BRASIL, 1990).

Para Dutra (2004), em virtude de a Lei nº 8.112/90 ter criado um sistema rígido e verticalizado, que impede a mobilidade do servidor, se faz necessário substituir o conceito de cargo existente na legislação por perfis de trabalho que busquem não apenas requisitos e atividades, mas as competências individuais em suas perspectivas cognitivas e comportamentais, suas perspectivas de desenvolvimento, assim como os produtos de sua performance, ou sua capacidade de entrega.

Atualmente o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos das Instituições Federais de Ensino é regulamentado pela Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a gestão dos cargos:

- a) com a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- b) com o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- c) com a garantia de programas de capacitação, incluída a educação formal e;
- d) com a avaliação de desempenho funcional dos servidores, realizada por critérios objetivos decorrentes das metas institucionais (BRASIL, 2005).

O regulamento que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento foi publicado, através do Decreto-Lei nº 5.825, de 29 de Junho de 2006 e define em seu artigo 5º, § 1º e § 2º que as ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas (BRASIL, 2006c).

Ainda referenciando o art. 5º, destaca-se *in verbis*:

Art. 5º. O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no art. 24 da Lei no 11.091, de 2005, e deverá contemplar:

I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de

modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento;
e

III - Programa de Avaliação de Desempenho
(BRASIL, 2006c).

No entender de Santos e Cardoso (2001), constitui-se de uma necessidade, inclusive por determinação da Constituição Federal brasileira, de instituir, para cada carreira, mecanismos próprios e adequados de avaliação de desempenho e de capacitação.

2.5.2 Subsistema de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho cumpre um importante papel organizacional, sugerindo o que será avaliado, direcionando o método de realização do trabalho, normatizando mecanismos adequados para a avaliação, apresentando os objetivos a serem alcançados, apontando formas de comunicação dos resultados e alternativas de monitoramento, sugerindo investimento em desenvolvimento individual e vinculando resultados apurados à recompensa (SOUZA *et al.*, 2005).

Neto e Gomes (2003) destacam que a importância da avaliação de desempenho está em permitir um diagnóstico do desempenho dos recursos humanos da organização em um período de tempo.

Corroborando com a assertiva, acrescentam Balassiano e Salles (2004, p.6):

Avaliação de desempenho é um diagnóstico sistematizado sobre a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização e sobre os incidentes críticos, tanto positivos quanto negativos, que ocorrem ao longo de um período. Como tal, ela serve para instrumentalizar a elaboração de projetos e programas de melhoria contínua. Portanto, avaliar desempenho deve ser uma ação integradora com as estratégias organizacionais, buscando cumprir o estabelecido em sua missão e atingir o preconizado por sua visão de futuro. Avaliar desempenho é estratégia de gestão. Conceitos tais como integração, participação, negociação, comprometimento, trabalho em equipe, entre outros devem subsidiar a elaboração e a implementação da ação de avaliação, transformando teorias em práticas

efetivas que possibilitem alcançar seus objetivos. É preciso, em primeiro lugar, “desinstitucionalizar” as “relações forçadas” existentes nesses sistemas.

Dutra (2002) considera que uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir o que é desempenho e como avaliá-lo. Sua definição considera desempenho como um conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio, dividindo-se em três dimensões: desenvolvimento, esforço e comportamento.

Sobre a assertiva, Dutra (2002, p.163) comenta:

Normalmente, as empresas misturam essas três dimensões e acabam dando mais ênfase ao esforço e ao comportamento. As empresas, em sua maior parte, exigem das pessoas unicamente o esforço; ao fazê-lo orientam-se para o curto prazo. De outro lado, as empresas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão orientadas para médio e longo prazo. No momento em que vivemos, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada.

Marras (2000, p.174), analisando o caráter subjetivo das avaliações, conclui:

Na prática, é preciso destacar e reconhecer que este instrumento carrega no seu processo uma dose de forte subjetividade, que o reveste de uma ambiguidade realmente discutível.

Para Marras (2000), os principais problemas de um sistema de avaliação de desempenho giram em torno de atitudes conscientes e inconscientes. Ou seja, efeito consciente é quando o avaliador “vicia” um resultado a fim de prejudicar ou favorecer algum avaliado, já o efeito inconsciente constitui-se das mesmas atitudes, porém sem a intenção premeditada de provocar alteração no resultado.

Neste sentido, Tachizawa *et al.* (2001:12) esclarecem:

A melhor maneira de evitar esses problemas é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns.

Ainda, nesta seara, Lacombe (2008, p. 284) insiste que a avaliação de recursos humanos existirá sempre, é subjetiva e contém alguma distorção. Por isso, defende a adoção de um programa formal de avaliação, que no seu entender, conterà menos distorções e subjetividade dos que as avaliações informais.

2.5.2.1 Contextualização Legal da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho não é algo recente na administração pública brasileira. As primeiras diretrizes para aplicação da Avaliação de Desempenho surgiram com a Lei nº 284/36 “*lei do reajustamento*” (BRASIL, 1936). Segundo Barbosa (2003) seria o início da administração moderna no serviço público brasileiro.

Segundo Grillo (1982, p.27), “*com o correr do tempo as medidas perderam a sua consistência principalmente em razão do despreparo dos avaliadores de desempenho dos funcionários*”.

Santos e Cardoso (2002, p.7-8) comentam a implantação da Lei nº 3.780/60:

Em meados dos anos 60, com a implantação do Plano de Cargos da Lei nº 3.780, na Administração Federal, buscou-se instituir um sistema de avaliação de desempenho baseado no método da escala gráfica, fixando critérios de promoção por merecimento e antiguidade e notas mínimas, iguais à metade da nota máxima prevista para promoção por merecimento. Com isso, visava-se reduzir o grau de arbítrio conferido aos dirigentes, extinguir o apadrinhamento e as influências políticas e evitar que os funcionários mais qualificados fossem preteridos em favor dos “apadrinhados”. [...] A cada dois anos, a média aritmética dos resultados indicaria o “grau de merecimento” do servidor à promoção, cabendo o exame de recursos à Comissão de Promoção de cada órgão, composta de cinco servidores. Os resultados obtidos, porém, foram considerados ineficazes, suspendendo sua aplicação após cinco anos. Uma das razões foi a falta de seriedade com que tais avaliações eram efetuadas, resultando em avaliações superiores à média em 99% dos casos.

Após um período de mais de dez anos, retomaram-se, ao final dos anos 70, as tentativas de implementação de sistemas de avaliação de

desempenho vinculados ao sistema remuneratório ou ao desenvolvimento nas Carreiras do serviço público, mas sem que se tenha conseguido grande sucesso nessa empreitada (SANTOS; CARDOSO, 2001).

Em outubro de 1977, a Lei nº 5.645, disciplinada por meio do Decreto-Lei nº 80.602/77, regulamentou a progressão funcional, definindo-a como a “*elevação do servidor à classe imediatamente superior*”. Definiu o “*aumento por mérito*” como a movimentação do servidor da referência em que estivesse posicionado para a imediatamente superior, dentro da mesma classe. O Decreto-Lei nº 84.669, de 1980, alterou estes conceitos, passando a definir a progressão como progressão vertical e o aumento por mérito como progressão horizontal (SANTOS; CARDOSO, 2001).

Na opinião de Santos (2005, p. 25):

A Lei nº 5.645 de 1977 e seus Decretos-Leis de regulamentação introduziram as bases para o sistema atual de progressão funcional, conduzida por critérios de mérito (desempenho) ou antiguidade, no corpo do Plano de Classificações de Cargos (PCC), que, na época, contemplava a totalidade dos servidores públicos civis. [...] desde tal normalização, foi adotada a metodologia da escala de distribuição forçada – que definia, a priori, a percentagem de funcionários cujo desempenho poderia ser considerado elevado, médio ou baixo – no intuito de minimizar a tendência de se conceder a melhor avaliação de forma generalizada. [...].

A estabilidade funcional no serviço público foi adquirida através da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que prevê como condição para tornar-se estável avaliação especial de desempenho conforme prevê o art. 41, § 4º da Carta Magna, in verbis:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

[...]

§ 4º Como condição para aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. (BRASIL, 1988).

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da União, autarquias e fundações públicas federais, traz em seu bojo os fatores sobre os quais o servidor será avaliado conforme enuncia o art. 20, *in verbis*:

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguinte fatores:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V- responsabilidade (BRASIL, 1990)

A Medida Provisória de nº 1.548, de 7 de fevereiro de 1995, trouxe a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP), dando origem à Lei nº 9.625, de 7 de abril de 1998, que restaurou o conceito de Avaliação de Desempenho com base na remuneração, consolidando um referencial que passou a ser seguido por muitas carreiras, e na sequência surgiu a Gratificação de Desempenho para as carreiras de Auditoria, a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico Administrativa, entre outras denominadas Gratificação de Desempenho (VELASCO; SILVA).

Para Balassiano e Salles (2004, p.7), estruturas burocratizadas, ideologia da isonomia e a legislação, provocam a inércia das instituições em relação à gestão do desempenho e à obtenção de resultados e alude:

Um grave problema existente no serviço público – a falta de percepção da correlação entre as atividades desenvolvidas e os resultados esperados, gera as principais distorções da avaliação de desempenho e a ineficácia dos seus resultados, tornando-a um processo meramente formal para o cumprimento da legislação e das regras administrativas da organização. Tal percepção ocorre no nível estratégico e executivo, no nível gerencial e no nível técnico e operacional, e é o principal paradigma a ser mudado com vistas a estabelecer a avaliação de desempenho como mecanismo integrador e facilitador da melhoria organizacional.

De acordo com a norma legal vigente, Lei nº 11.091/05, a gestão dos cargos do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação observará, dentre outros princípios e diretrizes: “*Avaliação de desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários (Art. 3, inciso IX).*” (BRASIL, 2005)

A edição do Decreto-Lei nº 5.825/06 traz as definições de desempenho e avaliação de desempenho elencadas no art. 3º, Incisos VI e VII, *in verbis*:

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto-Lei, aplicam-se os seguintes conceitos:

[...]

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006c).

A edição da Lei nº 11.784/08 define a Avaliação de Desempenho em seu art. 141, *in verbis*:

Art. 141. Para os fins previstos nesta Lei, define-se como avaliação de desempenho o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil, de que trata o Decreto-Lei-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, conforme disposto nos incisos I e II do art. 144 e no art. 145 desta Lei (BRASIL, 2008).

Dias (2010) exalta a importância da referida Lei para a avaliação de desempenho, ao instituir a sistemática para avaliação dos servidores

da administração pública direta, autárquica e fundacional, indicando uma tarefa desafiadora para os gestores públicos, que necessitam preparar as instituições com base nos parâmetros definidos nos arts. 140 a 165 da mencionada Lei.

Gomes e Freitas (2008, p.7) opinam sobre a Lei nº 11.784/08:

[...] representa um novo paradigma para a avaliação de desempenho ao definir princípios e diretrizes gerais para o conjunto dos servidores da administração pública federal, aponta para sua inserção no processo de planejamento dos órgãos ou entidade de lotação dos servidores, prevendo a pactuação de metas intermediárias e individuais, a publicização de metas e resultados e a participação dos usuários.

De maneira geral, os objetivos da Avaliação de Desempenho compreendem a promoção da melhoria da qualificação dos servidores, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

As metas institucionais se subdividem em globais, que refletem os objetivos estratégicos da organização como um todo, e, intermediárias relativas aos objetivos estratégicos das equipes de trabalho, a serem elaboradas em consonância com as metas globais. O processo de pactuação ou de negociação prévia das metas de desempenho individual e intermediárias deverão ser definidas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, por critérios objetivos, resultando na elaboração de um plano de trabalho da unidade (SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS, 2009).

A legislação prevê que na avaliação de desempenho individual, os servidores que obtiverem resultado inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima prevista serão submetidos a processo de capacitação ou de análise de adequação funcional, conforme o caso, sob a responsabilidade do respectivo órgão ou entidade de exercício, o que confere ao processo o caráter de gestão de desempenho (SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS, 2009).

Referendando a Lei nº 11.784/08 a Conferência da Secretaria de Recursos Humanos, 2009, destaca, resumidamente, os seguintes aspectos:

- a) O ciclo de avaliação de desempenho tem início com a definição das metas institucionais que são fixadas anualmente, em ato do dirigente

máximo do órgão ou entidade da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional;

- b) As metas institucionais devem ser objetivamente mensuráveis, quantificáveis e diretamente relacionadas às atividades do órgão ou entidades; ser compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da Administração direta aos quais estão vinculadas, devendo ser amplamente divulgadas pelos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, inclusive em sítio eletrônico, segundo SRH (2009);
- c) As metas individuais se subdividem em globais quando refletem os objetivos estratégicos da organização como um todo, e, intermediárias, relativas aos objetivos estratégicos das equipes de trabalho a serem elaboradas em consonância com as metas globais;
- d) O processo de pactuação ou de negociação prévia das metas de desempenho individual e intermediárias, que deverão ser definidas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, por critérios objetivos, resultando na elaboração de um Plano de Trabalho da unidade.

Ainda, conforme a Secretaria de Recursos Humanos, 2009, na dimensão individual, os servidores ocupantes de cargos em comissão de nível hierárquico intermediário poderão ser avaliados a partir dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, pela chefia imediata e da média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho a ele subordinados.

Quanto à dimensão institucional, poderão ser considerados os resultados obtidos na avaliação:

- a) do plano de trabalho: cuja pontuação ocorrerá ao índice de cumprimento das ações que o integram, devidamente ponderadas;
- b) do desempenho da equipe de trabalho: realizada pelos seus integrantes;
- c) realizada pelos usuários internos ou externos: referente a cada unidade de trabalho;
- d) das condições de trabalho: feita pelos integrantes de cada equipe de trabalho e;
- e) do desempenho do órgão ou entidade: no alcance das metas globais.

Nesse aspecto, pode-se identificar o grau de sofisticação e abrangência que o processo de avaliação de desempenho institucional

quer alcançar, ao propor a identificação de um conjunto de elementos que influenciam diretamente na gestão do desempenho de pessoas e equipes (SRH, 2009).

O Relatório OCDE (2010:215), assim, conclui sua impressão sobre a Avaliação de Desempenho no serviço público federal, como segue:

A maioria das organizações federais não parece ter adquirido a experiência e competência necessárias para utilizar a avaliação de desempenho e as recompensas por desempenho adequadamente no nível individual ou por equipe. Também parece não haver um esforço nacional conjunto para desenvolver essa experiência e essas competências. As oportunidades de promoção são muitas vezes truncadas pelo sistema de categorias de emprego ou pela maior ênfase na senioridade no que no desempenho.

Para Santos (2005), historicamente as políticas de Avaliação de Desempenho têm sido implantadas como alternativa para solucionar problemas de remuneração, já a OCDE (2010) considera que *“a remuneração por desempenho não tem a credibilidade que deveria por sua importância na remuneração total”*.

2.5.1.2 Avaliação de Desempenho e as Competências

Brandão e Guimarães (2001) associam a gestão de competências à gestão de desempenho, pois conclui que o resultado alcançado, que é o desempenho, representa a competência do indivíduo. Logo, além de políticas de desenvolvimento e capacitação dos funcionários é também importante a utilização de ferramentas que, eficazmente, sejam capazes de mensurar e avaliar o desempenho individual.

Para a realização de avaliação de desempenho baseada nas competências, as competências devem estar descritas sob a forma de comportamentos observáveis para que o desempenho possa ser avaliado com base em comportamentos já estabelecidos (CARBONE *et al.*, 2006).

Carbone *et al.* (2006) e Brandão *et al.* (2008) apontam que a utilização de instrumentos de avaliação de desempenho também contribuem para a identificação de competências já existentes na organização. Dentre estes instrumentos, indicam a autoavaliação dos indivíduos e a avaliação 360° como exemplos interessantes.

As lacunas de competências identificadas, podem ser utilizadas para direcionar ações de *feedback* e orientação profissional, de forma a alinhar as necessidades organizacionais de competências e as oportunidades de crescimento profissional na instituição para os indivíduos (CARBONE *et al.* 2006).

Diferentemente da avaliação de resultados, que é realizada de forma objetiva, a avaliação de competências exige certa subjetividade, já que é baseada na observação de um avaliador, enquanto que a avaliação dos resultados é orientada por metas e indicadores quantitativos. Logo, a avaliação de competências pode ser carregada de vieses, devido a questões pessoais e políticas (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 134) sugerem que a avaliação de competências seja baseada em uma escala de avaliação que considere diferentes níveis de proficiência.

A escala de avaliação pode ter quantidades diferentes de níveis de proficiência, variando de empresa para empresa ou mesmo de competência para competência. Podem ser definidos quantos níveis de proficiência forem necessários, com base nos quais a empresa irá medir o desenvolvimento do profissional e identificar sua contribuição na conclusão dos propósitos estabelecidos para o espaço ocupacional.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 134) criaram um exemplo de escala de avaliação de competências, com base em Níveis de Proficiência, que consiste em:

- a) Desenvolvimento: Competência sendo desenvolvida. O colaborador é capaz de solucionar questões simples da atividade ou processo. O desempenho das atividades requer o acompanhamento de profissionais experiente.
- b) Aplicação: Competência sendo aplicada. Sua utilização focaliza a realização das atividades ou o processo dentro dos padrões de qualidade e desempenho estabelecidos.
- c) Otimização: Competência sendo usada de forma otimizada. Sua utilização focaliza o aperfeiçoamento das atividades ou processo, superando os padrões esperados de desempenho.
- d) Excelência: Competência sendo usada em estado de excelência. Sua utilização focaliza atividades de criação e inovação, treinamento e orientação e/ou liderança de equipes.

Assim, a avaliação de desempenho por competências visa verificar o *gap* entre as competências definidas como necessárias para determinada área de trabalho e em qual nível dessas competências o avaliado se encontra, isto é, deve-se realizar um cruzamento entre as competências que o avaliado possui com o seu perfil desejado. Para realizar essa avaliação deve-se verificar se o indivíduo evoluiu seu nível de proficiência em alguma competência já adquirida e se conquistou outra competência nova.

Gramigna (2007, p. 33) completa dizendo que “*é por meio da avaliação de performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe (...)*”. Para realizar a avaliação de desempenho as competências devem ser identificadas no avaliado através de seus comportamentos observáveis apresentados no trabalho, como elucida Costa (2008, p. 20):

Para avaliar o desempenho no trabalho, as competências serão descritas sob a forma de comportamentos observáveis (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho.

O que se pode perceber é que os resultados da avaliação de desempenho por competência são as entradas para as demais práticas de RH, como: Treinamento e Desenvolvimento, uma vez que identifica quais são os *gaps* de competências a serem eliminados; Remuneração, pois de acordo com o resultado alcançado pelo indivíduo este pode receber da organização algum tipo de recompensa de acordo com a política adotada; e até mesmo para o Recrutamento e Seleção, já que possibilita identificar quando é necessário buscar fora da organização as competências que eliminam o *gap* existente. Costa (2008, p. 20) afirma essa condição quando propõe que após a avaliação do desempenho, os próximos passos “*envolvem o planejamento, a seleção e o desenvolvimento de competências, visando minimizar a referida lacuna*”.

2.5.2 Subsistema de Capacitação e Aperfeiçoamento

Para Marconi (2009), a política de capacitação é um insumo importante para a avaliação de desempenho, pois esta última consideraria os cursos realizados e o acúmulo de competências resultante dos mesmos. Desta forma, as ações de capacitação e de

avaliação de desempenho são complementares entre si, como entende Marconi (2009, p.14):

A política de capacitação é um componente fundamental de todo o processo de busca do perfil adequado de recursos humanos para os órgãos públicos. As ações de treinamento e desenvolvimento devem ser estruturadas em um plano com periodicidade certa – por exemplo, um ano – e balizadas, em primeiro lugar, pelas diretrizes emanadas do planejamento estratégico da organização, as quais serão fundamentais para a definição do perfil necessário de servidores; em segundo lugar, sua definição levará em conta as informações advindas das avaliações de desempenho dos servidores, contemplando as necessidades e deficiências apontadas no processo de avaliação; e, em terceiro lugar, as ações devem levar em consideração as alterações na tecnologia e nos processos de trabalho, que acontecem em uma velocidade cada vez maior, exigindo uma capacitação constante dos funcionários.

Para Schikmann (2010), o processo de capacitação e aprendizagem deve ser contínuo, evoluindo juntamente com a organização e respondendo, por meio de novos programas de treinamento, à variação das demandas externas e das competências a serem supridas. E, esclarece Schikmann (2010, p.23):

[...] deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. Esta última, entretanto, considera também, para efeito de evolução na carreira, outros quesitos como a realização de cursos de formação e de pós-graduação em assuntos compatíveis com as competências essenciais, ligadas à missão da organização.

A capacitação deve apoiar o gerenciamento das mudanças, a inovação, a formação de lideranças, a formação para preparar a sucessão, a preparação para mobilizar talentos e para a adoção de novas práticas de interlocução, participação e formação de consensos. Espera-

se que a capacitação tenha papel central no fortalecimento da inteligência estratégica governamental (AMARAL, 2008).

Neste sentido Campelo (2008, p.18) adverte:

Atualmente, as novas práticas requeridas pela Administração Pública, em todo o mundo, com a introdução dos recentes conceitos de gerenciamento, redução da máquina administrativa e gestão por resultados, impõem o contínuo aprimoramento do contingente de cada organização estatal, aí incluídos servidores, dirigentes e autoridades. Com isso, não só os órgãos de controle, como também as unidades jurisdicionadas devem estar alinhadas com essas tendências. Seus integrantes devem possuir a devida qualificação e submeter-se a contínuo processo de treinamento e capacitação.

Para Antonello e Pantoja (2010), a formação do indivíduo não deve se restringir aos requisitos e atribuições do cargo que ocupa, levando em conta que este indivíduo se encontra inserido em um universo maior, tanto no que se refere à organização como no contexto social que o envolve.

Os desafios para a capacitação de servidores se encontram principalmente, na definição do foco de aprendizagem, em fazer constar a capacitação na agenda estratégica dos governos, atrair servidores para a formação continuada e na formação para carreiras estratégicas. (AMARAL, 2008).

2.5.2.1 Contextualização Legal da Capacitação e Aperfeiçoamento

Os dispositivos constitucionais decorrentes do princípio da eficiência trouxeram a operacionalização da capacitação através do art. 39, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/98 (BRASIL, 1988), que segundo Silva (2008, p. 354), “o § 2º determina à União, Estados e Distrito Federal (não aos Municípios) a manutenção de escolas de governo, por si só ou mediante convênio ou contrato entre si.”

Dentre as diversas alterações estabelecidas com a Emenda Constitucional de 1998, encontram-se modificações relativas à realização de concursos públicos, permitindo que haja diferenciação em sua realização em função dos cargos. Tal medida permite uma seleção mais direcionada aos perfis necessários (PESSOA; MARTINS, 2003).

Com vistas à necessidade de Capacitação, foi editada a Política Nacional de Capacitação dos Servidores instituída pelo Decreto-Lei n.º 2.794, de 1 de outubro de 1998 - revogado pelo atual Decreto-Lei n.º 5.707/06. (BRASIL, 2006).

A Política Nacional de Capacitação instituída pelo Decreto-Lei n.º 2.794 de 1º de Outubro de 1998 introduziu a noção de público alvo e temas prioritários a serem treinados, bem como uma visão gerencial da capacitação. A proposta desta visão era tornar público os dados comparativos entre as diversas instituições federais, sobre o gasto com a capacitação e o atendimento do público alvo prioritário. No entanto, a implementação desta política foi burocratizada, sendo que até 2002 não havia alcançado os resultados previstos (PACHECO, 2002).

A Lei n.º 11.091/05 define diretrizes regulamentares à formulação dos programas de capacitação para o desenvolvimento dos servidores na carreira, que poderão resultar em mudança de nível de capacitação, cuja definição é dada pelo art. 5º, *in verbis*:

Art. 5º. [...]

V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso;
[...] (BRASIL, 2005)

O servidor que adquirir uma formação superior, por meio da capacitação, além da que é exigida pelo seu cargo, não poderá mudar de nível de classificação, pois, conforme a Lei n.º 11.091/05, a mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não resultará em mudança de nível de classificação, mas somente no nível de capacitação, como esclarece o art. 10, § 1º, da referida lei, como se transcreve:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o

ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida [...] (BRASIL, 2005).

Em 23 de fevereiro de 2006 a edição do Decreto-Lei de nº 5.707 em substituição ao Decreto-Lei de nº 2.794/98, tem o objetivo de estabelecer a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando dispositivos da Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, trazendo algumas inovações para a capacitação dos servidores federais (BRASIL, 2006a)

Conforme Magalhães *et al.* (2009), o Decreto-Lei nº 5.707/06 trouxe algumas poucas inovações para a capacitação dos servidores federais em razão da semelhança à política anterior. A novidade refere-se à consideração da capacitação de pessoal como um processo contínuo que busca o desenvolvimento de competências organizacionais individuais, preparando inclusive, as pessoas para assumir cargos futuros. Trabalha também com o conceito de gestão por competências, que se refere a uma abordagem moderna do treinamento.

O Decreto-Lei 5.707/06 traz os conceitos de capacitação e gestão por competências como se transcreve do art. 2º I, II, *in verbis*:

Art. 2º Para os fins deste Decreto-Lei entende-se por:

I – capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II – gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição;

[...] (BRASIL, 2006a).

O art. 3º do referido Decreto-Lei estabeleceu diretrizes para as ações de capacitação do servidor público, sendo estas amplas e complexas que precisarão da utilização de instrumentos tais como plano anual de capacitação e um sistema de gestão por competência, que possibilitarão maior controle da execução de todas as etapas do processo (BRASIL, 2006a).

Por sua vez, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação –

Lei nº 5.825/06 traz em seu bojo uma série de definições que remetem ao treinamento e desenvolvimento do servidor.

O legislador, ao tratar do dimensionamento das necessidades de pessoal, cita, dentre outras ações, a “*identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE*” (BRASIL, 2006c, art. 6º, § único, VI).

O Decreto-Lei esclarece que o programa de capacitação e aperfeiçoamento deve seguir linhas de desenvolvimento, como: a iniciação de servidores recém-chegados ao serviço público; a formação geral com relação às informações sobre planejamento institucional; educação formal; gestão como pré-requisito para o exercício de funções de chefia/assessoramento/direção; inter-relação entre ambientes organizacionais da IFES; e formação específica, relacionada ao cargo que o servidor ocupa e ao ambiente organizacional onde atua. O objetivo de tal programa de capacitação reside em contribuir para o desenvolvimento do servidor, além de capacitá-lo para o desenvolvimento de ações de gestão pública (BRASIL, 2006c, art. 7º).

Menciona ainda, o referido Decreto-Lei que os resultados da avaliação devem fornecer indicadores para o planejamento e, conseqüentemente, o desenvolvimento de pessoal nas IFES. Além do mais, devem contribuir subsidiando na elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento, com o respectivo dimensionamento de necessidades institucionais. Ademais, o procedimento avaliativo deve propiciar condições à melhoria de processos de trabalho, bem como avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor e, finalmente, aferir o mérito para progressão (BRASIL, 2006c, art. 8º, § 1º, I ao V).

2.5.2.2 Capacitação e Aperfeiçoamento e as Competências

No entender de Magalhães *et al.* (2010), o que se verifica, atualmente, é que o processo de treinamento precisa desenvolver competências nas pessoas, no sentido de tornarem-se mais produtivas e contribuir para a organização. Por essa razão, quando se refere à capacitação de pessoas, a tendência é falar em desenvolvimento de pessoas ou educação no trabalho. Assim, desenvolver pessoas significa oferecer-lhes a formação básica para que transformem antigos hábitos, desenvolvam atitudes e capacitem-se para melhorar seus conhecimentos, buscando tornarem-se melhores na realização do trabalho.

Para Zarifian (2001), a gestão por competências tem peso central nesta visão, pois a competência é uma combinação de conhecimentos,

de saber-fazer, de experiência e comportamentos que se exerce em um contexto preciso.

O desenvolvimento de um indivíduo dentro da organização pode ser identificado pela sua capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade, e como esta maior complexidade tende a fazer com que o indivíduo agregue mais valor à organização, é preciso estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração. Os indivíduos mais competentes em geral são chamados a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Os sistemas tradicionais (estratégia de controle) não conseguem dar respostas adequadas a tal situação, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem não pelo que entregam, e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas (ZARIFIAN, 2001).

Os sistemas tradicionais, ao reconhecer as pessoas apenas pelo que elas fazem e não pelo que elas entregam, não são capazes de identificar qual o real espaço ocupacional das pessoas, o que dificulta a orientação para o desenvolvimento e reconhecimento dos funcionários (DUTRA, 2001).

Já, a gestão baseada em competências mantém uma ligação direta entre aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências. Segundo Bitencourt (2004), a aprendizagem organizacional é direcionada a partir das estratégias e procedimentos utilizados para o alcance dos objetivos, processo no qual há a participação efetiva dos indivíduos através da disseminação do conhecimento e da manifestação de suas competências.

Carbone *et al.* (2006) sugere que ao adotar uma política de desenvolvimento orientada por competências torna-se necessário pontuar, nos objetivos dos treinamentos, os comportamentos esperados durante o desempenho individual e os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidos durante o programa.

Para Wood Jr. (2004, p. 125), as competências devem ser orientadas por padrões determinados, para isso elas devem ser observáveis e certificáveis o que facilita as políticas de desenvolvimento e enfatiza que a competência é *“o conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do grupo e da organização”*.

Nesse contexto, a gestão por competências surge como uma ferramenta para alinhar competências humanas para geração e sustentação das competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE *et al.*, 2006).

Fazer gestão por competências, segundo estudiosos e profissionais da área de Recursos Humanos, é conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização expressos em sua Missão, Visão e Valores (LEME 2007, p. 19).

Para Costa (2008, p. 19),

na área de Treinamento e Desenvolvimento, no contexto de gestão por competências, as práticas seguem formas mais conhecidas. Porém, sua principal diferença é que estão baseadas nas competências necessárias à organização. As atividades de planejamento definem e organizam as ações de capacitação, no sentido de consolidar as necessidades de desenvolvimento das competências identificadas pela organização, bem como definir as prioridades e planejar sua execução.

Para tornar esse processo mais objetivo, Dutra (2008) propõe uma relação de ações que podem ser tomadas de acordo com o resultado obtido pelo indivíduo na avaliação. Essas ações de treinamento e desenvolvimento podem ser divididas por duas naturezas diferentes: ações de desenvolvimento formais, que são realizadas de forma estruturada, com conteúdos programáticos selecionados, apoio de material didático, onde estão inclusos os cursos e seminários, por exemplo; e ações de desenvolvimento não formais, que geralmente são desenvolvidas em situações do próprio trabalho ou a eles ligadas, sempre envolvendo a pessoa a ser desenvolvida. Nessa categoria, incluem-se as visitas técnicas, realização de trabalhos sociais e coordenação de outros projetos. O autor ainda completa que para pessoas com níveis de complexidades maiores são aplicadas ações de desenvolvimento não formais, pois estas pessoas necessitam de experiências mais práticas para seu desenvolvimento.

Após a realização das ações de desenvolvimento aplicadas se faz necessária uma avaliação das mesmas para medir sua eficácia e eficiência. Para Costa (2008) essa avaliação deve ser realizada para detectar tanto a satisfação da pessoa que participou da ação quanto o impacto que a ação realizada proporcionou no trabalho em diferentes níveis: no indivíduo, na equipe e na organização. Freitas (2005 *apud* Costa, 2008) completa que dentro desses três níveis de avaliação é importante verificar o quanto as competências foram desenvolvidas e se foram realmente aplicadas no trabalho, gerando resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa, os elementos que deram suporte técnico-científico para o desenvolvimento teórico e prático através da coleta, tratamento e análise dos dados.

Para Demo (1995, p.111), ao mesmo tempo em que metodologia “[...] *visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os limites da ciência, seja com referência à capacidade de conhecer, seja com referência à capacidade de intervir na realidade*”.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa caracterizou-se por ser de natureza qualitativa, pois, na visão de Godoy (1995, p.58), este tipo de pesquisa:

[...] considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

A pesquisa qualitativa é considerada essencialmente de campo, por quanto nas ciências sociais a maioria dos estudos está relacionada a fenômenos de grupos ou sociedades, razão pela qual o investigador deve atuar onde se desenvolve o objeto de estudo. Araújo e Oliveira (1997, p.11) entendem a pesquisa qualitativa como um estudo que:

[...] se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva, pois, de acordo com Gil, a pesquisa exploratória (1999, p.43) “*visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo*”. E conforme Selltiz *et al.* (1965) enfatiza a descoberta de ideias e discernimentos.

Para Ponte *et al.* (s.d), o foco da pesquisa exploratória está na familiaridade com o problema e assevera:

A pesquisa exploratória foca na maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construção de hipóteses. Esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, novas ideias. A pesquisa exploratória é extremamente flexível, de modo que quaisquer aspectos relativos ao fato estudado têm importância. Grande parte das pesquisas do tipo envolve levantamento bibliográfico, documental e entrevista ou questionário envolvendo pessoas que tiveram alguma experiência com o problema. Geralmente são de natureza qualitativa.

Para Cervo; Bervian, (1996, p.49).

[...] a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo.

Vergara (1988, p. 35) afirma que ocorre a pesquisa exploratória quando não se encontraram informações cientificamente produzidas que atendam as necessidades da pesquisa proposta, enquanto que a pesquisa descritiva tem por objetivo conhecer e descrever os atores de um mercado específico bem como entender o seu comportamento para a formulação de estratégias.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto ao delineamento, foi utilizada primeiramente a pesquisa bibliográfica, com o intuito de estudar no âmbito das instituições públicas federais, mais especificamente as instituições de ensino, a evolução das políticas de gestão de pessoas e as práticas para

valorização do servidor público, através da coleta de dados em livros, revistas, artigos, dissertações e teses.

Para Ferrari (1974, p.230), a pesquisa bibliográfica “[...] *permite o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações*”, enquanto Cervo e Bervian (1996, p.48) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

Na sequência, utilizou-se da pesquisa documental, onde foram analisadas leis, normas, estatutos, resoluções, enfim toda a gama de legislação que fundamenta o desenvolvimento da carreira do servidor público federal das instituições de ensino superior. Conforme definição de Lakatos e Marconi (2002, p.62), “[...] *é a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse*”. A principal característica da pesquisa documental está relacionada com a sua fonte, a qual se restringe a documentos escritos ou não escritos, sempre de fontes primárias.

Por último, realizou-se o estudo de caso que, na percepção de Yin (2001, p.21):

[...] *permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.*

Para o autor, o maior risco do estudo de caso único é que a explicação científica peque por fragilidade, devido a possíveis incidências de fenômenos encontrados apenas no universo pesquisado, comprometendo a confiabilidade dos achados. Em qualquer das alternativas, o pesquisador deverá compor um quadro que corresponda a teoria revelada pelo estudo do caso, isto é, construir uma teoria que explique e preveja o fenômeno investigado.

Em relação aos Estudos de Casos Múltiplos, utilizado na presente pesquisa, Yin (2001, p.68) afirma que estes costumam ser mais convincentes e repreende aqueles que não consideram os estudos de casos múltiplos como estudo de caso. Yin (2001, p.68) afirma que uma

das chaves para se construir um Estudo de Caso múltiplo bem sucedido é que este obedeça a uma lógica de replicação e não a da amostragem.

Para embasar a pesquisa, o Estudo de Caso Múltiplo, contou com o método da entrevista que é a técnica utilizada sempre que os dados não são encontrados em registros e fontes documentais, podendo ser facilmente obtidos por meio de contatos pessoais (CERVO; BERVIAN, 1996). Para Flick (2004, p.107), a vantagem da técnica da entrevista é que *“o uso consistente de um guia de entrevista aumenta a comparabilidade dos dados, e sua estruturação é intensificada como resultado das questões do guia”*.

Por fim, como técnicas de análise de dados foi utilizada a análise de discurso que, segundo Vergara (2005), é um método que pretende não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido. A análise de discurso avalia quem enviou a mensagem, quem recebeu a mensagem e qual o contexto em que está inserida. Conforme Ponte *et al* (s.d), uma das condições indispensáveis para que a análise de discurso seja efetivada com clareza é a transcrição de entrevistas e discursos na íntegra, sem cortes, correções ou interpretações iniciais.

3.3 COLETA DE DADOS

A população foi formada por três IFES localizadas nas capitais da Região Sul do país, a saber: Universidade Federal do Paraná - UFPR, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, selecionadas pelos critérios de características regionais similares, proximidade, antiguidade e interesse manifestado por parte das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, durante visita informal realizada nas instituições citadas.

Como sujeitos da pesquisa foram escolhidos três responsáveis pela Gestão de Pessoas de cada Instituição, assim especificados:

- a) 1 (um) responsável pela Divisão e/ou Departamento de Avaliação de Desempenho e;
- b) 1 (um) responsável pela Divisão e/ou Departamento de Capacitação e Aperfeiçoamento;
- c) 1 (um) Diretor e/ou Pró-Reitor da Gestão de Pessoas.

A escolha dos sujeitos da pesquisa levou em consideração não só, o fato de estes gestores estarem envolvidos diretamente com os subsistemas pesquisados, mas, também, seu conhecimento das Leis e

Decretos-Leis que compõe a Política Nacional de Gestão de Pessoas na qual estão inseridos estes subsistemas.

Em outubro de 2011, foi mantido o primeiro contato telefônico e, posteriormente, contato pessoal com cada responsável pela área de Gestão de Pessoas das IFES pesquisadas.

O objetivo primeiro foi esclarecer a finalidade da pesquisa, aproveitando para entender um pouco mais da estrutura e do funcionamento dos dois subsistemas em cada Instituição, com a finalidade de aprimorar a elaboração do instrumento utilizado.

Após a qualificação da presente dissertação de mestrado, em maio de 2012, foi realizada visita formal a cada uma das Instituições pesquisadas, com o objetivo de aplicar o instrumento, ou seja, Roteiro de Entrevistas, para posterior análise e discussão dos resultados. Na oportunidade, firmou-se o compromisso de ao final da etapa de apresentação e aprovação do trabalho, retornar às Instituições e apresentar a pesquisa na íntegra, mediante interesse das áreas pesquisadas.

Do instrumento de coleta de dados, fizeram parte a pesquisa documental e 2 (dois) Roteiros de Entrevista semiestruturada (conforme Apêndices C e D) durante a qual o entrevistado teve a liberdade para discorrer sobre o tema.

O Roteiro de Entrevistas (Apêndice C) destinado ao setor de Avaliação de Desempenho apresenta 23 questões distribuídas em 5 categorias a saber: a) Política de Gestão de Pessoas; b) Programa de Avaliação de Desempenho; c) Sistema de Incentivo; d) Gestão por Competências e; e) Capacitação e Aperfeiçoamento X Avaliação de Desempenho.

O Roteiro de Entrevistas (Apêndice D) destinado ao setor de Capacitação e Aperfeiçoamento apresenta 22 questões distribuídas em 6 categorias a saber: a) Política de Gestão de Pessoas; b) Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; c) Cursos de Capacitação e Aperfeiçoamento; d) Sistema de Incentivo; e) Gestão por Competências e; f) Capacitação e Aperfeiçoamento X Avaliação de Desempenho.

Os roteiros apresentam **categorias em comum** que se referem à:

a) Política de Gestão de Pessoas: com o objetivo de detectar o entendimento dos gestores sobre este tema nas IFES e seu alinhamento com as diretrizes da política nacional de gestão de pessoas que vem sendo definida em Leis e Decretos-Leis a partir de 2005.

b) Gestão por Competências: com o objetivo de saber de que forma as Instituições pesquisadas identificam e trabalham as

competências tanto institucionais como individuais, necessárias à implantação do sistema de gestão por competências.

c) **Capacitação e Aperfeiçoamento X Avaliação de Desempenho:** com o objetivo de averiguar como os gestores visualizam e reconhecem a relação entre estes dois subsistemas.

Quanto às **categorias individualizadas**, cada roteiro apresenta:

1) Roteiro para Avaliação de Desempenho (**Apêndice C**):

- a) **Programa de Avaliação de Desempenho:** com o objetivo de conhecer o Programa de Avaliação de Desempenho das IFES estudadas e, verificar se há condições adequadas para a implementação do Programa conforme preconiza a legislação em vigor.
- b) **Sistema de Incentivos:** com o objetivo de saber o que pensam os gestores sobre a progressão por mérito profissional como sistema de incentivo.

2) Roteiro para Capacitação e Aperfeiçoamento (**Apêndice D**):

- a) **Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento:** com o intuito de conhecer os objetivos do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de cada IFE estudada e verificar a implementação de acordo com as linhas de desenvolvimento elencadas no art. 7º § Único da Lei nº 5.825/06.
- b) **Cursos de Capacitação:** com o intuito de conhecer a forma como são analisadas as necessidades de capacitação e de que forma são avaliadas as práticas nas Unidades Administrativas.
- c) **Sistema de Incentivos:** com o objetivo de conhecer a visão dos gestores sobre os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação, estabelecida pela Lei nº 5.824/06, bem como o incentivo à capacitação e ao aperfeiçoamento.

Para a fundamentação das questões levantadas na discussão dos resultados, foi adotado um sistema de codificação para a transcrição das verbalizações, conforme a seguir relacionado (quadro 1):

Quadro 1 - Identificação dos sujeitos da pesquisa por função e Instituição

CÓDIGO	FUNÇÃO	INSTITUIÇÃO
RGUFRGS	Diretor e/ou Pró Reitor da Gestão de Pessoas	UFRGS
RCUFRGS	Responsável pela Divisão e/ou Depto de Capacitação	UFRGS
RAUFRGS	Responsável pela Divisão e/ou Depto de Avaliação Desempenho	UFRGS
RGUFSC	Diretor e/ou Pró Reitor da Gestão de Pessoas	UFSC
RCUFSC	Responsável pela Divisão e/ou Depto de Capacitação	UFSC
RAUFSC	Responsável pela Divisão e/ou Depto de Avaliação Desempenho	UFSC
RGUFPR	Diretor e/ou Pró Reitor da Gestão de Pessoas	UFPR
RCUFPR	Responsável pela Divisão e/ou Depto de Capacitação	UFPR
RAUFPR	Responsável pela Divisão e/ou Depto de Avaliação Desempenho	UFPR

Fonte: Elaborado pelo autor

O Diretor e/ou Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, por encampar as duas áreas, respondeu aos dois roteiros, tanto o de Avaliação de Desempenho, quanto o de Capacitação e Aperfeiçoamento.

A coleta da pesquisa documental teve o objetivo de complementar as informações obtidas dos roteiros e esclarecer os possíveis contraditórios identificados na fase de tratamento dos dados coletados, cabendo, neste caso, a análise de legislação específica de cada IFES.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Na fase de tratamento de dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de discurso e pesquisa documental.

Quanto à análise de discurso, Vergara (2005) define como um método que pretende não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido. A análise de discurso avalia quem enviou a mensagem, quem recebeu a mensagem e qual o contexto em que está inserida.

Uma das condições indispensáveis para que a análise de discurso seja efetivada com clareza é a transcrição de entrevistas e discursos na íntegra, sem cortes, correções ou interpretações iniciais (PONTE, *et al.*, s.d.)

Vergara (2005) sugere que o relatório final, subsequente à análise, deve conter trechos do material analisado, no sentido de assegurar a fiel interpretação do pesquisador. A autora defende também a importância de esse relatório explicitar os critérios utilizados na análise dos dados, de modo a facilitar a sua compreensão pelo leitor.

As informações obtidas através da pesquisa documental foram cruzadas com as informações levantadas através das entrevistas, com o intuito de obter uma análise comparativa do depoimento destes técnicos, sobre o que está sendo realizado nas IFES e o que preconiza a legislação existente.

3.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A limitação da pesquisa ficou restrita à delimitação do universo, uma vez que a entrevista foi aplicada aos responsáveis pelos subsistemas de cada IFES, o que limitou o resultado ao entendimento destes responsáveis. Em consequência, este resultado não pode ser considerado como uma leitura da Instituição e, muito menos, de outras Instituições. Ou seja, por ser um estudo de caso, mesmo sendo estudos de casos múltiplos não permite generalizações (GODOY, 2006).

4 APRESENTAÇÃO DAS IFES PESQUISADAS

Este capítulo objetiva apresentar as IFES analisadas para o presente trabalho de pesquisa, com destaque para Planos e/ou Programas que compõe a política de gestão de pessoas para os subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho, objeto deste estudo.

A presente investigação constatou que, a partir de 2005, as IFES passaram a adotar como base para o desenvolvimento de sua Política de Gestão de Pessoas, o Plano de Carreira e Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE instituído pela Lei nº 11.091/2005, reestruturado, posteriormente, pela Lei nº 11.784/2008; e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal estabelecida pelo Decreto-Lei nº 5.707/2006, como também ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, estabelecido pelo Decreto-Lei nº 5.825/06.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UFRGS⁸

Do agrupamento das primeiras escolas profissionais de nível superior do Rio Grande do Sul criadas a partir de 1895 e colocadas sob a tutela do Estado em 1934, surge a Universidade de Porto Alegre que, em 1947, denominou-se Universidade do Rio Grande do Sul e, posteriormente, em 1950, UFRGS, que hoje conta com seis Campi: Centro, Saúde, Olímpica, Vale da Agronomia, Eldorado do Sul e Imbé, e, vinte e sete Unidades Acadêmicas: 13 Institutos, 10 Faculdades e 4 Escolas. Prioriza o incentivo à integração institucional das Unidades Acadêmicas, diferenciando do modelo de universidade como federação de Unidades.

O órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos na UFRGS é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP –, constituída por três departamentos e duas Gerências: Gerência Administrativa e Gerência de Terceirizados, e responsável pelos subsistemas de que trata o presente trabalho de pesquisa.

⁸ Estas informações foram extraídas do site da UFRGS, bem como de documentos fornecidos pela Universidade relativos à Decisões CONSUN, Programas de Capacitação e Avaliação de Desempenho e anexos de Decisões CONSUN. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial>>. Acesso em: 10jan.2012.

A UFRGS conta com o apoio de 2.594 docentes (2.318 permanentes de nível superior e 223 substitutos e 53 de educação básica) e 2.553 técnicos administrativos (335 de nível de apoio, 1524 de nível intermediário, 694 de nível superior), atendendo 690 alunos de educação básica, 27.529 graduandos (26.468 presenciais, 1.127 a distância), 18.664 alunos de pós-graduação (3.997 doutorados, 4.939 mestrados acadêmicos, 393 mestrados profissionais, 6.659 especialistas, 2.277 alunos especiais, 399 residentes médicos/veterinários).

A qualificação formal dos 2.553 técnicos administrativos vem melhorando a cada ano, sendo que, atualmente, conta com 48 doutores, 184 mestres, 399 especialistas, 630 graduandos e 1.292 até o ensino médio.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, dando continuidade às ações elencadas no Plano de Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos - PADRH –, disponibiliza em seu site uma listagem das principais ações e procedimentos a serem tomados pelos servidores docentes e técnico-administrativos durante seu período funcional dentro da Instituição. Diante da imensa quantidade e diversidade de atos normativos expedidos pelo Poder Público, seja na esfera Executiva, Legislativa ou Judiciária, estas informações são constantemente atualizadas e organizadas, não somente para consulta, orientação e disseminação, como também, na busca da racionalização dos procedimentos.

Atualmente, estas ações são em torno de 114, abrangendo desde o abono permanência, averbação de tempo de contribuição, licenças para a capacitação, revisão de aposentadorias, entre outros.

4.1.1 Capacitação e Aperfeiçoamento⁹

A capacitação da força de trabalho é intrínseca à própria vocação formadora da UFRGS. A produção do conhecimento, enquanto objetivo de formar quadros profissionais para servir aos diversos setores da sociedade, sempre exigiu um suporte técnico de qualidade, capaz de viabilizar as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

⁹ De acordo com informações extraídas do Anexo à Decisão nº 047/07-CONSUN – Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento PRORH/UFRGS, enviadas previamente aos gestores envolvidos na pesquisa para revisão. Disponível em: < www.ufrgs.br/...//... Similares>. Acesso em: 10jan.2012.

Desde 1972, a UFRGS através da Seção de Treinamento e Seleção da Divisão de Pessoal da então Superintendência Administrativa tem realizado cursos aos servidores, demonstrando sua preocupação com a melhoria no atendimento das mais diversas atividades técnicas e administrativas.

Em 1998, com o surgimento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos - PRORH consolidou-se não só, a importância da convergência entre as ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos, através da Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DDRH, como também, priorizou-se a construção do Programa de Capacitação e o Programa de Qualificação e Aperfeiçoamento no sentido de atender as reais necessidades de capacitação da Instituição. O levantamento de necessidades, a avaliação das ações já desenvolvidas e a colaboração dos Núcleos de Gestão de Desempenho das Unidades e Órgãos foram elementos indispensáveis ao atendimento das metas perseguidas.

O DDRH teve uma atuação expressiva na área de capacitação entre o período de 1979 a 2005. Segundo informações do Banco de Informações de Cursos da PRORH (BIC) e do Sistema de Recursos Humanos - SRH, neste período, foram disponibilizadas, aproximadamente, 14.900 (quatorze mil e novecentas) vagas pelo conjunto de cursos oferecidos pelos programas institucionais de capacitação. Esse número expressivo constitui-se em investimento acumulado na capacitação voltada a todas as categorias funcionais.

Com o advento da Lei nº. 11.091/2005 e o acúmulo das experiências já desenvolvidas no âmbito da capacitação dos seus recursos humanos, a necessidade de aquisição de uma avaliação crítica sobre as novas vertentes de qualificação e gestão constituiu-se na garantia da formulação de um programa capaz de oferecer condições de executabilidade plena, democratização de acesso, atendimento de metas institucionais setoriais e avaliação responsável.

Os programas de capacitação dos servidores técnico-administrativos constituem-se em um dos principais instrumentos de desenvolvimento de recursos humanos da UFRGS. Com sua inclusão no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PDIPCCCTAE), reafirmou-se o pressuposto de que a melhoria dos serviços prestados à sociedade estava diretamente vinculada à constante qualificação do atendimento e da compreensão do papel dos servidores públicos e das técnicas utilizadas nas mais diferentes atividades.

Uma das etapas mais importantes do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dentro da UFRGS é o Levantamento de Necessidades de Capacitação e Aperfeiçoamento – LNCA –. Este instrumento de coleta de dados utilizado pela PROGESP tem sido aplicado anualmente com o objetivo de consultar os servidores docentes e técnico-administrativos, em sua perspectiva individual e gerencial (chefias) sobre as áreas de capacitação profissional necessária ao desenvolvimento individual e da equipe.

Segundo a Decisão nº 047/CONSUN, no diagnóstico de Levantamento de Necessidades de Capacitação e Aperfeiçoamento – LNCA - deverão ser considerados:

- a) o planejamento acadêmico e administrativo e as metas estabelecidas no âmbito das Unidades/Órgãos, como norteadores do diagnóstico;
- b) eventos de capacitação e aperfeiçoamento que possuam valor estratégico e que trarão resultados efetivos no desempenho do trabalho;
- c) demandas de eventos ligadas ao papel do servidor no seu ambiente organizacional;
- d) atividades críticas que exijam qualificação para sua execução;
- e) necessidades de qualificação e desenvolvimento sejam relevantes para os respectivos ambientes organizacionais;
- f) o resultado da avaliação anual do Programa de Avaliação de Desempenho e do Dimensionamento das necessidades institucionais de recursos humanos;
- g) as propostas de capacitação e aperfeiçoamento oriundas dos Ministérios da Educação e do Planejamento e da Administração Central da UFRGS.

A partir de novembro de 2010, o LNCA está sendo realizado anualmente, com o objetivo de ser encaminhado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas até 15 de dezembro de cada ano a fim de que possa subsidiar o planejamento do Plano Anual de Capacitação do ano seguinte.

O Plano Anual de Capacitação é composto por cursos presenciais e/ou à distância, seminários, simpósios, jornadas, congressos, palestras, oficinas, *workshops*, reuniões técnicas encontros e outras atividades afins, e sua execução conta com a participação de servidores docentes, técnico-administrativos e ministrantes da UFRGS com comprovada

qualificação técnica nas áreas de conhecimento às quais se vinculam, devendo estar adequados aos princípios dos programas.

A seleção dos ministrantes tem atendido aos requisitos de qualificação técnica e dado prioridade para aqueles com vínculo com a instituição. Quando da impossibilidade de contar com ministrantes internos, a UFRGS poderá contratar pessoas físicas ou jurídicas, desde que atendam os requisitos do Programa.

Por interesse ou necessidade institucional, poderão fazer parte do Plano Anual de Capacitação, cursos externos a UFRGS, vinculados às linhas de desenvolvimento e de acordo com o planejamento institucional.

A UFRGS defende a necessidade do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento estar inter-relacionado ao dimensionamento das necessidades institucionais de recursos humanos e ao Programa de Avaliação de Desempenho, atendendo também às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/06.

No que se refere às ações de incentivo à qualificação, o Conselho Universitário – CONSUN –, através do art. 5º da Decisão nº 78/03 estabeleceu que, no mínimo, 10% das vagas dos cursos de Especialização deverão estar à disposição das necessidades do Plano de Capacitação de Recursos Humanos da UFRGS, sem ônus para o selecionado ou para a instituição, desde que ocorra uma correlação do curso pretendido com a atividade desenvolvido pelo servidor. No entanto, com referência a pós-graduação *Stricto-Sensu* – mais especificamente ao curso de mestrado profissional não conseguiu ser realizado até o momento na Instituição.

Figura 9 - Programas constantes do Plano de Capacitação Anual da UFRGS, referentes às linhas de desenvolvimento pleiteadas no Decreto-Lei nº 5.825/06.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos programas desenvolvidos pela UFRGS e art. 7º parágrafo único do Decreto-Lei nº 5.825/06.

A figura 9 anterior demonstra os Programas que fazem parte do Plano Anual de Capacitação dos Servidores da UFRGS, de acordo com o que esta sendo pleiteado pelo no Decreto-lei nº 5.825/06 referente às linhas de desenvolvimento.

4.1.2 Programa de Avaliação de Desempenho¹⁰

Foi instituído pela Decisão CONSUN nº 939/08, e alterada posteriormente pela Decisão CONSUN nº 328/10, sendo implementada através de diversas ações desde o início de 2009.

Destas ações, fizeram parte os seminários de divulgação do programa, realizados no ano de 2010 em todos os Campus e Unidades afastadas da Universidade, a elaboração do Manual de Avaliação de Desempenho e o Vídeo Institucional.

O Sistema de Avaliação de Desempenho aos integrantes dos Núcleos de Gestão de Desempenho foi apresentado em outubro de 2011,

¹⁰ De acordo com Decisão nº 939/08 – CONSUN -, que aprova o Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS, e o Manual 2010/Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos/Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – UFRGS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/consun/leis/Dec939-08%20Avaliacao%20de%20Desempenho%20-%20Modi.pdf>>. Acesso em: 10jan.2012.

sendo a realização da Avaliação de Desempenho em novembro de 2011. (DECISÃO Nº 939/08-CONSUN).

O objetivo da Avaliação de Desempenho na UFRGS é de ser um instrumento que contribua para o alcance de objetivos e metas, para o fortalecimento do trabalho em equipe, para a melhoria das condições de trabalho, para o desenvolvimento pessoal, interpessoal, profissional e institucional (MANUAL 2010, UFRGS).

Através da utilização de um processo pedagógico, tem a intenção de permitir a reflexão e a análise do planejamento, das metas pactuadas, das rotinas e dos processos de trabalho, bem como das competências necessárias à realização das funções e atividades. O planejamento, na medida em que for permanentemente acompanhado pelas equipes, poderá ser revisado, reformulado e aprimorado durante sua execução, conforme as necessidades verificadas (MANUAL 2010, UFRGS).

A avaliação de desempenho na UFRGS não pretende ser utilizada para criticar as pessoas individualmente, mas para avaliar se as rotinas, as competências e os processos de trabalho podem ser aperfeiçoados ou modificados (MANUAL 2010, UFRGS).

A avaliação de desempenho foi toda informatizada e têm acesso ao preenchimento dos formulários de todos os servidores técnico-administrativos (gerencial inclusive), todos os docentes em cargos de chefia e os usuários dos serviços.

Neste instrumento, estão sendo avaliados os fatores (competências), agrupados em duas dimensões, que são:

- a) Institucional: que compreende os fatores de caráter coletivo (quadro 2) e,
- b) Individual: que compreende os fatores de caráter individual (quadro3).

Para cada fator avaliado, será atribuída uma pontuação que varia de 1 a 5, sendo 1(um) a indicação de cumprimento mínimo e 5 (cinco) a indicação de cumprimento máximo, conforme gráficos a seguir:

Quadro 2 - Fatores de Competência a Nível Individual

<u>Nível Individual</u>	
a) Avaliação pela chefia (Formulário 6)	25%
b) Autoavaliação (Formulário 7)	<u>25%</u>
TOTAL	50%
<u>Nível Gerencial</u>	
a) Avaliação da Chefia p/Superior (Formulário 8)	15%
b) Autoavaliação da Chefia (Formulário 9)	15%
c) Avaliação da Chefia pela equipe (Formulário 10)	<u>20%</u>
TOTAL	50%

Fonte: UFRGS/Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Manual de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação/2010.

O quadro 2 mostra os fatores de competências individual que irão compor juntamente com fatores de competências institucional o sistema de avaliação de desempenho nos moldes da avaliação 360°

Quadro 3 - Fatores de Competência a Nível Institucional

<u>Nível Institucional</u>	
a) Ações da Unidade Acadêmico/Administrativa	40%
b) Atividades das Equipes de Trabalho	5%
c) Dos usuários	<u>5%</u>
d) Das condições de trabalho - fator de correção da Avaliação (podendo chegar a 50%).	
TOTAL	50%

Fonte: UFRGS/Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Manual de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação/2010.

O quadro 3 mostra os fatores de competências institucional que irão compor juntamente com fatores de competências individual o sistema de avaliação de desempenho nos moldes da avaliação 360°

A pontuação final dos servidores técnico-administrativos e dos servidores na condição de chefia será composta pela dimensão

institucional e pela dimensão individual. Esta pontuação poderá variar entre 100 e 500 pontos.

Poderá ser considerado, na pontuação final, um adicional limitado a 50 pontos para realização de projetos da Unidade Acadêmico-Administrativa, pactuados com o servidor e sua chefia imediata e aprovados pela Comissão de Avaliação de Desempenho.

A progressão por mérito só será concedida ao servidor que obtiver, no mínimo, 60% da pontuação na Avaliação de Desempenho, ou seja, 300 pontos.

A UFRGS, mais especificamente a PROGESP, defende que todo o processo de avaliação de desempenho deve iniciar pela sensibilização e envolvimento de todas as pessoas inseridas no processo, onde as metas previamente pactuadas devam ser claras e atingíveis. Todos os servidores devem saber claramente qual o resultado esperado no momento da avaliação.

O trabalho de equipe deve ser sempre incentivado juntamente com as reuniões periódicas para acompanhamento das metas e dos resultados atingidos.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UFSC¹¹

Sediada em Florianópolis, foi fundada em 1960, através da Lei nº 3.849. Atualmente, conta com onze Centros de Ensino e com uma infraestrutura composta por Centro de Eventos, Hospital Universitário, Clínica Odontológica, Departamento de Propriedade Intelectual, Planetário, Observatório Astronômico, Fórum, Editora, Centro Esportivo, Templo Ecumênico, bibliotecas e centenas de laboratórios.

A UFSC conta com o apoio de 4.694 servidores, dos quais 3.040 são técnico- administrativos (174 nível de apoio, 1866 nível médio, 1000 nível superior) e 1.887 docentes, atendendo 38.225 alunos distribuídos em pós-graduação (8.185), graduandos (27.222), ensino básico (2.555) e pré-escola (253), dados de 2009.

O órgão executivo responsável pela gestão de pessoas na UFSC é a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social – PRDHS -, que

¹¹ Informações extraídas do site da UFSC e do acesso à documentos relativos à Planos e Programas da UFSC, bem como Resoluções CUN, Manuais na área de capacitação e avaliação de desempenho e PDI – desenvolvido pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social – PRFHS, enviadas previamente aos gestores envolvidos na pesquisa para revisão. Disponível em: <<http://prograd.ufsc.br/resolucoes-e-portarias>>. Acesso em 10jan.2012/

tem como objetivo auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de gestão de desenvolvimento humano destinada à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos. A PRDHS é dividida em três departamentos: Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal – DDAP –, Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde – DDAS – e, o Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas – DDPP –, foco da presente pesquisa.

O DDPP é constituído por quatro divisões: a Divisão de Movimentação - DIM, a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação – DCAF –, que cuida dos processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFSC, a Divisão de Concursos e Admissões – DCA, e Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento de Carreira – DAFDC, que tem como um de seus processos a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.

4.2.1 Capacitação e Aperfeiçoamento¹²

Criado em 2005, através das Portarias nº 891/GR/04 e 518/GR/05, este Plano é constituído por diretrizes e ações que orientam o processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC, objetivando potencializar este trabalhador como um ser de transformação social, buscando mecanismos para sua autorrealização e melhoria das suas condições de trabalho.

Em 2006, foi realizado levantamento de necessidades de capacitação por meio de uma metodologia própria que identificou diversas áreas do conhecimento a serem desenvolvidas nos cursos de capacitação. Entretanto, foi somente através da Portaria nº 17/GR/08 que estes cursos, oferecidos pelo Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - DDPP/PRDHS e destinado aos servidores docentes e

¹² Informações extraídas da PORTARIA NORMATIVA Nº 017/GR/2008 DE 22 DE JULHO DE 2008, que institui as normas de funcionamento dos cursos de capacitação profissional oferecidos pelo Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (DDPP/PRDHS), destinados aos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade. Disponível em <http://www.sgca.ufsc.br/web/help_portaria.jsp>. Acesso em 10jan.2012.

técnico-administrativos da Universidade, tiveram suas normas de funcionamento instituídas.

Os cursos de capacitação profissional, entendidos como atividades de aprendizagem presencial e à distância, visam ao desenvolvimento das competências institucionais por meio das competências individuais dos servidores, cuja necessidade tenha sido detectada pela Universidade. Estes cursos a que se refere a portaria normativa deverão observar as seguintes linhas de desenvolvimento definidas no art. 7º § Único do Decreto-Lei nº 5.825/2006:

- I – iniciação ao serviço público;
- II – formação geral;
- III – educação formal;
- IV – gestão;
- V – inter-relação entre ambientes;
- VI – específica.

Observadas as linhas de desenvolvimento, estes cursos são constituídos por módulos que se caracterizam por uma carga horária definida, uma série de aulas presenciais e tema, ou vários temas conexos, com o objetivo do curso. Estes módulos se classificam como:

- a) Módulos Específicos: visam à capacitação do servidor para o desenvolvimento das atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa;
- b) Módulos Interambientais: visam à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional (Portaria 017/GR/2008).

A partir de 2009, foi implantado o Sistema Gestor de Capacitação (SGCA) coordenado pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIC –, Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF) do Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP) e Divisão Auxiliar de Pessoal (DAP-HU), com o objetivo de gerenciar as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC.

Através deste sistema, é possível consultar os cursos oferecidos (conteúdos programáticos, carga horária, ministrante) pelas duas unidades envolvidas na capacitação, ou seja: a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação – DCAF e a Divisão Auxiliar de Pessoal do Hospital do Universitário – DAP/HU –, que se envolve,

preferencialmente, com os servidores desta Unidade, além de permitir as inscrições para a participação nos módulos, solicitar histórico, dentre outras opções internas oferecidas às demais Unidades da Instituição.

O processo de avaliação dos módulos é realizado no último dia de aula através de um instrumento (questionário de reação) a todos os participantes, sendo disponibilizado posteriormente um relatório de desempenho ao ministrante.

Desta forma, no planejamento dos cursos de capacitação são elaborados e observados o objetivo da ação de capacitação, o conteúdo programático, a carga horária, o público alvo, o ministrante e o período de realização.

Figura 10 - Programas constantes do Plano Anual de Capacitação da UFSC, referentes às linhas de desenvolvimento pleiteadas no Decreto-Lei nº 5.825/06.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos programas desenvolvidos pela UFSC e art. 7º parágrafo único do Decreto-Lei nº 5.825/06.

A figura 10 anterior demonstra os Programas que fazem parte do Plano Anual de Capacitação dos Servidores da UFSC, de acordo com o que está sendo pleiteado pelo no Decreto-Lei nº 5.825/06 referente às linhas de desenvolvimento.

4.2.2 Avaliação de Desempenho¹³

É desenvolvido pela Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento de Carreira - DAFDC e está baseado nas Resoluções nºs. 121/CUN/90 e 136/CUN/91 do Conselho Universitário.

A Resolução nº 121/CUN/1990 define a avaliação de desempenho como um “*processo sistemático de apreciação do desempenho do servidor no cargo ou função e de seu comportamento funcional, constituindo-se em instrumento para o aprimoramento da política de pessoal técnico-administrativo [...]*”.

O processo de avaliação na UFSC tem por base a autoavaliação de cada servidor e a avaliação por parte da chefia imediata, que deve refletir o perfil profissional do servidor sob sua supervisão.

São avaliados todos os servidores técnico-administrativos, inclusive os servidores em final de carreira, haja vista o objetivo não ser exclusivamente para progressão funcional por mérito.

Cada um dos grupos ocupacionais (nível de apoio, nível médio e nível superior), além do grupo gerencial (ocupantes de função comissionada e função gratificada), é avaliado através de uma ficha de avaliação de desempenho específica. Portanto, são quatro modelos de ficha, um para cada grupo ocupacional.

O instrumento de avaliação de desempenho utilizado possui dez fatores de avaliação, que foram selecionados de acordo com as atribuições das categorias funcionais que compõem cada grupo ocupacional. Estes grupos ocupacionais são em torno de quatro, assim distribuídos:

- a) Grupo nível de apoio: assiduidade, conhecimento do trabalho, cooperação, iniciativa, interesse e dedicação no trabalho, pontualidade, relacionamento interpessoal, rendimento no trabalho, responsabilidade e zelo com materiais e equipamentos;
- b) Grupo nível médio: assiduidade, conhecimento do trabalho, cooperação, iniciativa e criatividade, organização no trabalho,

¹³ De acordo com a Resolução nº 121/CUN/90 de 28 de agosto de 1990 que dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, e Resolução nº 136/CUN/91 Altera a Resolução No. 121/CUN/90, que dispõe sobre a avaliação dos servidores técnico-administrativos. Disponível em: <<http://avaliacaodedesempenho.paginas.ufsc.br/files/2012/05/Resolucao136Cun91.pdf>>. Acesso em 18jan.2012.

pontualidade, qualidade no trabalho, relacionamento interpessoal, responsabilidade, zelo com materiais e equipamentos;

- c) Grupo nível superior: assiduidade, conhecimento do trabalho, cooperação, iniciativa e criatividade, planejamento e organização do trabalho, pontualidade, qualidade do trabalho, relacionamento interpessoal, responsabilidade, senso crítico;
- d) Grupo nível gerencial: assiduidade, capacidade e análise crítica, comunicação, conhecimento do trabalho, desenvolvimento dos subordinados, direção e controle, liderança, planejamento e organização do trabalho, responsabilidade e tomada de decisão.

A UFSC utiliza como instrumento de avaliação a autoavaliação e avaliação pela chefia imediata, sendo a primeira com peso quatro e a segunda, com peso seis.

A avaliação de desempenho do estágio probatório é o período durante o qual a aptidão e capacidade do servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo será objeto de avaliação para o desempenho do cargo. Tem duração de trinta e seis meses e somente decorrido este período o servidor, se habilitado, será confirmado no cargo.

Na UFSC o desempenho do servidor admitido é avaliado, de forma periódica, durante o estágio probatório. Sendo composto de quatro acompanhamentos que ocorrem no 4º, 8º e 18º mês após a admissão e três avaliações que ocorrem no 9º, 18º e 32º mês.

A comissão de avaliação designada pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social – PRDHS – é constituída pelo responsável da unidade de lotação do servidor, chefe imediato e um servidor técnico-administrativo, preferencialmente ocupante do mesmo cargo e lotado no mesmo setor.

Para a aprovação o servidor, este deve obter média maior ou igual a sete pontos. Caso não obtenha esta pontuação, o servidor será exonerado.

O acompanhamento do servidor pela chefia imediata é diário e deve ser registrado no instrumento de acompanhamento. Este tem caráter descritivo, e é composto dos seguintes itens:

- a) Atribuições do servidor: planejamento e definição das atividades a serem desenvolvidas pelo servidor devem ser feitos em conjunto pelo servidor e chefia imediata;
- b) Anotações sobre o desempenho: registro dos aspectos relevantes observados, considerando as atribuições que lhe foram dadas;

- c) Síntese do desempenho: descrição sucinta do desempenho durante o período;
- d) Interferências no desempenho: identificação e registro de aspectos que possam interferir no desempenho do avaliado durante o período. Se possível devem ser colocadas as causas e providências a serem tomadas;
- e) Informações complementares.

O acompanhamento é utilizado como auxiliar na avaliação de desempenho, onde são avaliados fatores assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade, qualidade e responsabilidade.

4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UFPR¹⁴

A UFPR, é uma das mais antigas instituições de ensino com concepção de Universidade do Brasil, fundada em 19 de dezembro de 1912, inicialmente com o nome de Universidade do Paraná.

A UFPR está presente no interior e no litoral do Estado, tendo papel ativo no desenvolvimento socioeconômico e na qualidade de vida do paranaense, por meio do acesso à educação superior e das atividades desempenhadas pela comunidade acadêmica em prol da sociedade do Paraná.

A UFPR conta com o apoio de 2.378 docentes (de terceiro grau: 2.190 permanentes, 115 substitutos, 9 visitantes, e, de segundo grau: 61 permanentes e 3 substitutos), 3.732 técnicos administrativos em educação, sendo 1.996 lotados no Hospital (890 pertencentes ao nível de apoio, 1.164 nível intermediário, 1.217 nível superior). Tem, também, 25.531 alunos de graduação (1.249 à distância) e 4.609 alunos de Pós-Graduação (Doutorado, Mestrado Acadêmico, Especialização, Residência Médica, Residência Multiprofissional). A Instituição adota, desde 2004, em seu vestibular o sistema de cotas - 20% das vagas de cada curso para estudantes oriundos de escolas públicas e 20% para alunos negros e pardos.

O órgão executivo responsável pela gestão de pessoas na UFPR é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE –, através do qual são

¹⁴ As informações foram extraídas do site da UFPR e do acesso aos documentos internos como Manuais de Avaliação de Desempenho, Planos de Capacitação e Resoluções COPLAD do Conselho de Planejamento e Administração da UFPR, enviadas previamente aos gestores envolvidos na pesquisa para revisão. Disponível em < <http://www.ufpr.br/portafulpr/>>. Acesso em: 12jan.2012.

diagnosticadas, discutidas, refletidas e operacionalizadas as medidas de suprimento, manutenção, capacitação/desenvolvimento e controle de pessoal.

A PROGEPE é constituída pelo Departamento de Administração de Pessoal e três coordenadorias: Coordenadoria de Planejamento de Pessoal; Coordenadoria de Atenção Integral à Saúde do Servidor; e a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, foco desta pesquisa.

A Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas – CDP –, responsável pela implementação das políticas de avaliação de desempenho e estágio probatório, capacitação, qualificação e adequação institucional dos recursos humanos da UFPR, é dividida em:

- a) **Unidade de Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoas – UCAP:** responsável pelo gerenciamento dos projetos de qualificação e desenvolvimento de pessoal conforme o Programa "Qualificar" - Programa de Qualificação Permanente de Recursos Humanos da UFPR, contemplando as necessidades institucionais;
- b) **Unidade de Qualificação – UQ:** Responsável não só pela implantação e manutenção de um programa de qualificação para os seus Servidores Técnico-Administrativos em Educação, como também, pela formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal constante da Lei nº 11.091 de 12/01/2005, que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das IFES vinculadas ao MEC e em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional PDI-UFPR;
- c) **Unidade de Avaliação – UA:** Tem como principais atribuições a implantação, execução, acompanhamento, proposição das ações necessárias ao desenvolvimento do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação, orientação aos servidores e responsáveis pelas equipes de trabalho e pela Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e docentes da Instituição.

4.3.1 Avaliação de Desempenho¹⁵

Foi definido pelo Conselho de Planejamento e Administração – COPLAN –, órgão normativo, consultivo e deliberativo da Administração Superior, com base no art. 18 do Estatuto da UFPR, consubstanciado pelas Leis e Decretos-Leis do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE. Este Programa tem como finalidade subsidiar a Política de Desenvolvimento Institucional e dos servidores através da avaliação dos resultados obtidos pelo servidor e pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela Instituição.

O desenvolvimento do Programa de Avaliação de Desempenho está sob a responsabilidade da Unidade de Avaliação que é vinculada à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas - PROGEPE, responsável, entre outros, pelo gerenciamento do processo da Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes da UFPR e o consequente registro.

O citado programa de Avaliação de Desempenho, atendendo às disposições constantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE – e da Resolução nº 21/COPLAD/08, tem servido de base para a Progressão por Mérito Profissional dos Servidores Técnico-administrativos em Educação com os seguintes objetivos:

- a) promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade;
- b) fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal da UFPR;
- c) analisar, com vistas à melhoria dos processos de trabalho, o cumprimento de metas estabelecidas, bem como identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor considerada as condições de trabalho e;

¹⁵ De acordo com a Resolução nº 21/08-COPLAD. **Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Paraná.** Disponível em: < http://www.cdp.ufpr.br/informacoes_ua/coplada2108.pdf>. Acesso em 18 jan.2012.

d) gerar informações que venham subsidiar a elaboração dos programas de capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento na carreira, de movimentação e dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional.

A UFPR tem adotado a Gestão Participativa Orientada a Resultados com o objetivo de garantir o êxito dos procedimentos de avaliação de desempenho, em consonância com as metas institucionais. A aplicação deste modelo consiste na negociação pactuada com definição de objetivos, metas, indicadores, tarefas, responsabilidades e níveis de cooperação entre os integrantes de uma equipe de trabalho.

Para a avaliação de desempenho, os responsáveis pelo gerenciamento das unidades administrativas, acadêmicas e de assistência à saúde devem conhecer as necessidades, as características e as potencialidades de cada servidor a ser avaliado, de modo a favorecer a manifestação e o desenvolvimento das potencialidades individuais do mesmo, em sintonia com os objetivos e metas específicos das unidades e globais da Instituição.

O plano de trabalho individual compreende os conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor no desempenho de suas atividades, sendo que o acompanhamento sistemático de sua atuação possibilita a anexação documental das atividades participadas, revisões periódicas e readaptação em função de situações ou mudanças específicas.

A interface da avaliação coletiva do desempenho da unidade e da avaliação dos usuários resultará num processo de melhoria contínua, por meio do fazer, aprender e fazer melhor.

O processo de avaliação de desempenho é realizado anualmente no mês de março para todos os servidores técnico-administrativos em educação, independentemente da data em que os mesmos venham a completar seus respectivos interstícios.

A aplicação dos instrumentos da avaliação de desempenho é realizada por meio de sistema informatizado, gerenciado pela CAT/PROGEPE, com apoio do Centro de Computação Eletrônica e assessoria da equipe técnica da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. Seu resultado é utilizado como ferramenta para definir diretrizes para políticas institucionais e de gestão de pessoas, garantindo a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade, bem como para fins de progressão por mérito profissional.

Em conformidade com o art.28 da Resolução nº 021/08-COPLAD, o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-

Administrativos em Educação da UFPR acontecerá em etapas conforme cronograma a seguir (quadro 4):

Quadro 4 - Cronograma de implantação do Programa de Avaliação de Desempenho.

<p>1ª etapa – 2008 Autoavaliação (aa) 8 Resultado da avaliação institucional (ai) 2 Total 10</p>	<p>3ª etapa – 2010 Autoavaliação (aa) 6 Resultado da Avaliação Setorial (as) 2 Resultado Avaliação Institucional (ai) 2 Total 10</p>
<p>2ª etapa – 2009 Autoavaliação (aa) 8 Resultado da avaliação institucional (ai) 2 Total 10</p>	<p>4ª etapa – 2011 Autoavaliação (aa) 3 Avaliação da equipe de trabalho (ae) 3 Avaliação do responsável (ar) 2 Resultado da avaliação setorial (as) 1 Resultado avaliação institucional (ai) 1 Total 10</p>

Fonte: Resolução nº 021/08-COPLAD

Para realizar a implantação deste programa definiu-se o seguinte cronograma de sensibilização/capacitação:

- a) Ampla divulgação da implantação da primeira etapa do programa de AD, em todos os setores da UFPR a partir de outubro/2008.
- b) Implantação da primeira etapa da avaliação de desempenho - outubro/2008.
- c) Criação da Comissão de Acompanhamento Temporária outubro/2008.
- d) Criação da Comissão de Acompanhamento do COPLAD e das Comissões Setoriais de Acompanhamento - 2008/2009.
- e) Seminários visando à uniformidade de procedimento com relação às próximas etapas do programa de avaliação de desempenho a partir de novembro/2008.

- f) Reuniões setoriais para sensibilização, orientações e esclarecimentos sobre o processo de avaliação de desempenho a partir de janeiro de 2009.
- g) Organização de cursos teórico-práticos abordando temas que assegurem a compreensão dos princípios, objetivos e metodologia do programa de avaliação de desempenho - 2009/2010.

De acordo com o art. 29 da Resolução nº 021/COPLAD/08, a implantação das duas primeiras etapas do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR envolveu a aplicação dos seguintes instrumentos:

- a) avaliação institucional/setorial constituída da avaliação dos resultados alcançados pela Instituição com base nos objetivos, metas e indicadores globais (Institucional) e intermediários (Setorial) definidos pelos integrantes das equipes de trabalho, nesta incluída a avaliação das condições de trabalho e da participação dos usuários na avaliação dos serviços prestados, mediante os resultados informados pela Comissão Própria de Avaliação – CPA;
- b) autoavaliação onde o servidor procederá à sua autoavaliação através de uma reflexão acerca de seu desempenho, consideradas as dificuldades que interferiram no seu fazer;
- c) diagnóstico para o aprimoramento do programa que consiste na indicação de áreas que carecem de capacitação/qualificação, dimensionamento, saúde ocupacional dentre outras que nortearão proposição de ações institucionais. A base documental para constituição deste instrumento deverá estar contida na Pasta Pessoal do Servidor.

A partir de 2011, os instrumentos de avaliação de desempenho vêm sendo desenvolvidos considerando as contribuições dos servidores por ocasião da realização da autoavaliação, do diagnóstico e das demais atividades correlacionadas com a implantação do programa de avaliação de desempenho.

A CAT/PROGEPE é o órgão responsável pela aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR, nas três primeiras etapas de implantação. A quarta etapa, a responsabilidade será de competência dos responsáveis pelas equipes de trabalho, coordenadores, diretores de unidades administrativas, acadêmicas e de assistência à saúde, conforme orientações definidas pela CAT/PROGEPE.

No sentido de garantir que a avaliação de desempenho seja um processo pedagógico, dinâmico e contínuo, foi constituída uma Comissão de Acompanhamento composta por cinco membros indicados pela COPLAD, sendo a última instância em recursos interpostos contra os resultados das avaliações individuais. Através de suas Comissões Setoriais, participarão de todas as etapas do ciclo da avaliação de desempenho tendo como uma das principais atribuições o assessoramento as Unidades Administrativas, Acadêmicas e de Assistência à Saúde no seu Planejamento Estratégico, na definição da missão, objetivos e metas intermediárias em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), orientando para que seja realizado de forma participativa por todos os integrantes da equipe de trabalho.

4.3.2 Capacitação e Aperfeiçoamento¹⁶

Com o objetivo de integrar e desenvolver o servidor técnico-administrativo em educação para o exercício pleno de suas funções e de sua cidadania e para a valorização da função pública. Este Plano enfatiza:

- a) o desenvolvimento pessoal e a gestão, em sua maior concentração, para os técnicos administrativos;
- b) o desenvolvimento pessoal e a didática do ensino superior para os servidores docentes;
- c) o desenvolvimento gerencial, principalmente, para os dirigentes da instituição.

A UFPR tem trabalhado como estratégia para promoção do desenvolvimento de competências as “trilhas de aprendizagem”, caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional (FREITAS, 2002). Quando o profissional define um curso de ação para o seu crescimento profissional está, na prática, construindo uma trilha.

A clientela-alvo deste Plano é constituída por servidores técnico-administrativos, docentes e dirigentes públicos da UFPR, na faixa etária

¹⁶ Informações extraídas do Anexo à Resolução nº 37/COPLAD/09, que aprova o Plano de Qualificação e Capacitação dos Servidores da UFPR e Resolução nº 24/COPLAD/06-UFPR estabelece normas do Plano Institucional para Capacitação e Qualificação dos Técnico-Administrativos, enviadas previamente aos gestores envolvidos na pesquisa para revisão. Disponível em <http://www.cdp.ufpr.br/ucap/anexos/coplada3709.pdf>. Acesso em 18jan.2012.

de 18 a 70 anos, a qual é suprida por uma distribuição diferenciada de cursos, eventos, workshops, entre outros, de acordo com as suas necessidades, preferências e aspirações individuais, alinhadas com os objetivos institucionais.

A adoção da gestão por competência na UFPR tem procurado observar, além da estratégia macro da Instituição as recomendações expressas no art. 3 da Resolução nº 24/COPLAD/06, no que se refere a princípios e diretrizes da Política Institucional de Capacitação e Qualificação de Pessoas para a inovação administrativa.

O Plano de Capacitação e Qualificação da UFPR está apoiado no planejamento estratégico da Instituição e direcionado à formação de recursos humanos para o alcance dos objetivos e metas nele definidos.

O Plano tem adotado, também, um “novo” modelo de Treinamento e Desenvolvimento - T&D que está calcado na evolução desse conceito para “aprendizagem contínua”. Baseia-se em “eixos de desenvolvimento de competências organizacionais”.

A partir da identificação das competências a serem mantidas e a desenvolver, serão definidos os programas de educação continuada, segmentados pelos níveis estratégico, tático e operacional e, para cada nível, os projetos serão classificados em básicos, intermediários e avançados, conforme se demonstra através do Quadro (5).

Quadro 5 - Identificação de "Hiatos de Competência" conforme Programa Qualificação e Capacitação da UFPR.

PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO COMPETÊNCIAS INSTALADAS E COMPETÊNCIAS À DESENVOLVER			
MÓDULOS / NÍVEIS	Estratégico (Dirigentes)	Tático (Docentes, Discentes, Técnicos, Aposentados)	Operacional (Necessidades)
Básico	Projeto....	Projeto....	Projeto....
Intermediário	Projeto....	Projeto....	Projeto....
Avançado	Projeto....	Projeto....	Projeto....

Fonte: Adaptado de Brandão; Borges e Rodriguez (2001, p.138), extraído da Resolução nº 37-09/COPLAD.

Quanto às metodologias, primeiramente, será feita uma consulta à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para ver como desenvolveram o sistema de gestão por

competências. Caso não haja, a própria UFPR desenvolverá o seu sistema (software) de gestão por competências ou adquiri-lo-á via consultoria externa (*ad-hoc*).

O Conselho de Planejamento e Administração – COPLAD –, através da Resolução nº 24/06 e reforçada pela Resolução nº 37/09 definiu e estabeleceu sete programas permanentes a serem desenvolvidos no Plano Institucional de Capacitação e Qualificação de Pessoas sob a responsabilidade da Unidade de Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoas – UCAP – e da Unidade de Qualificação – UQ –, como se transcreve:

I – Unidade de Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoas - UCAP

- a) Programa de Integração Institucional: atuando na promoção e integração do servidor à Instituição, mediante a realização de atividades que abordem histórico, estrutura de processos acadêmicos e administrativos da UFPR; direitos e deveres do servidor público, plano de carreira, regime jurídico, segurança, saúde do servidor e planejamento estratégico institucional;
- b) Programa de Treinamento: oferecendo ao servidor o desenvolvimento de habilidades e ferramentas para o desempenho de atividades vinculadas ao cargo, à função ou ao ambiente organizacional em que atua;
- c) Programa de Desenvolvimento Pessoal: aperfeiçoando o servidor para ampliação de competências, habilidades e conhecimentos;
- d) Programa de Desenvolvimento Gerencial: formando e atualizando os servidores para o desenvolvimento de atividades de gestão;
- e) Programa de Valorização Ético-Profissional do Servidor Público: promovendo atividades que permitam o exercício consciente e a valorização da função pública;
- f) Programa de Atividades Especiais: promovendo e viabilizando a participação do servidor em congressos, seminários, palestras, exposições e eventos culturais.

II – Unidade de Qualificação – UQ

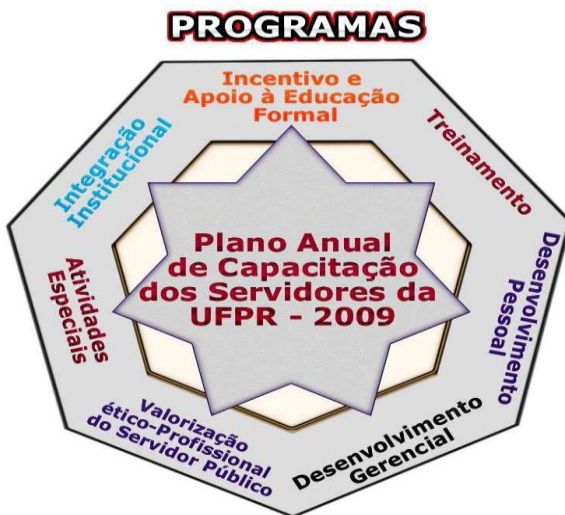
- a) Programa de Incentivo e Apoio a Educação Formal: atuando na complementação dos estudos do servidor, em todos os níveis, do fundamental à pós-graduação *stricto-sensu*, de forma a promover o aperfeiçoamento profissional do servidor técnico-administrativo.

O recurso necessário para implantação destes Programas está definido no Decreto-Lei nº 5.707/06, e Resolução nº 24/06 e será gerido pela PROGEPE e regulamentado pelo COPLAD.

Este fundo de capacitação está sendo composto por recursos originários de:

- a) rubrica curso/concurso, ou a que vier substituí-la, em consonância com a legislação vigente;
- b) orçamento geral da UFPR para ações de capacitação e qualificação;
- c) financiamento para custeio dos hospitais de ensino da UFPR, em consonância com a legislação vigente;
- d) diversas esferas de governo e;
- e) outras ações universitárias.

Figura 11 - Programas de Qualificação e Capacitação da UFPR constantes do Plano Anual de Capacitação dos Servidores da UFPR/09.



Fonte: Resolução 24/06-COPLAD/UFPR

A figura 11 anterior demonstra os Programas que fazem parte do Plano Anual de Capacitação dos Servidores da UFPR – 2009, extraída da Resolução nº 37/COPLAD/09, de acordo com o que institui a Resolução nº 24/06 do COPLAD/UFPR.

5 DISCUSSÃO E RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa sobre a política de gestão de pessoas para os subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho, em três IFES da Região Sul do Brasil, foi realizada através do estudo de casos múltiplos tomando como base a pesquisa documental e o método da entrevista.

As informações obtidas através de entrevista semiestruturada tiveram o intuito de verificar não só a percepção dos gestores em exercício na área de gestão de pessoas acerca da política nacional de gestão de pessoas instituída pelo governo federal, mas também conhecer as práticas destas Instituições, para os subsistemas em estudo.

Para fundamentar a análise dos subsistemas avaliação de desempenho e capacitação e aperfeiçoamento, foram transcritas algumas verbalizações das entrevistas realizadas com os gestores responsáveis por estas áreas, nas Instituições pesquisadas.

5.1 POLITICA DE GESTÃO DE PESSOAS NAS IFES

Uma das questões norteadoras da pesquisa foi a de detectar o entendimento dos gestores sobre a política de gestão de pessoas nas IFES e seu alinhamento com as novas diretrizes definidas em Lei.

A necessidade deste alinhamento parece estar bem consolidada por parte dos gestores destas Instituições, tendo em vista a busca constante, de acordo com suas possibilidades e limitações, em cumprir com as diretrizes definidas em Leis e Decretos-Leis editados desde 2005, como se observa através das verbalizações a seguir transcritas:

A política de gestão de pessoas teve um salto qualitativo nos últimos 8 anos, primeiro em termos de consciência [...], com a criação do PRHDS¹⁷ buscamos uma filosofia de potencializar as ações do servidor. A política pública teve outra vertente com a criação do REUNI¹⁸, tivemos verbas, tivemos ampliação do desenvolvimento da carreira, através da Lei nº 11.091/05 com a estruturação e com o novo olhar para o

¹⁷ PRHDS.-.Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social

¹⁸ REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, criado pelo Decreto nº 6.096/07.

desenvolvimento do servidor na Instituição (RGUFSC).

A política de gestão de pessoas está se desenvolvendo em algumas áreas muito bem, ou seja, a alocação de servidores está cada vez mais acertada, no entanto, há cargos em que não é possível ao gestor enquadrá-lo de forma assertiva, o próprio sistema é muito engessado (RAUFPR).

O ambiente de trabalho mudou e também o novo olhar para o ambiente organizacional. O serviço público teve uma evolução e a área de gestão de pessoas teve que acompanhar essa evolução no mundo do trabalho. Então, hoje a gestão de pessoas é fundamental em uma Instituição Pública, seja ela de ensino ou de pesquisa (RGUFRGS).

Com relação à participação das IFES na elaboração das diretrizes da Política Nacional de Gestão de Pessoas, esta foi pouco efetiva, pois se restringiram a eventuais ajustes na Carreira do Servidor, conforme relato: *“Não houve consultas, mas nos seminários há espaço para colocarmos contribuições. O Decreto-Lei veio do Gabinete, mas a partir de sua edição existe espaço para sugestões e dúvidas”* (RCUFSC).

No entanto, com a instituição da Rede de Desenvolvimento de Pessoas em nível nacional, através da Portaria nº 1547/11 da Secretaria de Recursos Humanos vinculada ao Ministério do Planejamento (SRH/MP), ministérios, autarquias e fundações passaram a ter uma maior participação tanto na operacionalização quanto nos possíveis ajustes da Política Nacional de Gestão de Pessoas.

A participação das IFES no processo de ajuste e operacionalização da Política Nacional de Gestão de Pessoas tem sido valorizada pelos responsáveis da área de Gestão de Pessoas que, pela primeira vez, vêm sua Instituição inserida no processo, ao contrário de períodos anteriores, em que eram menos que meros expectadores, como se transcreve:

Nós fazemos parte da Rede de Desenvolvimento de Pessoas que tem procurado consolidar a legislação da Carreira que conta com a Avaliação de Desempenho, Capacitação e o Dimensionamento. [...]. Esta rede tem trabalhado para consolidar a Política Nacional de

Desenvolvimento. [...] Isto é muito importante porque o Governo está ouvindo os órgãos, porque antes era "cumpra-se a lei e se vire". Então eles sabem que temos dificuldades da implantação das diretrizes, eles sabem as dificuldades de se implantar a Gestão por Competência no qual estamos engatinhando (iniciando) se comparados com o Tribunal de Contas que já desenvolve esta ferramenta há anos. Eles estão mais atentos a estas diferenças, e todas as ações são analisadas e discutidas (RGUFRGS).

Tem uma Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento que promove encontros semestralmente nas IFES. Nesses seminários há a possibilidade de conversarmos com outras pessoas e ver o que estão fazendo. A qualquer momento liga-se para a Secretaria e somos atendidos. Temos apoio do Ministério do Planejamento na discussão do PNDP, tivemos vídeo conferência em cima do Decreto-Lei nº 5.707/06. Além de ligações com o Ministério temos a possibilidade de manter contato com outras Instituições para troca de experiências (RCUFSC).

A necessidade da Política de Gestão nas IFES em estar mais sintonizada com o planejamento da Instituição foi ressaltada por parte dos gestores. No entanto, reconhecem as dificuldades enfrentadas pelas Pró-Reitorias e/ou Secretarias de Planejamento em construir um planejamento que envolva toda esta complexa estrutura institucional. Como consequência, as Unidades de Capacitação destes Departamentos têm apresentado dificuldade em planejar seus cursos através dos levantamentos de necessidades de cursos para servidores, como segue:

[...] nós capacitamos o servidor mediante a necessidade de capacitação solicitada pelo servidor e pela chefia. No entanto, será que este esforço vai de encontro às metas do planejamento da Instituição? Isto eu não sei. Este casamento é que se faz necessário (RGUFSC).

Os gestores são unânimes em responder que a Administração Central de suas Instituições têm oferecido apoio e condições necessárias em termos de estrutura física, financeira e de equipamentos aos projetos

e metas definidos por seus Departamentos e/ou Divisões, desde que os mesmos estejam em conformidade com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNNDP –. Quanto à estrutura de pessoal, esta depende única e exclusivamente do Governo Federal que tem, nestes últimos anos, procurado atender algumas reivindicações neste sentido.

Temos total apoio da Reitoria. Estamos com as bolsas para qualificação para os servidores, projeto nosso que está sendo colocado para ser analisado pelo vice-reitor. Todas as iniciativas que tomamos para atender a lei estão sendo apoiadas dentro das possibilidades pela Administração (RCUFPR).

A Reitoria tem dado total apoio, liberdade de trabalho total. Por uma decisão institucional nós não temos recursos para contratar uma assessoria externa. A UFRGS tem procurado especialistas (professores e técnicos) de diversas áreas para ministrarem os cursos. Dá mais trabalho, mas é necessário (RCUFRGS).

A Administração Geral tem dado total apoio nas diretrizes e na metodologia e também todo o material necessário como a estrutura física e de equipamentos. A Pró-Reitoria vem ofertando cursos de capacitação e de qualificação para que os servidores melhor desempenhem suas funções (RCUFSC).

Entender o que tem causado atrasos no alinhamento das políticas de gestão das IFES pesquisadas com a Política Nacional acaba sendo um desafio, mas podem ser explicadas a partir do seguinte depoimento:

[...], no entanto, a mudança de cultura institucional tão necessária para o perfeito cumprimento de tais diretrizes, está ocorrendo de forma paulatina sendo a ação dos gestores sofrível em relação às equipes de trabalho sob sua subordinação, pois grande parte dos gestores das Unidades ainda não realizam reuniões para o planejamento estratégico, definição de objetivos, metas e indicadores intermediários com base nos objetivos e metas globais, onde inclusive cada servidor terá clareza da sua parcela de

contribuição para o atingimento dos resultados pactuados pela equipe (RAUFPR).

Nesta linha de raciocínio a de se destacar: “[...] *se não tiver a participação ativa de todos é um planejamento que vai seguir uma lógica de cima para baixo, onde poucos planejam e o resto executa. A visão sistêmica é importante para o processo*” (RAUFRGS).

5.2 PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

O intuito desta categoria é conhecer os objetivos do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de cada IFE estudada e verificar a implementação de acordo com as linhas de desenvolvimento elencadas no art. 7º § Único da Lei nº 5.825/06.

A gestão dos cargos do plano de carreira do servidor pleiteada na Lei nº 11.091/05 tem como um dos princípios e diretrizes básicas vinculá-lo ao planejamento estratégico, conforme art. 3º V: “*vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições*”.

Neste sentido, a ausência de Planejamento Estratégico da Instituição tem dificultado um planejamento mais institucionalizado para o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, conforme definido pelo Decreto-Lei nº 5.825/06, como se transcreve:

O Plano Anual de Capacitação é o instrumento que o DDPP¹⁹ utiliza para nortear as ações que visam o desenvolvimento da Instituição por meio do desenvolvimento de seus servidores. Estas ações estão alinhadas, ou pelo menos, tenta-se alinhá-las com o Plano Estratégico e o PDI da UFSC e com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (RCUFSC).

Os objetivos do Plano de Capacitação oferecidos nas IFES têm todos, como premissa, promover o desenvolvimento das potencialidades dos servidores para o desempenho das atribuições do cargo e para o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição. Desenvolvimento permanente do servidor é uma constante na resposta dos respondentes.

A realização dos Planos de Capacitação nas Instituições se baseia prioritariamente no Levantamento de Necessidades de Capacitação – LNC – e em visitas realizadas às Unidades como é o caso da UFRGS. A

¹⁹ DDPP – Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas

avaliação de desempenho, outro importante instrumento a ser utilizado neste planejamento, ainda é pouco aproveitado nestas IFES.

Em razão da UFSC não ter Plano Estratégico, o Plano Anual de Capacitação da UFSC é construído com base nos seguintes documentos: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Levantamento das Necessidades de Capacitação (ouvindo servidores e dirigentes), resultados das avaliações de desempenho dos servidores efetivos (não muito confiável) e em estágio probatório, resultado das avaliações de reação que é aplicado a cada término do curso de capacitação (RCUFSC).

[...] são três eixos que alimentam a necessidade de capacitação, a saber: avaliação de desempenho, avaliação do estágio probatório e levantamento das necessidades de capacitação (formulário e visitas), demandas estratégicas institucionais (RCUFRGS).

Foi realizado levantamento das necessidades de cursos através da avaliação de desempenho quando foi realizado o primeiro planejamento do Programa de Capacitação que foi dividido em três programas: línguas, informática e atualização profissional, o servidor escolhe os cursos que deseja realizar dentro destes 3 programas (RCUFPR).

Com referência à estrutura das IFES para oportunizar as linhas de desenvolvimento do programa de capacitação e aperfeiçoamento, elencadas no Decreto-Lei nº 5.825/06, os gestores a consideram adequada. Alertam, porém, para a carência de profissionais nas Unidades e/ou Departamentos. Em virtude disto, a UFSC considera sua estrutura parcialmente adequada, como aludem as respondentes:

Precisamos de uma estrutura eficiente para a educação à distância; mais pessoas trabalhando na área de capacitação e, também, do Plano Estratégico da UFSC que ainda não dispomos (RCUFSC).

Eu penso que parcialmente. [...], o gerencial está precisando fortalecer enquanto política institucional, pois o gestor não se capacita, não

tem obrigatoriedade, no momento em que houver obrigatoriedade o cenário deve se modificar (RGUFSC).

A implementação das ações de capacitação relativas às linhas de desenvolvimento foi analisada separadamente, conforme elencadas no art. 7º, § Único I a VI.

Quanto à educação formal, apesar de as IFES serem centenárias, com exceção da UFSC com 52 anos, e possuírem uma história importante em suas cidades e estados em relação a eventos, projetos e, principalmente, na formação de profissionais, em praticamente todas as áreas de conhecimento, são poucas as ações de qualificação do seu corpo funcional, como se traduz na transcrição dos respondentes:

É realizada atualmente só especialização. Já tivemos educação formal de nível médio. Acredito que já atingiu sua função dentro da Instituição. E agora nós estamos desenvolvendo novos cursos de especialização da gestão. E o próprio mestrado da Administração Universitária nasceu aqui neste Departamento (RGUFSC).

Temos somente uma Portaria Interna da Universidade que disponibiliza isenção de pagamento para cursos de especialização. Foi estabelecida uma cota de 10% para os servidores em qualquer área dentro da Instituição. Estamos trabalhando nosso Programa de Dimensionamento. Estamos estudando formas de realizar bolsas de estudo para a realização de cursos fora da Instituição (RGUFRGS).

Temos feito propostas buscando parcerias com departamentos acadêmicos para oferta de cursos da educação formal, programas preparatórios (redação, inglês para mestrado, e agora vamos ter um curso para o ANPAD) para ingresso nos Cursos Sérito Sensu. Temos realizado cotas de participação em cursos de especialização 10% (5% servidor e 5% comunidade externa) e mestrado 5%. Temos cursos de especialização de educação à distância (RCUFPR).

Com referência à linha de desenvolvimento “gestão”, verificou-se que, apesar de os gestores serem considerados peças fundamentais no andamento e concretização da política de gestão de pessoas nas IFES, há

uma dificuldade por parte das Instituições em definir atribuições e qualificações administrativas mínimas para sua investidura.

O governo federal, preocupado com a qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas, e conseqüentemente com a qualificação de seus gestores, tem procurado desde 1989, com a edição da Lei nº 7.834/89²⁰, hoje reforçada pelo Decreto-Lei nº 5.825/06 que em seu art. 7º, § Único, IV, à preparação do gestor para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção. No entanto, esta preparação ainda não se consolidou nas IFES estudadas, como se aduz:

Com relação a esta Linha de desenvolvimento precisa-se reconhecer que as ações realizadas não são suficientes para atender a demanda que se apresenta. As ações realizadas com este objetivo, geralmente são cursos de capacitação de curta duração para atender chefias intermediárias (RCUFSC).

Atualmente, nós temos uma trilha de aprendizagem voltada para a formação de gestores. É composta de 4 capacitações. Ano passado tivemos alguns cursos neste sentido só que eram desarticulados (não tem um encadeamento entre um pré-requisito e outro) e não faziam parte das linhas de aprendizagem. Hoje há um estímulo maior para a frequência destes cursos (RCUFRGS).

Os cursos para gestores estão na fase embrionária. O primeiro está começando agora e para nossa surpresa tiveram 100 interessados. Muitos gestores ainda se assustam ao assumir um cargo e terem que lidar com rotinas administrativas. A maioria é auxiliada por técnicos (RGUFRGS).

Um dos grandes problemas da Instituição está na gestão. Nos departamentos, por exemplo, temos os famosos rodízios de professores para assumir

²⁰ Lei nº 7.834/89 - Cria a Carreira e os respectivos cargos de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, fixa os valores de seus vencimentos, e dá outras providências.

os cargos comissionados onde a maioria sequer está preparada para isso (RGUFPR).

A capacitação dos gestores é uma questão complicada. São ofertados cursos na área gerencial, só que eles não vêm frequentar. Os cursos agora estão sendo pensados para serem desenvolvidos à distância. Os cursos estão previstos na Resolução nº 24/06 – COPLAD (RCUFPR).

O primeiro curso, em forma de "trilha de aprendizagem", voltado para formação de gestores, está sendo realizado este ano pela UFRGS. Esta trilha é composta por quatro módulos: Fundamentos de Gestão de Pessoas (sensibilização); Gestão por Competências (ENAP); Elaboração de Plano de Capacitação (ENAP); Oficinas de Gerencias Administrativas de Gestores. De acordo com a respondente: *"esta trilha possibilitará um encadeamento entre os módulos, uma vez que um será o pré-requisito do outro"* (RCUFRGS).

As IFES têm oferecido um rol de cursos para contemplar as linhas de desenvolvimento. No caso da linha de desenvolvimento formação geral, que conforme art. 7º, § Único, II *"visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais"*, são oferecidos alguns cursos que procuram atender parte dos conteúdos pleiteados em lei, mas de forma isolada e não coordenada.

Já, nas linhas desenvolvimento inter-relação entre ambientes, amparada pelo art. 7º, § Único, V, que *"visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional"*, bem como a linha de desenvolvimento específica abordada no art. 7º, § Único, VI, que *"visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa"*, verificou-se um rol de cursos bem consistentes para o atendimento das demandas advindas das Unidades, conforme apurado dos respondentes:

Na linha de formação geral oferecemos curso de capacitação a exemplo do processo de planejamento estratégico na UFSC e história, estrutura e funcionamento da UFSC. **Na linha específica**, são oferecidos cursos cujos conteúdos programáticos estão alinhados com as atribuições do cargo, a exemplo de cursos destinados aos

ocupantes do cargo de Pedreiro, Jornalista, Técnicos, podendo ser feito o pagamento de taxa de inscrição em cursos oferecidos por outras instituições ou empresas. **Na linha inter-relação entre ambientes**, são cursos do tipo relações interpessoais, produção escrita, etc., apresentando um caráter mais generalista, abertos para a maioria dos cargos da UFSC (RCUFSC).

Todos os cursos solicitados estão sendo atendidos (RCUFRGS).

A gente tem um rol de cursos que foi feito no planejamento 2009/12, sendo que alguns são sempre ofertados como: atendimento ao público, reuniões eficazes, etc. Existem também as solicitações de cursos específicos para os setores que são prontamente atendidas. Os projetos encaminhados pelos servidores para a realização de cursos são realizados de acordo com o investimento (RCUFPR).

Com relação à linha de desenvolvimento iniciação ao serviço público, elencada no art. 7º, § Único, I, que: “*visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional*”, os respondentes foram unânimes em concordar que realizam este tipo de trabalho junto aos servidores recém-contratados.

A UFRGS e a UFPR realizam um seminário com todos estes servidores no qual são apresentados em um dia uma série de conteúdos importantes sobre a Instituição. A UFSC, por sua vez, organizou um curso específico para o atendimento desta linha, e o inclui no rol de cursos oferecidos periodicamente pela Instituição, conforme se transcreve dos respondentes:

Com relação a esta linha temos um curso que, semestralmente, faz parte da pauta dos cursos oferecidos pela DCAF/DDPP. A Instituição é obrigada a oferecer este curso no sentido de atender a linha e é considerada obrigatória a participação do servidor recém-admitido (RCUFSC).

Nós temos um curso de iniciação. Este curso de iniciação deveria ser oferecido com maior periodicidade, em função mesmo da admissão. O

curso introdutório tem que ser realizado de imediato (RGUFSC).

Realização de seminários de integração para os recém-ingressos, treinamento dos sistemas utilizados na Instituição. É destinado um dia inteiro, onde o servidor vai ter toda a informação da Instituição, seus direitos e deveres, plano de capacitação de qualificação, plano de carreira, tanto de docentes como de técnicos (RCUFPR).

Nós realizamos um seminário de iniciação na Instituição para os servidores recém-contratados (RCUFRGS).

Apesar destas iniciativas, todos os gestores da área reconhecem que a carga horária disponibilizada para esta finalidade ainda é insuficiente, confirmando pesquisa²¹ realizada junto à UFSC por Oliveira Filho *et al* (2010).

As impressões colhidas sobre a prática do que preconiza o art. 3º, X do Decreto-Lei nº 5.707/06: “*avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação*”, resultaram nos seguintes depoimentos:

Em relação aos cursos de capacitação oferecidos pela DCAF/DDPP, eles são avaliados pelos alunos através do questionário de reação aplicado ao final de cada curso, pelos ministrantes por meio de relatório dirigido e pela DCAF/DDPP que acompanha os cursos através de observação e contatos com alunos e professores. Quando se trata de curso fechado com participação de um Diretor, solicitamos um Parecer deste Diretor. Em relação aos afastamentos para formação, acredito que a melhor avaliação é a banca. (RCUFSC).

Nos nossos cursos de capacitação são realizadas somente avaliação de reação (RCUFRGS).

Os cursos são avaliados por reação (RCUFPR).

Sobre as ações que não estão sendo efetivamente realizadas de acordo com as diretrizes definidas na legislação externa e

²¹ Refere-se ao artigo publicado na Rev. GUAL, Edição Especial 2011, p. 274-288, intitulado Avaliação do Processo de Ingresso dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC.

regulamentação interna da Instituição, podem apurar os seguintes depoimentos:

Na capacitação o que não foi realizado, podemos dizer que foram os cursos gerenciais no tocante à participação dos gestores. Nos demais, estamos atingindo as metas (RGUFSC).

Capacitação de gestores e avaliação de impacto, uma vez que fazemos a avaliação de reação (RCUFRGS).

Não existe instrumento efetivo para aplicar a avaliação dos resultados. Oferta de cursos de qualificação que atendam a demanda da Instituição, gestão por competência, pois envolve um trabalho enorme, além de questão política e capacitação gerencial (RCUFPR).

5.2.1 Cursos de Capacitação

O intuito desta categoria é conhecer a forma como são analisadas as necessidades de capacitação e de que forma são avaliadas as práticas nas Unidades Administrativas.

A análise do aproveitamento dos cursos em todas as IFES é feita através da avaliação por reação, conforme colhido em depoimentos anteriores, o que tem dificultado uma análise mais fidedigna do aproveitamento no ambiente de trabalho. Este problema é compartilhado por todos os gestores da área, como se aduz:

São feitas análise das necessidades de cursos de capacitação e, a partir do levantamento é elaborado o rol de cursos a serem realizados (RGUFSC).

Estamos neste momento pensando em implantar a avaliação de aprendizagem, de resultados e de impacto. Mas ainda não temos previsão para a implantação destes instrumentos (RCUFSC).

A análise das necessidades de cursos é feita a partir da avaliação de desempenho, do levantamento das necessidades de capacitação, demandas estratégicas e estágio probatório. A avaliação é feita somente através da avaliação de reação (RCUFRGS).

A análise é feita pelas demandas das Unidades da Instituição (solicitação das chefias e dos servidores com o aval das chefias). No estágio probatório as solicitações são mais pontuais, ou seja, é especificado o curso necessário para o desempenho das atividades. Não existe uma avaliação de aproveitamento, só avaliação de reação (RCUFPR).

Quanto à obrigatoriedade de frequência nos cursos de capacitação, os respondentes foram unânimes em achar que alguns cursos deveriam ser obrigatórios, como se transcreve:

Acho que alguns cursos deveriam ser obrigatórios. O curso de iniciação ao serviço público, oferecido pela DCAF/DDPP, tem este caráter obrigatório, os demais não (RCUFSC).

Alguns cursos deveriam ser obrigatórios para o melhor exercício do cargo. Mas para isso precisaria de uma revolução interna na Instituição, que não temos atualmente (RGUFSC).

Em determinadas áreas são convocados. Só não temos como convocar as chefias. No seminário da avaliação de desempenho foi feita a convocação. No curso gerencial com base em trilhas de aprendizagem, não houve convocação (RCUFRGS).

A obrigatoriedade dos cursos para gestores já está bastante amadurecida entre as IFES e o Ministério e já existe muita demanda para que tenha capacitação para os gestores (RGUFRGS).

Temos casos de servidores que frequentam cursos meio contrariados, mas participam por determinação da chefia. Não é obrigatório, mas acaba sendo quase que imposto. (RCUFPR).

Para o respondente da UFPR, “*o servidor acha que conhece os procedimentos administrativos*” (RCUFPR), talvez isso justifique, em parte, a não participação em cursos considerados prioritários.

5.2.2 Sistema de Incentivos

Esta categoria objetiva conhecer a visão dos gestores sobre os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação, estabelecido pelo Decreto-Lei nº 5.824/06, bem como o incentivo à capacitação e ao aperfeiçoamento.

Quanto ao incentivo à qualificação em conformidade com o Decreto-Lei nº 5.824/06, boa parte dos gestores considera o sistema adequado em termos de estrutura, porém insuficiente para atender o principal objetivo do Programa que é educação continuada preconizada no Decreto-Lei 5.825/06. Neste sistema, existem somente quatro níveis de capacitação, ou melhor, três níveis tendo em vista que todos os servidores já iniciam no primeiro nível, como respondem:

Foi um avanço qualitativo, inquestionável. Até então o servidor técnico-administrativo tinha acesso a educação formal, mas não progredia. Não tinha um incentivo consistente na carreira em comparação aos docentes. Mas os ambientes e as áreas de conhecimento que estão pontuadas no Decreto-Lei estão desatualizados. Tem a área de gestão do conhecimento que é uma área nobre e nova que precisa ser repensada (RGUFSC).

Como forma de incentivo para a aprendizagem ela é interessante. Mas se for analisar em termos de incentivo para o cargo, é limitado, considerando que muitos servidores possuem formação além do exigido no cargo e estão engessados no sistema de incentivo (RCUFRGS).

Não, pois não atende algumas classes. Nós temos a classe A,B,C,D, E. Na classe C, por exemplo, existem servidores super qualificados e não possuem incentivos para se qualificarem ainda mais, porque o Plano de Carreira não permite. Acho que isso deveria ser repensado (RCUFPR).

Em relação à capacitação e aperfeiçoamento, alguns gestores, além de expressarem sua preocupação com o fato de o servidor buscar tão somente a progressão sem a devida importância ao aperfeiçoamento, também continuam tecendo críticas à limitação dos níveis de capacitação.

A progressão por capacitação incentiva a aprendizagem ao longo da carreira. Por outro lado, a progressão atrelada à capacitação se sobrepõe ao objetivo maior que é a aprendizagem. Muitos servidores buscam a capacitação para obterem progressão e não para o aperfeiçoamento (RCUFSC).

Muitas críticas aos servidores em querer chegar ao final do nível com o somatório da carga horária dos cursos. Parece que a capacitação é sinônimo de progressão. E não é. Nós queremos desmistificar o processo de capacitação aliado puramente ao processo de progressão. Temos o entendimento de que 18 meses é o tempo referente ao desenvolvimento da carreira e não ao curso. Ou seja, podes fazer um curso atrás do outro respeitando o desenvolvimento da carreira. Então eu acho salutar. O problema é a falta de ampliação dos níveis de capacitação (RGUFSC).

Como forma de incentivo para a aprendizagem ela é interessante. O objeto da capacitação é o desenvolvimento, a capacitação para o trabalho, não é o financeiro. Ao mesmo tempo, esta progressão é um estimulante limitado pela quantidade de níveis de capacitação (RCUFRGS).

Não. Acredito que é injusto, pelos seguintes motivos: a) o servidor hoje, recém-contratado, já vem capacitado e qualificado e não consegue aproveitar os cursos realizados fora, em virtude de a carga horária ser inferior aos definidos em lei, e muito menos aproveitá-los para somar com outros cursos realizados dentro da Instituição; b) a progressão ocorre 18 meses depois de cada mudança de nível, porque esperar tanto tempo; c) porque não aproveitar cursos realizados fora do programa escolhido pelo servidor, independente do programa a que ele faz parte (norma definida fora pela Resolução do COPLAD) (RCUFPR).

De modo geral, é de consenso, com as devidas ressalvas, a limitação dos níveis de capacitação, que *“o incentivo à qualificação valoriza e, de certa forma, incentiva os servidores a darem continuidade aos estudos da educação formal”* (RCUFSC).

Na sequência, apresenta-se um resumo das ações empreendidas pelas IFES estudadas para a capacitação e aperfeiçoamento do seu pessoal, conforme revela o quadro 6.

Quadro 6 - Quadro resumo das ações das IFES para Capacitação e Aperfeiçoamento.

AÇÕES IFES	PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO		
	UFPR	UFRGS	UFSC
Base para capacitação	Construído com base na LNC, informações junto à área de avaliação.	Construído com base na LNC, estágio probatório, avaliação de desempenho (2012).	Não possui Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, apesar de estar oferecendo um rol de cursos pleiteando as linhas de desenvolvimento. Construído com base na LNC, estágio probatório, avaliação de desempenho (não muito confiável), avaliação dos cursos de capacitação (reação).
Linha de Desenvolvimento Educação Formal	1) Cursos preparatórios p/programas de pós-graduação 2) Cota de 10% (5% servidor; 5% comunidade externa) para especialização 3) Cota de 5% das vagas para curso de mestrado. 4) Curso de especialização à distância.	1) Isenção de pagamento para os cursos de especialização 2) Cota de 10% das vagas para os servidores de qualquer área dos cursos de especialização da Instituição.	1) Curso de mestrado profissional em administração universitária oferecido à comunidade das Instituições Universitárias 2) Cursos de especialização ainda em projeto

<p align="center">Linha de Desenvolvimento Gestor</p>	<p>1) Curso ofertado para área de gestão, sem muita procura por parte dos gestores; 2) não obriga frequência; 3) não há restrição para servidores ocuparem a maioria das funções comissionadas.</p>	<p>1) Primeiro curso para gestores iniciado este ano - 4 módulos (trilha de aprendizagem); 2) cursos anteriores desarticulados e não específicos; 3) não obriga frequência; 4) sem restrição para servidores ocuparem a maioria dos cargos comissionados.</p>	<p>1) Cursos de curta duração para atingirem chefias intermediárias; 2) cursos isolados que têm relação com gestores 3) não obriga frequência; 4) sem restrição para servidores ocuparem a maioria das funções comissionadas.</p>
<p align="center">Cursos de capacitação - demais linhas de desenvolvimento</p>	<p>1) <u>Iniciação ao serviço público</u> - apenas seminários; 2) <u>Inter relação entre ambientes</u> - cursos atendendo as demandas da Instituição; 3) <u>Específicos</u> - idem; 4) <u>Formação geral</u> - contemplam parcialmente conteúdos do Decreto-Lei 5.825/06.</p>	<p>1) <u>Iniciação ao serviço público</u> - apenas seminários; 2) <u>Inter relação entre ambientes</u> - cursos atendendo as demandas da Instituição; 3) <u>Específicos</u> - idem; 4) <u>Formação geral</u> - contemplam parcialmente conteúdos do Decreto-Lei 5.825/06.</p>	<p>1) <u>Iniciação ao serviço público</u> - curso de curta duração; 2) <u>Inter relação entre ambientes</u> - cursos atendendo as demandas da Instituição; 3) <u>Específicos</u> - idem; 4) <u>Formação geral</u> - contemplam parcialmente conteúdos do Decreto-Lei 5.825/06.</p>
<p align="center">Sistemas de Incentivo</p>	<p>1) Eficientes no sentido de incentivar maior participação dos servidores; 2) nível de capacitação limitado em relação ao tempo de carreira do servidor.</p>	<p>1) Eficientes no sentido de incentivar maior participação dos servidores; 2) nível de capacitação limitado em relação ao tempo de carreira do servidor.</p>	<p>1) Eficientes no sentido de incentivar maior participação dos servidores; 2) nível de capacitação limitado em relação ao tempo de carreira do servidor.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Entrevistas com gestores das Instituições.

5.3 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O Objetivo desta categoria é conhecer o Programa de Avaliação Desempenho das IFES estudadas e se há condições adequadas para a implementação do Programa conforme preconiza a legislação em vigor.

Praticamente, todas as IFES estudadas têm buscado adotar e/ou estão adotando um processo de avaliação de desempenho mais abrangente. No entanto, a visão que têm da Avaliação na sua Instituição, ainda não satisfaz o que preconiza a Lei nº 11.784/08, como respondem:

Até dezembro nós não tínhamos avaliação de desempenho. Hoje a avaliação, da forma como está estruturada, é um Programa de Gestão. É este enfoque que a gente está querendo dar, porque da forma como está colocada está mais focada em aspectos institucionais, do que individuais. A questão de se avaliar condições de trabalho, produtividade de equipe, metas. Tem a parte individual, mas ela compõe uma parte muito pequena neste todo, sendo realmente um programa de gestão (RAUFRGS).

A avaliação nossa ainda é da década de 90, estamos no trilha de uma nova Resolução. Estamos a mais de um ano estudando uma nova avaliação em virtude de ser muito complexa (porque além da autoavaliação, avaliação da chefia, avaliação da equipe, nós temos a avaliação do usuário). Estruturamos o boneco e agora vamos entregar à nova gestão (RGUFSC).

O programa de avaliação de desempenho, aprovado pela Resolução 21/2008-COPLAD, está totalmente sintonizado com os preceitos da legislação em vigor. No entanto, cabe à Administração superior implementar todas as etapas previstas no programa (RAUFPR).

Os respondentes foram unânimes em destacar não só, a importância da avaliação de desempenho como diagnóstico institucional, servindo para, entre outros objetivos, potencializar as atividades de capacitação, como também, as dificuldades para a implementação da avaliação de desempenho, conforme relatos:

O envolvimento dos servidores para avaliação é mínimo. Agora com período de eleição fica mais difícil (RGUFPR).

Os gestores não estão capacitados a exercer as atribuições do cargo de chefia. Acredito ser a ausência de capacitação a principal dificuldade para a implantação da avaliação de desempenho em sua totalidade (RAUFPR).

Nosso programa, foi aprovado pelo Conselho a partir de 2008, mas ficamos de 2009 até o final de 2011 trabalhando na implementação. [...]. A gente precisou informatizar todos os relatórios. [...] Em 2011 o sistema estava em fase de conclusão e continuamos a fazer ajustes. O grande desafio é este, não dá para sair executando, precisa ter uma discussão ampla antes. Temos que trabalhar o propósito e depois executar (RAUFRGS).

O momento atípico que estamos vivenciando deve ser considerado na tua pesquisa (RGUFSC).

Estamos trabalhando para implantar a avaliação de desempenho (RGUFSC). Foi formada uma Comissão para elaborar esta nova avaliação depois foi destituída. Pretendemos retomar e definir uma avaliação 360°, que é composta pela autoavaliação, avaliação da equipe (incluída a avaliação da chefia) e a avaliação do usuário (RAUFSC).

Quanto à definição e divulgação de metas e indicadores pelos quais os servidores serão avaliados, todas concordam que são insuficientes, como se transcreve:

Não tem definido (RGUFPR).

Está sendo realizado, mas ainda não foi efetivado (RAUFRGS).

Não temos este tipo de procedimento porque estamos com uma avaliação antiga. Não temos plano estratégico (RAUFSC).

Não, porque estamos com avaliação antiga e estas metas serão da nova estrutura que ainda não foi divulgada (RGUFSC).

Quanto à forma de como está sendo feita a avaliação em cada Instituição, as respostas foram de acordo com a realidade de cada uma, ou seja: a autoavaliação e a avaliação institucional, no caso da UFPR; a autoavaliação e avaliação feita pelas chefias, no caso da UFSC; e, a nova avaliação de desempenho conforme preconiza a Lei nº 11.784/08, implementada em dezembro de 2011, na UFRGS, mas registra:

A avaliação passou pela primeira etapa, mas ela não está consolidada e já foi um processo muito trabalhoso com confecção de formulários, vídeo institucional e a inserção no sistema. O grande desafio foi e é a mudança de cultura da Universidade, de sentar técnico-administrativo e docente para planejar as metas, objetivos (RAUFRGS).

Quanto à preparação dos avaliadores no processo de avaliação, há um consenso nas respostas de que os avaliadores não estão preparados, ou, ainda não estão preparados, considerando, principalmente, o envolvimento das chefias. Todos enfatizam a necessidade de promover seminários e *“cursos de capacitação estanques com o intuito de preparar avaliadores e avaliados”* (RAUFPR).

No que se refere aos pontos positivos e negativos do processo de avaliação de desempenho em cada IFES, foram apontados pelos gestores os **seguintes pontos positivos:**

Termos uma orientação para oferta de cursos (RGUFPR).

O envolvimento do corpo técnico-administrativo no processo, juntamente com o desafio de implantar a gestão por competência e planejamento estratégico (RAUFRGS).

A oportunidade que todos têm de discutir e fazer o processo (RAUFSC).

A avaliação está sendo feita, muito embora precise ser revista, mas está sendo feita e isto é positivo (RGUFSC).

Da mesma forma, foram destacados **pontos negativos:**

Ainda não conseguimos fazer conforme a Lei, estamos ainda na autoavaliação (RGUFPR).

Até o momento, não foi possível implementar a avaliação setorial, agregar as equipes de trabalho, as chefias imediatas e os usuários, ou seja, a avaliação 360° (RAUFPR).

O não envolvimento de boa parte das chefias docentes no processo (RAUFRGS)

Estamos utilizando uma avaliação que está completando cerca de 15 anos. Ela precisa ser urgentemente atualizada (RAUFSC).

É uma avaliação que não mede e não avalia o real potencial da Instituição (RGUFSC).

Apesar de, nas IFES, os processos de avaliação de desempenho ainda não estarem adequados ao que preconiza a Lei, a Instituição de um modo geral vem utilizando o resultado do seu processo de avaliação para a oferta de cursos de capacitação e de ações corretivas de forma a conscientizar o servidor de suas necessidades de adequação e atualização, como é o caso da UFPR que, segundo seu respondente, “[...] o Hospital de Clínicas e as Unidades de Capacitação, Qualificação e Saúde Ocupacional se valem dos resultados obtidos para definição de políticas, e a Unidade de Avaliação para melhoria do instrumento de avaliação” (RAUFPR).

Uma das iniciativas da Lei em vigor é a prévia pactuação das metas de desempenho individual e das metas intermediárias entre chefia, servidor e equipe de trabalho, que compõem o Plano de Trabalho de cada Unidade, e, no caso destas IFES, as respostas foram unânimes sobre a não existência deste pacto. No caso da UFRGS, as Unidades são orientadas a fazerem Atas, que possam ser inseridas no sistema de planejamento. De outra forma, este pacto está implícito, como expressa a respondente da UFSC: “[...] este pacto é socializado a partir do momento em que eles têm conhecimento do processo” (RGUFSC).

Em relação a alguma reclamação do servidor acerca do resultado da sua avaliação de desempenho é de consenso que, geralmente, estas não chegam às Comissões, pois conseguem ser resolvidas através da intermediação do Departamento, quando for o caso:

O que se tem de mais oficial é a avaliação do estágio probatório. A reclamação por parte do avaliado é feita diretamente no setor (RGUFPR).

Foi previsto a constituição de Comissões Setoriais de Avaliação como primeira instância e recurso e

outra Comissão designada pelo Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD), como última instância (RAUFPR).

A primeira instância é com o Núcleo da sua Unidade. Não resolvendo, vai para o Conselho Universitário – CONSUN, mas não houve casos de chegarem a formalizar as reclamações (RAUFRGS).

Nem sempre chegam a uma Comissão. Em muitos casos, estes problemas poderiam ser resolvidos no próprio local de trabalho. Às vezes é a inabilidade do gestor em não compartilhar as avaliações aos seus subordinados, que gera o problema (RAUFSC).

Sobre o programa de avaliação de desempenho que está sendo realizado atualmente nas Instituições pesquisadas, com exceção da UFSC, que não considera seu instrumento adequado, as demais consideram que seus programas, que estão em fase de modificações, desde que totalmente implementados, são condizentes com a Instituição, sendo que as adaptações passam pela mudança de cultura da Universidade, como também pelo amadurecimento do programa, para que procedam às reformulações necessárias.

As avaliações de desempenho, de modo geral, têm servido como instrumento para a criação e participação em cursos de capacitação, como responderam a UFPR e a UFRGS. A UFSC, no entanto, consegue este retorno parcialmente com as avaliações do estágio probatório, e acrescenta a respondente: *“por isto que a gente faz o levantamento das necessidades de capacitação, também”* (RGUFSC).

As impressões colhidas sobre a eficácia da avaliação de desempenho dissociada do critério remuneratório gerou controvérsia nas posturas, como se transcreve:

Ela sempre deve ser associada. O mestrado profissional já possui incentivo. Os servidores são carentes de uma remuneração adequada, principalmente pelo fato de a nossa carreira ainda estar muito defasada (RGUFPR).

Com certeza. Acredito que os servidores seriam muito sinceros e que as Instituições poderiam se valer das indicações, críticas e sugestões para as propostas de políticas (RAUFPR).

Não sei. Não acho ruim esta vinculação. O problema é quando ela se torna o motivo principal. Tanto que a gente nem salienta nos seminários a progressão, deixando este aspecto como último item. Não é este o objetivo, o objetivo é a gestão, é a gente se sentir melhor no trabalho, é a gente desenvolver, construir uma outra relação com o trabalho (RAUFRGS).

Acho que o preenchimento da avaliação seria mais sincero e pontual. Mas em contrapartida iria haver pouca participação (RAUFSC).

Eu não sei. Porque é o seguinte, vamos analisar em dois parâmetros: hoje, estão todos bem avaliados para ter a progressão. Mas o incentivo ao processo de avaliação é salutar também por outro lado. É uma valorização que a Instituição dá ao servidor que aprimora as relações de trabalho. Agora o que não pode haver, e o que muitas vezes acontece, é a não consciência deste processo para outros fatores além do processo remuneratório. Por exemplo, para a melhoria dos processos de trabalho, para capacitação, enfim outros aspectos. Isto muitas vezes é ignorado pelas pessoas em detrimento do incentivo remuneratório. Por outro lado, esta remuneração é positiva por se tratar do reconhecimento da Instituição (RGUFSC).

Fechando a categoria avaliação de desempenho, foi solicitado aos respondentes que se pronunciassem sobre o que não está sendo feito em relação à regulamentação interna da Instituição, no que se refere a este subsistema. Estes foram unânimes em responder que não estão parados. Estão trabalhando para contemplar e executar o que está previsto na legislação, no caso da UFPR e UFRGS, com seus programas em andamento e, no caso da UFSC, com a elaboração de uma nova avaliação que contemple as reais necessidades da Instituição.

5.3.1 Sistema de Incentivos

Esta categoria teve como objetivo saber o que pensam os gestores sobre a progressão por mérito profissional como sistema de incentivo.

A Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado satisfatório

em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação, de acordo com a Lei nº 11.784/08.

Questionou-se, aos entrevistados, se consideram adequado à realidade das IFES o atual sistema de incentivo à progressão por mérito profissional da carreira. A aceitação foi unânime, mas com ressalvas, conforme revelam depoimentos a seguir:

Acho importante esta vinculação ao invés do tempo de serviço. Mas acho que deve ser revista. Evitar chegar ao final da carreira. De outra forma, a avaliação por nível de capacitação também não está adequada, pois só tem quatro níveis. Isso é desestímulo porque você chega muito fácil ao final dos níveis, principalmente, porque você já sai do primeiro nível. Para uma carreira longa, isto é muito pouco tempo. Se a ideia é o desenvolvimento contínuo, ele deve ser contínuo até o final da carreira (RAUFRGS).

Acho inadequado, pois o tempo do interstício diminuiu. Se mantiverem inalterados, vai gerar em breve servidor em final de carreira sem progressão. É necessário mais propostas de desenvolvimento da carreira. A capacitação vai ter o mesmo problema, pois em 5 anos também não vai ter mais evolução na carreira (RAUFSC).

Eu acredito que sim. Ela poderia ter um tempo maior futuramente. Mas acredito que está cumprindo com seu papel. Ela vem trazer um incentivo que é um direito do servidor (RGUFSC).

Considero inadequado o tempo. (RAUFPR).

O que se deduz quanto a este incentivo, que é medido pelo tempo de serviço tendo como pré-requisito a avaliação de desempenho, é que apresenta o mesmo problema constatado no incentivo à capacitação. Neste caso específico, o número reduzido de referência, agravado, principalmente, pela diminuição do tempo de interstício de dois anos para um ano e meio, conforme redação dada pela Lei nº 11.784/08.

O quadro 7, a seguir, traz um resumo das ações efetivadas pelas IFES pesquisadas no que se refere à avaliação de desempenho do seu corpo funcional.

Quadro 7 - Quadro resumo das ações das IFES para Avaliação de Desempenho.

AÇÕES	PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
	UFPR	UFRGS	UFSC
Instrumentos	Até 2008 sem avaliação de desempenho c/progressão automática p/mérito. A partir de 2008 tem Utiliza autoavaliação e avaliação institucional. Novo sistema de avaliação de acordo com as diretrizes da Lei, mas ainda não implementado.	Até dezembro/11 sem avaliação de desempenho c/progressão automática p/mérito. Novo sistema de avaliação aprovado desde 2008, só conseguiu se efetivar em 2011.	Utiliza sistema de avaliação da década de 90, com autoavaliação e avaliação pelo gestor imediato e todos os servidores. Encaminhada proposta de um novo sistema.
Sistemas de Incentivo	Importante para a carreira, mas a diminuição do tempo de interstício tornou limitada a quantidade de referência em relação ao tempo de carreira.	Importante para a carreira, mas a diminuição do tempo de interstício tornou limitada a quantidade de referência em relação ao tempo de carreira.	Importante para a carreira, mas a diminuição do tempo de interstício tornou limitada a quantidade de referência em relação ao tempo de carreira.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas com gestores das Instituições.

5.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A categoria gestão por competências teve por objetivo saber de que forma as Instituições pesquisadas identificam e trabalham as competências tanto institucionais como individuais, necessárias à implantação do sistema de gestão por competências.

A gestão por competências é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP –, instituída através do Decreto-Lei nº 5.707/06 a ser divulgado e implementado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e

Gestão a todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

No entanto, constatou-se que as IFES pesquisadas não conseguiram realizar qualquer tipo de ação neste sentido. A identificação das competências individuais e

institucionais, pré-requisito para o desenvolvimento deste sistema, conforme Guimarães *et al* (1999, p. 35), sequer iniciou-se.

O que se apurou neste sentido foi uma experiência da UFPR, conforme relato:

Em 2006, foi realizado um trabalho com os representantes de praticamente todos os dos setores desta Universidade, onde foram realizadas definições de objetivos, metas destes locais, juntamente com as definições de atribuições dos servidores. Foi um trabalho longo, interessante, mas que não foi dado continuidade. Acho que era uma preparação para Gestão por Competência (RCUFPR).

Afora isso, o que se apurou com relação à gestão por competências foram as impressões individuais dos gestores, como se relata:

É o caminho certo. No entanto, tem que cuidar com o desvio de função. Outro problema são as contratações para cargos direcionados. O servidor surge com quase mestrado e acaba sendo subutilizado dentro da Instituição (RGUFPR).

Eu entendo que você tem que ter banco de dados de cada servidor, com suas qualificações e capacitações e ter o mapeamento institucional, para poder por em prática. O engessamento do cargo pela legislação pode provocar desvio de função, porque as competências independem dos cargos. Eu acho uma utopia porque a Universidade funciona politicamente, então fica muito difícil (RCUFPR).

É importante a gente delimitar qual o conceito de competência, pois existe “n” conceitos de competências. Com este Decreto-Lei acredito que a gente tem estado alinhado e tem buscado condições para poder implementar. Porque na verdade ele não propõe um mapeamento de

competências, ele propõe uma capacitação orientada à gestão por competências. O nosso levantamento das necessidades já é orientado, quando a gente chega à Unidade, acaba fazendo um levantamento de cargos, perfis, atividades e necessidades desta Unidade. Pegando esta linha praticamente estamos fazendo gestão por competência, apesar de que trabalhamos com competências mais gerais (RCUFRGS).

Em princípio a ideia de se vincular as competências individuais a institucionais é importantíssima. O meu desenvolvimento não pode estar solto completamente, desatrelado ao interesse da Instituição. Eu preciso me desenvolver para desenvolver o trabalho que eu executo aqui. [...] Então esta é a ideia da gestão por competência, é fazer este casamento. Agora como vamos fazer isto, como vamos mapear estas competências, não sabemos. E vamos precisar destes cursos. Acho que também teria mexer no Plano de Carreira. Atualizar a descrição dos cargos (RAUFRGS).

Acho importante realizar este mapeamento de competências, mas acho complicado isso no Plano de Carreira. Por exemplo, os níveis A, B, C, D, E, se pegarmos um assistente administrativo, como motivá-lo nas suas competências, se ele está preso ao cargo (vai provocar desvio de função). Quando participei dos cursos de gestão por competências, estes conceitos eram úteis se aplicados às empresas privadas, o que já não acontece nas organizações públicas, com os planos de carreira (RAUFSC).

Não podemos olhar a gestão por competências como uma ferramenta isolada. Com o Projeto REUNI veio a missão de otimizar as Instituições. Na década de 90 éramos considerados caros e ociosos e houve um incentivo enorme à criação de Instituições Privadas. O REUNI veio fomentar estas instituições e com ele a reestruturação da carreira, capacitação, avaliação de desempenho, e veio também, um processo que as políticas públicas chamam de modernização da cultura do

trabalho. E a gestão por competência nasceu na Instituição Privada e nada mais é do que um adestramento do trabalhador às demandas da Instituição e Organização. Conhecimento, habilidade e atitude vão ser definidas sobre o que a Instituição deseja de você. Então a gestão de competência, é traduzir nas ações do trabalhador ações de produtividade. É interessante desde que seja algo compartilhado e socializado por toda a Instituição alicerçado ao planejamento. Desvio de função: quando você fala em cargo, você fala em cargos da década de 70. Quanto às atribuições, estão totalmente ultrapassadas e precisam ser revistas. Por exemplo: assistente administrativo que tem limitação de atribuições. Para este cargo tem que ser definidas competências e então, tem que ser ignorado o processo de formação deste servidor. Temos vários casos neste sentido, mas não podemos fazer nada. Este tipo de ação limita o servidor, limita a Instituição e por mais que se invista no processo de capacitação acaba não resolvendo o problema (RGUFSC).

Como se apurou das entrevistas, atualmente, as IFES têm procurado realizar parte de seu levantamento de necessidades de capacitação, com base nas atribuições dos cargos da carreira do servidor. Este procedimento seria muito mais eficaz se também fossem consideradas as atribuições dos gestores representados nos Cargos de Direção – CD e Função Gratificada - FG.

No entanto, as atribuições destes cargos e funções, descritos em linhas gerais nos Estatutos e Regimento Internos das Unidades Universitárias das IFES, estão desatualizadas em relação às novas demandas enfrentadas pelas IFES. Em relação a isso, alude a respondente: *"Algumas atribuições ainda datam da década de 1970, fato que tem gerado algumas confusões, descontentamentos e, até mesmo, processos judiciais de desvio de função"* (RGUFSC).

Diante dos resultados obtidos com a pesquisa, apresenta-se a seguir o quadro 8 com o resumo sobre a gestão por competência nas IFES.

Quadro 8 - Quadro resumo sobre Gestão por Competência nas IFES.

AÇÕES	SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA		
	IFES	UFPR	UFRGS
Como acontece nas IFES	Até o momento não foi implantada a Gestão por competência na Instituição.	<p>Chegaram a ser ministrados alguns cursos aos gestores da área sob a responsabilidade do MPOG.</p> <p>No entanto, estas ações se resumem o LNC tendo como parâmetro as atribuições do cargo, levantamento de processos de trabalho, atribuições do corpo técnico nas Unidades.</p>	<p>Até o momento não foi implantado.</p> <p>Existem cursos de gestão por competências no rol de cursos de capacitação desde 2009.</p> <p>Realiza LNC tendo como parâmetro atribuições do cargo.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas com gestores das Instituições.

5.5 INTER-RELAÇÃO ENTRE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Esta categoria visa saber como estes dois sistemas se inter-relacionam nas IFES pesquisadas. O que se observou além de uma constante troca de informações entre as duas áreas foi o reconhecimento do papel fundamental que cada uma, separadamente, desempenha dentro de suas Instituições. No entanto, este entrelaçamento ainda não está amadurecido nas IFES, conforme relatam:

Então eu acho que a relação é importante, mas é muito estreita. Nós não utilizamos da avaliação para capacitação na elaboração do planejamento. Com referência ao estágio probatório por ser discursivo eles pontuam, mas não tem espaço que o servidor possa se posicionar. Algumas informações são fornecidas informalmente (RCUFPR).

A relação é total. Infelizmente ainda não conseguimos adotar um método adequado para fornecer informações a Setor de Capacitação. Mas quando isto acontecer conseguiremos estreitar ainda mais esta relação (RCUFSC).

Até dezembro nós não tínhamos um instrumento que pudesse fornecer informações à Divisão de Capacitação para planejar a implementação de cursos novos para atendimento das demandas (RAUFGRS).

Todos os gestores destas IFES acreditam que o novo modelo de avaliação preconizado na Lei nº 11.784/08 possa realizar a interação entre estes dois programas. Mas, infelizmente, desde a edição desta Lei, somente a UFRGS conseguiu implementar este novo modelo em março deste ano, não sendo possível, até o momento, analisar as informações obtidas, e muito menos, por em prática a referida relação.

A UFPR, apesar de seu programa ter sido aprovado tanto pelo Conselho de Planejamento e Administração – COPLAD – como pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, desde 2008, não conseguiu ainda, implementá-lo na Instituição.

Já à UFSC, somente no mês de maio de 2012 apresentou, através do seu Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas – DDPP –, o projeto do novo programa de avaliação para ser apreciado pela Reitora recém-empossada e posteriormente, ao Conselho Universitário.

Na sequência, é apresentado o quadro 9 que resume a interação dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho.

Quadro 9 - Quadro resumo Inter-relação entre Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho.

AÇÕES IFES	INTER-RELAÇÃO ENTRE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
	UFPR	UFRGS	UFSC
Inter-relação entre os subsistemas	<p>A relação entre os dois subsistemas é considerada mínima, pois até o momento a avaliação não é utilizada para a capacitação no seu planejamento.</p> <p>Os gestores da área concordam que com o novo sistema a relação será total.</p>	<p>Com a implantação do novo sistema e a utilização dos 10 formulários previstos, acredita-se poder realizar a tão sonhada interação.</p>	<p>A relação entre os dois subsistemas é considerada mínima, pois até o momento a avaliação não é utilizada para a capacitação no seu planejamento.</p> <p>Os gestores da área concordam que com o novo sistema a relação será total.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas com gestores das Instituições.

Analisadas individualmente, as Instituições apresentam dificuldades comuns para a reformulação e adequação de suas ações, com um avanço maior de uma ou de outra, em práticas estanques, conforme a disponibilidade e peculiaridade de cada IFES.

6 CONCLUSÃO

As Instituições de Ensino Superior em sua função social são organizações complexas, que têm sobre si, atribuições que vão desde pesquisas em novas tecnologias, até a formação e especialização de diversos profissionais no mercado de trabalho.

No entanto, na condição de Autarquia Federal, as IFES são mantidas pela União. E a tão sonhada autonomia administrativa, financeira e patrimonial, prevista no art. 207 da Carta Maior, acabaram por esbarrar nos conceitos limitantes dos artigos 53 e 54 da LDB²² – Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que colocam as Universidades na mesma situação de dependência dos demais órgãos da Administração Indireta, atreladas ao sistema centralizado do governo federal, sob a batuta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Em relação à política de gestão de pessoas não é diferente. O MPOG centraliza as ações de recursos humanos definindo os níveis de pessoal, os níveis de remuneração, classificação de cargos, recrutamento e até as condições de emprego. É responsável pela implantação das diretrizes que vêm modificando a política de gestão de pessoas de toda a Administração Federal, fundamentada em um conjunto de Leis e Decretos-Leis que, a partir de 2005, tem a incumbência de valorizar e incentivar a carreira do servidor.

Este conjunto de medidas legais tem exigido das Instituições mais que uma simples assimilação de Leis e Regulamentos, pois implicam em uma verdadeira mudança cultural, atuando nas diversas frentes da vida funcional do servidor. As Instituições estão direcionando suas ações para que sejam alcançados os objetivos da política de pessoas vigente, que consiste, basicamente, em profissionalizar o servidor, com a finalidade de suprir as necessidades institucionais.

Neste sentido, esta pesquisa se ateve a averiguar como as IFES adequaram seus subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho em relação às mudanças imprimidas através da Lei nº 11.091/05 - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE –; através da Decreto-Lei nº 5.825/06 que estabelece as diretrizes para o Plano de Desenvolvimento para os

²² Lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional, cujo art. 53 estabelece as atribuições das Universidades, como se transcreve: “Art.53. *No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições: [...]*”.

Integrantes do PCCTAE; com a Decreto-Lei nº 5.707/06 que institui as diretrizes para a Política Nacional para o Desenvolvimento de Pessoal – PNDP – e, ainda, as disposições contidas na reestruturação da carreira instituída pela Lei nº 11.784/08, que definiu um novo modelo para a Avaliação de Desempenho Funcional.

Após documentar as entrevistas realizadas com os gestores das três IFES pesquisadas e conhecer suas práticas de gestão de pessoas, para os subsistemas em estudo, chegou-se a algumas conclusões com relação à sincronia entre o que preconiza a Lei e o que é praticado nas Instituições.

De modo geral, as IFES estão buscando um alinhamento das suas práticas de gestão de pessoas com a política de gestão instituída pelo Governo Federal. Isto pode ser percebido através de iniciativas como, por exemplo, a disponibilidade para a discussão de temas relacionados, contato com outras IFES para a troca de experiências e adequação das diretrizes legais, na medida do possível, nas suas ações de política de pessoal. A participação efetiva da Administração Central é fator preponderante, que colabora, fornecendo de acordo com suas limitações, espaço físico adequado, equipamentos e recursos financeiros.

Percebeu-se que, após a edição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, as Instituições passaram a atuar mais significativamente tanto na área de capacitação e aperfeiçoamento, como na área de avaliação de desempenho, uma vez que anteriormente a isto, aconteciam ações estanques.

No que se refere à capacitação eram oferecidos cursos reduzidos de acordo com as possibilidades e disponibilidades da Instituição, sem contar com um adequado levantamento das necessidades de capacitação; a avaliação, por sua vez, apresentava-se antiquada por não possuir um apropriado instrumento de medição do desempenho, com exceção da UFSC, que já contava, e segue até hoje, com um tradicional instrumento datado da década de 90.

Embora de maneira ainda discreta, as linhas de desenvolvimento elencadas no Decreto-Lei nº 5.825/06 estão presentes de alguma forma nas Instituições, e suprimindo parte das necessidades de capacitação apurada através, principalmente, do levantamento das necessidades de capacitação de cada Instituição.

Os planos de capacitação que tenham como referencial a gestão por competências devem se orientar para as competências individuais e institucionais, que necessitarão de um mapeamento, mas esbarram na falta de dispositivos legais normatizando a maneira de como fazer, e na

necessidade de uma reclassificação de cargos no sentido de modernizar as atribuições que já não cabem no Plano de Carreira vigente.

O programa de avaliação de desempenho das IFES pesquisadas, ainda, não acompanha os ditames da Lei nº 11.784/08 que tem como objetivo subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimento de pessoal.

Neste sentido, as Leis e Decretos tão somente traçam linhas, diretrizes, e a Instituição precisa de meios para operacionalizar. Serão necessários treinamentos, seminários, discussões para que os objetivos da Lei sejam alcançados em sua plenitude, tudo isto levando em consideração a cultura de cada IFE, sua força de trabalho e sua necessidade de pessoal.

As dificuldades pelas quais as IFES passam para a implantação das diretrizes, então defendidas pelo governo federal como ideais para a realidade das Instituições, estão relacionadas à sua própria limitação, quando não conseguem capacitar seus gestores e definir planos de trabalho nas suas Unidades. Aliado a isto, fatores que envolvem a morosidade dos processos nas instâncias decisórias, a ausência na descrição de determinados cargos e funções, a rotatividade das funções gerenciais (composta geralmente por servidores despreparados para este tipo de função), e a falta de servidores nas funções de recursos humanos, têm acentuado ainda mais este quadro de dificuldades vivenciado pelas Instituições.

Desta forma, as iniciativas que estão sendo realizadas pelas IFES, como por exemplo, as visitas realizadas pela área de gestão de pessoas da UFRGS, para a identificação de atribuições das Unidades e seus servidores, não chegam a ser percebidas como etapas iniciais da gestão por competências, até porque são praticadas isoladamente sem estarem inseridas em um plano maior.

Neste ínterim as lacunas estão ligadas à ausência de dispositivos legais de cobrança por parte do governo federal, à inexistência de plano de trabalho nas Unidades das IFES, e, especificamente em relação aos subsistemas estudados, à falta de normatização e orientação sobre como proceder, uma vez que existe um abismo entre a realidade prática destas Instituições e a teoria conceitual ditada pelos legisladores.

Para implantar de forma contundente a gestão de pessoas por competências nas IFES, há de haver, primeiramente, uma priorização desta política por parte de Governo e Instituições, considerando a necessidade de um mapeamento de competências que possa adequar às especificidades de cada IFES alinhada a um levantamento das

necessidades, uma vez que a Lei referenda a “*adequação das competências dos servidores aos objetivos das instituições*” (BRASIL, 2006a).

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

- a) O dimensionamento das necessidades institucionais, que junto com os dois programas estudados deverão estar contidos no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira (obrigatório através art. 24 § 1º e 3º da lei nº 11.091/2005);
- b) As dificuldades de implantação do Sistema de Gestão por Competência na UFSC (obrigatório através do art. 5 § 1º do Decreto-Lei nº 5.707/2006);
- c) A implementação do novo programa de avaliação de desempenho (obrigatório através art. 24 § 1º e 3º da Lei nº 11.091/2005), enviado neste mês de maio para ser analisado pela nova Reitora da UFSC;
- d) Dificuldades de implantação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento na UFSC (obrigatório através art. 24 § 1º e 3º da Lei nº 11.091/2005).

6.2 RECOMENDAÇÕES DE AÇÕES A SEREM REALIZADAS PELAS IFES

Através de estudo documental da legislação externa (leis, decretos-leis, ofícios circulares), e interna às IFES (resoluções, decisões, portarias), além de comparações e contribuições advindas das entrevistas sobre as políticas de gestão de cada uma das IFES estudadas), procuram-se definir algumas recomendações para serem postas em prática, com o objetivo de acelerar o processo de implementação da política de gestão de pessoas definida para os órgãos das administração federal direta, autárquica e fundacional, que são descritas na sequência:

6.2.1 Ações a serem realizadas dentro das IFES

- a) **Gestores:** no que se refere aos gestores, por se tratar de uma diretriz obrigatória em lei, é necessário que as instituições se mobilizem prioritariamente para seu cumprimento, fazendo com que esta diretriz seja inserida na pauta de cada Conselho Universitário, e transformada em Resolução e/ou Decisão, que amparada no art. 7º, §

Único, IV do Decreto-Lei nº 5.825/06, deverá tornar obrigatória a ocupação de cargos de gestor, somente por servidores que tenham formação em administração e/ou tenham curso para gestor. Paralelo a isto, recomenda-se que a Instituição realize as seguintes ações:

- Cursos de gestor: obrigatórios a todos os atuais gestores;
- Cursos de gestor: optativos aos servidores que tenham a intenção de assumir tal função;
- Cursos de Gestão por Competência: obrigatório aos gestores, para que possam orientar este sistema dentro de suas Unidades. Estes cursos deverão estar em conformidade com o que está sendo definido pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (art.5 § 1º da lei nº 11.784/2008).

b) Cursos de Capacitação: No que se refere aos cursos de capacitação oferecidos pelas IFES, apesar de estarem atendendo a todas as solicitações de suas Unidades e dos seus servidores com a anuência das chefias imediatas, não estão tendo a efetividade e abrangência necessária para contemplar as diretrizes definidas na legislação desde 2005. Portanto, recomenda-se serem obrigatórios a todos os servidores os seguintes cursos de capacitação:

- Qualquer curso considerado imprescindível a sua Unidade;
- Cursos que tenham em seu conteúdo programático a aprendizagem dos conteúdos pleiteados na linha de desenvolvimento formação geral em seu art. 7º, § Único, II do Decreto-Lei Lei nº 5825/06, uma vez que será necessário para o desenvolvimento do Plano de Trabalho de cada Unidade (art. 145 da Lei nº 11.784/08). Neste caso específico, será dada prioridade aos gestores, caso estes conteúdos não tenham sido contemplados no curso para gestores.

Outro ponto a ser trabalhado é a definição de rotinas a serem adotadas para os cursos de capacitação, como as que se sugere:

- Todos os cursos de capacitação deverão ser submetidos a dois tipos de avaliação: reação e resultado. A avaliação de reação deverá ser aplicada ao final de cada curso, enquanto que a avaliação de resultado deverá ser aplicada 1(mês) após a realização do curso. Como a avaliação de resultado não é utilizada pelas IFES, recomenda-se que estas contenham perguntas direcionadas tanto para as chefias quanto para os servidores, frequentadores dos cursos de capacitação.

- Cada curso deverá ser periodicamente avaliado utilizando como base estes dois instrumentos. O objetivo desta avaliação é possibilitar a reformulação de conteúdos e/ou extinção do curso.
- c) Avaliação de Desempenho:** Os programas de avaliação de desempenho das IFES deverão utilizar como base a avaliação 360°, ou seja, avaliação contemplando todos os segmentos (auto-avaliação, avaliação da chefia imediata, equipe de trabalho, e usuários) relacionados aos processos de trabalho das Unidades de cada uma destas Instituições. Alguns instrumentos utilizados neste programa, tais como: Plano de Trabalho e Avaliação das Chefias, dependem respectivamente da efetivação das linhas de desenvolvimento formação geral e gestão ainda não concretizadas nas IFES. Em virtude disto, o referido processo de avaliação deve ser realizado em etapas na medida em que forem ocorrendo à efetivação destas linhas. São elas:
 - A avaliação de desempenho do servidor somente poderá ser realizada se a Unidade tiver elaborado seu Plano de Trabalho (art. 145, parágrafo único). Durante o período de ausência de avaliação, será concedida ao servidor da Unidade, progressão automática. Caso este procedimento não seja válido, considerar-se-á apenas sua autoavaliação e avaliação institucional;
 - Não será permitida a utilização do instrumento avaliação da chefia imediata na avaliação do servidor técnico administrativo, se o gestor responsável pelo servidor não tiver realizado o curso para gestores.
- d) Qualificação Profissional:** As IFES da região sul estudadas são Instituições de Ensino de referência nacional, e para que esta referência se estenda ao seu corpo funcional torna-se necessário que sejam definidas as seguintes ações:
 - Sistema de cotas de no mínimo 5% para todos os cursos (graduação, especialização, mestrado e doutorado);
 - Ajuda de custo para servidores realizarem sua qualificação quando o número de servidores interessados ultrapassarem a quota definida pela Instituição.

6.2.2 Ações a serem realizadas pelas IFES junto ao governo federal

- a) Sistemas de Incentivos:** para manter a educação continuada preconizada pelo Decreto-Lei nº 5.825/06, tendo como estímulo os sistemas de incentivos oferecidos nas IFES, torna-se necessário que

estas Instituições, em conjunto, solicitem ao Governo Federal uma revisão urgente da política de incentivos, uma vez que se mostram insuficientes para a atual realidade da carreira e do perfil destes servidores, como se descreve:

- Sistema de nível de capacitação que possa contemplar o servidor até a aposentadoria - atualmente 4 níveis com tempo provável de concretização em 5 anos;
- Rever sistema de progressão por mérito profissional: com a Lei nº 11.784/08, o tempo de interstício diminuiu de 24 meses para 18 meses, não sendo alterado proporcionalmente a quantidade de níveis de referência;
- Sistema de incentivo por qualificação profissional: realizar uma ampliação de todos os níveis possíveis da educação formal para todos os cargos do serviço público.

b) Sistema de Gestão por Competência: outro ponto a ser cobrado junto ao Governo Federal, mais especificamente à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão conforme art. 5º, § 1º do Decreto-Lei nº 5.707/06, é uma melhor estrutura e assessoramento para que este sistema realmente se efetive dentro das IFES.

c) Atribuições dos Cargos da Carreira do servidor: solicitar uma lista atualizada das atribuições dos cargos da carreira dos servidores técnico-administrativos, tendo em vista ter sido enviada já reconhecidamente incompleta pelo próprio Ministério da Educação e Cultura – MEC em 2005 (ofício circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC).

Acredita-se que, através da implantação destas recomendações básicas, algumas provenientes de práticas de determinadas IFES, ocorrerá uma transformação significativa na qualificação destes servidores, refletindo ainda mais na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2001.

ALLES, M. **Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias**: el diccionario. Buenos Aires: Editorial Granica, 2007.

ALMEIDA, Edson Pacheco de. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, Patrick. **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do serviço público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.

_____, Helena Kerr do. 2008. 1º Ciclo de Palestras para gestores Públicos do Rio Grande do Norte . 2008. Disponível em <http://www.portal.rn.gov.br/content/aplicacao/search_escola/arquivos/pdf/paper_capservidores_helenakerr.pdf> Acesso em: 24 de Nov. de 2011.

_____, Helena Kerr. Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo out. 2008. ENAP MPGO. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/web/portal/08_documentacao_informacao/estudostematicos/DRH/Helena%20Kerr.pdf> Acesso em: 24 de Nov. de 2011.

AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008, São Paulo, SP. **Anais XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2008.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. A.; AMORIM, A. N. G. F. **A difícil missão de gerir pessoas em organizações públicas**: impossível? In:

SEGET, I, 2004, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: SEGET, 2004.

AMORIM, T. N. G. F.; MORAES, T. F. B. **Treinar por treinar, ou treinar para desenvolver?** In: SEMEAD, XI, 2008, São Paulo. São Paulo. Anais. São Paulo: SEMEAD, 2008.

ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010. p. 51-101.

ARAÚJO, Volney Custódio. Gestão Empresarial do século XXI: a mudança necessária. **Administração em Revista.** Distrito Federal, v. 1, n. 1, p. 89-96, jan/jun. 2001.

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. Ambigüidades e implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado. EnANPAD 2004. Disponível em: <<http://ead.enap.gov.br/moodle/mod/resource/view.php?id=3373>> Acesso em: 22 de Nov. de 2011.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia:** a ética do desempenho nas sociedades modernas 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 189-217.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3. ed. Caxias do Sul: EducS, 2010. 599 p.

BERNARDONI, D. L. **Mapeamento de competências:** um estudo de caso na pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação da Universidade Federal do Paraná. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

BERTOLDI, Werner José; COLOSSI, Nelson; ROCHI, Carlos César. Desenvolvimento integrado em IES. In: MELO, Pedro Antonio de; COLOSSI, Nelson. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais** - a contribuição da aprendizagem gerencial. 318 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

_____. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Universidade e multiversidade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1986.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 2, 89, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H. P. *et al.*. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP – Rev. Adm. Pública** [online], vol.42, n.5, 2008.

BRANDÃO, H. P. e BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, 2007.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>> Acesso em: 24 de Nov. de 2011.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

_____. **Decreto-Lei 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. 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto-Lei/D5707.htm> Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

_____. **Decreto-Lei nº 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto-Lei/D5824.htm> Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

_____. **Decreto-Lei nº 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto-Lei/D5825.htm> Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

_____. **Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.** Leis do Brasil - Atos do Poder Legislativo. Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1936.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm> Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm> Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 02 mar. 2011.

_____. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, [...] institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; [...] e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 26 de dezembro de 2008.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Recursos Humanos. Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: **A democratização das relações de trabalho**. Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Recursos Humanos. – Brasília: MP, 2009.

BRASIL. Secretaria de Comunicação de Governo da Presidência da República. As três formas de Administração Pública. In: Plano Diretor da Reforma do Estado. **Planalto**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 25 jun. 2008.

BRUNO, Marcos L. **Selecionar por competências**. In NERI, Aguinaldo A. Gestão de RH por competências e a empregabilidade. Campinas: Papirus, 2005.

CAMPELO, Valmir. Capacitação e valorização dos gestores públicos e dos auditores governamentais para o exercício de suas funções ; In: O Novo Servidor Público. **Revista TCMRJ**. n.37 ano XXIV.

CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP** – Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas. 2008. Disponível em: <http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt> Acesso em: 4 jan. 2010.

CAMPOS, I. F.; VERNI, M. Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres em Três Instituições de Ensino Superior Privado. **VI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Blumenau-SC, 2006.

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

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de Carvalho. Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos

desafios. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out/dez, 1995.

_____, Maria do Socorro Macedo de Carvalho. Gestão de competências: uma nova abordagem em recursos humanos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 163-171, set/out, 1998.

CARVALHO, J. M. **A construção da ordem**: a elite política imperial. Teatro das sombras: a política imperial. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CARVALHO, Sonia Nahas de. Avaliação de programas sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 17, n. 3-4, p. 185-197, jul./dez. 2003.

CARVALHO, M. M. et al. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro, 2005.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani;

SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

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

CAVALCANTI, Bianor Scelza. **O Gerente Equalizador**: Estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 280p.

CAVALHEIRO, Jader Branco. Visão Sistêmica do Controle na Administração Pública. **CRC-RS**. Porto Alegre. CRC-RS 1999. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br>.

CEFET/RJ, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (2005) Plano de Desenvolvimento Institucional – **PDI 2005/2009**. Rio de Janeiro: CEFET/RJ.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público. **Revista do Servidor Público**. Rio de Janeiro, ano 55, nº 1 e 2, jan/jun. 2004.

COLOSSI. A Dicotomia Crise Mudança no Comportamento de Instituições de Ensino Superior. In: COLOSSI, Nelson; PINTO, Marli Dias de Souza. **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004.

CORADINI, Marlei Teresinha. **Política de incentivo à capacitação para os servidores técnico-administrativos em educação da UFMS/RS**. Artigo publicado na Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/7.pdf>.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113 - 23, jan/mar. 1993.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Maria Inês de Melo Espínola. GESTÃO DE Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Org.(s)g .A identificação de fatores críticos à implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma instituição pública. Brasília. **ENAP**, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. São Paulo: Atlas, 14.ed. 2002.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 15.ed. 2003.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza; HIPOLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, jan./abr. 2000.

_____, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: _____ (Org.) **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 8. ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

_____, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública.** 2009.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. Tradução de HESSELBEIN, F. et al. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 5. reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ENAP. **Gestão por competências em organização do governo.** Mesa redonda de pesquisa e ação. Alexandre Kalil Pires [et al]. Brasília ENAP, 2005.

ENAP. Escolas de Governo e Gestão Por Competências: mesa-redonda de pesquisa-ação/Antônio Ivo de Carvalho et al. Brasília:ENAP, 2009. **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira.** Atualizado em: out. 2007.

FERNANDES, B.H.R. Competências e desenvolvimento organizacional: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERRARI, Alfonso Trujillo. Metodologia da ciência. 2 ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 5-33, set./dez. 1996.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2002.

FISCHER, André Luiz et al.. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações

adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury (org). **As Pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, p. 11-33, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992. [Links]

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Coord.). **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61

FLEURY; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial 2001, p. 183-196, 2001.

_____; _____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FREITAS, Nelson Luiz Oliveira de. Gestão de pessoas, papel do Estado e o modelo da (in)competência administrativa no processo de terceirização. Brasília: TCU, 2008. 148 p. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056834.PDF>> Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

GAMA FILHO, Paulo César; CARVALHO, Humberto Marques de. **Os novos compromissos da gestão universitária**. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1998.

GAMA, E. **Gestão de pessoas por competências**. Curso Menthor Consult: Brasília, DF, nov. 2008.

GEMELLI, Inês Maria Picoli, FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375/pdf_101>

GIACOMINI, Carlos Homero; GOTTEMS, Cristiano Luiz; SKROBOT, Luiz Cláudio.

Gestão compartilhada na Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 216-229, nov/dez. 2001.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

GODOY, S. A. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.6, p. 20-29, 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

_____, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão de talentos**. Rio de Janeiro: Makron, 2007.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Direito administrativo**. 11. ed. Brasília: VEST-CON, 1998.

_____, J. Wilson; CASTRO, Róbson G. de. Org. **Administração Pública**. 2. ed. Brasília: VEST-CON, 1997.

GRILLO, Antoino Nicollo. Avaliação de Desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, vol. 17, n° 1, jan-mar 1982.

_____, Antônio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 2001.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, 1998.

GUIMARÃES, T.A.; Borges-Andrade, J.E.; Machado, M. & Vargas, M.R.M. **Diagnóstico de Competências Essenciais em Ambiente de Inovação Tecnológica**. 1999.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, mai./jun. 2000.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In

BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- HIPÓLITO, J. A. M. **Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais.** In: EnANPAD, XXIV, 2000, Atibaia. São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2000.
- HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. *A avaliação como instrumento de gestão.* In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As Pessoas na organização.** 5. Ed São Paulo: Gente, 2002.
- HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público.** Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: Ibplex, 2006.
- KUNSCH, M.M.K. (1992). **Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade.** São Paulo: Loyola.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2002.
- LANE, Jan-Erik. **The Public Sector: concepts, models and approaches.** London: Sage, 1993.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEITÃO, Sérgio Proença; LAMEIRA, Valdir de Jesus. Humanismo e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 39, n. 3, p. 731- 751, maio/jun. 2005.
- LEMONS, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na Administração Pública:** recursos humanos na administração pública. 2009. Disponível em:
<http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc>. Acesso em: 9 jan. 2010.
- LÜCK, H. et al.. **A Escola Participativa:** o trabalho do gestor escolar. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. 166 p.
- LUZ *et al.* Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. ENCONTRO DA ENANPAD, 33: 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009.
- MACHADO, Geraldo; PINHO, Jose Antonio Gomes de.; SOUZA, Celina. **Gestão Pública:** Desafios e Perspectivas. Salvador: Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2001.

MACHADO; SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MACIEL, A. V. M; GONÇALVES, S. M. G. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação**. In: II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 26: Desenvolvimento de competências: experiência na administração pública federal, 2008, Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00001661.pdf>>. Acesso em: 30 de Nov. de 2011.

MADUREIRA, César. A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109 -1135, set/out. 2005.

MAGALHÃES, E. M. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

MAGALHÃES, Elenice Maria de, *et al.*. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. Artigo publicado em: **rap** — Rio de Janeiro 44(1):55-86, JAN./FEV. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a04.pdf>. Acesso em: 28 nov.2011.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Anibal (Orgs.). **Administração Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP, 2005.

MARCOVITCH, J. **A Universidade (Im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARQUES, S. M. **Processo de capacitação continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2002. Dissertação (Programa de

Pós-Graduação em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo>> Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MÂSIH, Rogério Teixeira, *et al.* **Gestão de pessoas baseado em competências**: em busca de um alinhamento conceitual. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro/RJ, 13 a 16 out.2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_539_12173.pdf> Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cezar A. **Introdução à Administração**, 4^o ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____, Antonio Cezar A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade da economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Antônio Cezar A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 27.ed., 2002.

_____, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Ed. Malheiros, 28.ed.,2003.

_____, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Ed. Malheiros, (Edição atualizada por Márcio Schneider Reis e Edgar Neves da Silva) 28.ed.,2008.

MENEGASSO, Maria Ester, SALM, José Francisco. A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de ciências da administração**, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, mar./2001.

MENEZES, Maria José. **Estilo democrático de gestão no contexto organizacional**:

Perspectivas. **Administração de Empresas em Revista**/ Faculdades Integradas Curitiba. Curitiba, ano 1, n. 1. 2002.

MEYER JUNIOR, Victor, A Escola como organização complexa. In: EYNG, Ana Maria; GISI, Maria Lourdes. **Políticas e gestão da educação superior**. Ijuí. Editora UNIJUI, 2007.

MOREIRA, Cristiane Hoffmann, *et al.*. Instituições de Ensino Superior Enquanto Organização. **Cuadernos de Educación y Desarrollo** Vol 1, Nº 7 (septiembre 2009). Disponível em <<http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>>. Acesso em 22.dez. 2011

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Apontamentos Sobre a Reforma Administrativa**. Rio de Janeiro: Renovar, 1999, 181p.

MORGAN, Gareth, **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P.R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 87-96, 2007.

MULHOLLAND, Timothy Martin *et al.*. Gestão de Pessoas. In: Fórum sobre Instituições Federais de Ensino Superior. Brasília: TCU, 2008.148 p. Disponível em:<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056834.PDF>>.

MURPHY, J. Patrick. Administração do ensino superior numa nova era: os rápidos e os mortos. In: MEYER, Victor Junior; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2003.

OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil 2010**. Disponível em: <http://www.ansp.org.br/userfiles/file/estudos/Estudo_ocde_gestao_rh_governo.pdf>. Acesso em: 10 set. 2010.

OLIVEIRA, Antônio Flávio de. O servidor público e a nova ordem constitucional. TCMRJ. **Revista TCMRJ**. Janeiro 2008 - n. 37:8. Disponível em<<http://www.tcm.rj.gov.br/Noticias/3042/aR37TCMRJ.pdf>> Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

OLIVIER, M. Planejamento Estratégico e Gestão de Recursos Humanos: Casos e Descasos nas Universidades Federais. **Anais do XXV ENANPAD**, SC, 2001.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 4, out./dez 2002.

PAVAN, A. Competência coletiva. **Revista Ensino Superior**. V. 7, n. 76, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Crise econômica e reforma do estado no Brasil**: para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Editora 34, 1996.

_____, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

_____, Luis Carlos Bresser. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed FGV, 1999.

PEREIRA, H.J. **Os novos modelos de gestão**: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. São Paulo: EAESP- FGV, 1995. Tese de Doutorado.

PEREIRA, A. L. C. **De lagarta a borboleta**: competências em ação dos gestores técnicoadministrativos das instituições federais de ensino superior do nordeste brasileiro. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. 99 p.

PONTE, Vera Maria Rodrigues. Análise das metodologias e técnicas de pesquisa adotadas nos estudos brasileiros sobre balanced scored card: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. [on-line]. Disponível em: <
<http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoI/03/EPC079.pdf>>.
Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 3- 15, May/June, 1990.

_____. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 373 p.

REZENDE, Fernando Antonio. **Finanças Públicas**. São Paulo: Ed Atlas, 2001.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007.

RIZZATTI, G. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis. **Dissertação (mestrado)**. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. UFSC, 1995.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** (Tradução técnica: Reynaldo Marcondes). 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 524 p.

ROCHA, José Antônio Oliveira. **Gestão Pública e Modernização Administrativa**, Oeiras: Instituto nacional de Administração. 2001.

RODRIGUES, Leonel Cezar *et al.* Sistema de informação de marketing (SIM) como vantagem competitiva das instituições de ensino superior. *In: COLOSSI, Nelson et al. A gestão universitária em ambiente de grandes mudanças na américa do sul*. Blumenau: Nova Letra, 2002.

RUAS, Roberto *et al.*. O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

RUZZARIN, Ricardo. AMARAL, Augusto. SIMIONOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2002.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, abr./jun. 2001.

SANTOS, L.A.; CARDOSO, R.L.S. Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil– problemas e perspectivas. **VI Congresso Internacional do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD**, 2001.

_____, L.A.; CARDOSO, R.L.S. Sistemas de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil: o caso dos gestores governamentais. **VII Congresso Internacional do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD**, 2002.

SANTOS, P.R.G. **Avaliação de Desempenho: percepção dos servidores a respeito do sistema aplicado em um órgão da administração pública federal**. 140 p. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública. **XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública**. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008.

SANTOS, F. da S. **Análise de ambiente organizacional para implantação de gestão do conhecimento**: um enfoque na companhia de informática do Paraná– Celepar. Disponível em: <<http://www.decigi.ufpr.br/monografias/2006/Fabiano daSilva Santos.pdf/>>. Acesso em: 8 jan. 2009.

SCHIKMANN, R.. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, M. R.S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S.T. (Orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SCHUCH Jr., V. F. A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Brasília: Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação, v. 11, n. 2, jul.- dez., 1995.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul/set. 2005.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte, teoria e Prática da organização de aprendizagem São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Francisco Cruz da. **Controle social: Reformando a administração para a sociedade**. Salvador, 2001.

SILVEIRA, Luiz Alfredo; SILVEIRA, Maria da Graça Tavares. A universidade e a realidade do mercado competitivo. *In*: COLOSSI, Nelson *et al.* **A gestão universitária em ambiente de grandes mudanças na América do Sul**. Blumenau: Nova Letra, 2002.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.

SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS. **Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal**. Brasília, 2009.

SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS. **A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na administração pública federal**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2009.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A Capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73 - 88, jan/fev. 2002.

SOUZA et al. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TACHIZAWA, Taleshuy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

TACHIZAWA, et al.. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, A. **Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TENÓRIO, F. G; SARAIVA, E. J. Esforços sobre gestão pública e gestão social. In: MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna (Org.). **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TRT10 Gestão Estratégica. Alinhamento Organizacional. Portal de Gestão Estratégica. Disponível em:<
<http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal>>.

TRIVINOS, Augusto N. Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso**. São Carlos, 2003, 117 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo (USP).

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr. 2008.

VELASCO, S.M.V.de; SILVA, M.T. e. **Sistemática da avaliação de desempenho na administração pública federal**. Capital Público/Revista da Carreira Pública. [on line]. Disponível em:<
<http://capitalpublico.com.br/conteudo/articulando/default.aspx?Id=670b7759-b6f0-493b-84c0-40725826478c>>. Acesso em: 26 de Nov. de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, P. D.. Competências gerencias requeridas em ambiente de mudança. **Revista de Administração Contemporânea/ANPAD**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1. 1995.

_____, Sylvia Constant. **Gestão e Pessoas**. 2ª São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, S. L. **Política educacional em tempos de Transição (1985-1995)**. Brasília: Plano, 2000.

VIVEIROS, Marco Antonio Heredia. **Revista Paradigmas**. São Paulo, v. 9, n. 6, p. 57- 62, out/dez. 1997. YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. São Paulo: Ed. Bookman, 2004.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. (2004) **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e metodos**. 2.ed. Sao Paulo: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Laura Menegon et al. Paradoxos Culturais na Gestão de Pessoas - Uma Análise Interpretativa do Processo de Mudança em uma Multinacional. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 3, art. 9, p. 143-157, Set./Dez. 2007. Disponível em: www.anpad.org.br/rac-e.

ZARIFIAN, P. **Compétences et organization qualifiante em milieu industriel**. 1999.

ZARIFIAN, Phillippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio; CERETTA, Paulo Sérgio. Comprometimento Organizacional no Ensino Superior: Estudo Comparativo em Instituições Públicas e Particulares. **Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.12. No. 2 (2011)**. Disponível em:<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1154/642>>. Acesso em: 22.dez.2011.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Solicitação às IFES de autorização para a realização da pesquisa.**Florianópolis, _____ Abril de 2012.****À Pró-Reitoria/Diretoria de Recursos Humanos.**

Assunto: Autorização para a pesquisa sobre o sistema de gestão de pessoas para as áreas de Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho.

Prezado(a) Sr(a) Pró-Reitor(a)/Diretor(a),

Conforme contato mantido anteriormente, solicita-se autorização dessa Universidade para a realização de uma pesquisa que objetiva analisar a Política de Gestão de Pessoas para as áreas de Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho em algumas IFES, aleatoriamente escolhidas.

O estudo faz parte de Dissertação de Mestrado a ser apresentada à Universidade Federal De Santa Catarina - UFSC, como requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Profissional Universitária.

A proposta do estudo visa à realização de entrevistas com gestores em exercício na área de recursos humanos dessa universidade, especificamente, os envolvidos com as áreas objeto da pesquisa.

Após a realização do estudo, nos comprometemos a encaminhar uma cópia do relatório final da pesquisa e, se for de interesse, proferir alguma palestra para apresentar os resultados do estudo desenvolvido.

Sem mais para o momento, agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes
Orientador

APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados para entrevista com Gestores em Exercício na Área de Recursos Humanos das IFES.

Data: ___/___/___ **Hora:** ___:___

IFES investigada:

Perfil do servidor

- 1) Nome do servidor:
- 2) Idade:
- 3) Escolaridade:
- 4) Cargo/Função:
- 5) Tempo de Serviço na IFES:
- 6) Local do exercício de sua função:
- 7) Tempo de Serviço no local de exercício:

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista para os responsáveis pelo Departamento de Gestão de Pessoas – Área de estudo: Avaliação de Desempenho.

A – Política de Gestão de Pessoas

- 1) Qual o seu entendimento sobre a Política de Gestão de Pessoas?
- 2) Como a Política de Gestão de Pessoas esta se desenvolvendo na sua Instituição?
- 3) De que forma as Política e Práticas de Pessoas da Instituição estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores?
- 4) A Instituição tem apoiado as ações da Política de Gestão de Pessoas em relação às novas diretrizes definidas em leis e Decretos-Leis. Se sim, qual(is) o tipo(s) de apoio praticado(s) e a(s) respectiva(s) ação(ões).
- 5) Tem havido troca de experiência entre as IFES depois da edição dos Decretos-Leis e Leis Federais contemplando a atual Política Nacional de Gestão de Pessoas? Explique.
- 6) Houve, por parte do Governo Federal, algum tipo de consulta junto às IFES com relação a sugestões para a formulação de diretrizes para a Política Nacional de Gestão de Pessoas? Explique.

B – Programa de Avaliação de Desempenho

- 1) Como você vê a Avaliação de Desempenho na sua Instituição?
- 2) Quais são os objetivos da Avaliação de Desempenho em sua Instituição?
- 3) Quais as principais dificuldades apresentadas na implementação da Avaliação de Desempenho em sua Instituição?
- 4) A Instituição através de suas Unidades tem definido e divulgado quais as metas e indicadores através dos quais as pessoas serão avaliadas?
- 5) De que forma a Avaliação de Desempenho é realizada na sua Instituição?
- 6) Os avaliadores estão preparados para participar do processo de avaliação adequadamente? Justifique.
- 7) Quais são os pontos positivos e negativos da Avaliação de Desempenho em sua Instituição? Se possível detalhe melhor tais pontos?

- 8) A Instituição utiliza os resultados da avaliação para a realização de ações corretivas ou de melhorias?
- 9) Existe algum documento oficial utilizado pela Unidade Administrativa pactuando com o servidor seus objetivos, metas e indicadores? Se sim, qual tipo de instrumento utilizado e se mesmo encontra-se a disposição nas Unidades Administrativas e de Ensino?
- 10) No caso de alguma reclamação do servidor com referência a sua avaliação de desempenho. Como são geralmente resolvidos estes casos pela Comissão de Inquérito Administrativo.
- 11) Você considera que esta Avaliação de Desempenho é ideal para a atual realidade desta Instituição? Caso a resposta seja negativa, quais seriam as adaptações e ou alterações necessárias para que a mesma se torne mais eficiente possível?
- 12) A avaliação de desempenho tem sido utilizada entre outras atribuições, como um instrumento responsável pela criação e participação de cursos de capacitação. Se sim, de que forma isto acontece.
- 13) Da forma como está sendo realizada a Avaliação de Desempenho, você não acha que ela poderia ser facultativa dentro da Instituição? Justifique sua resposta.
- 14) A Avaliação de Desempenho dissociada do critério remuneratório (incentivo à progressão por mérito Lei nº 11.784/08) seria muito mais eficaz para a Instituição? Justifique sua resposta?
- 15) De que forma você acredita que a Avaliação de Desempenho deveria ser realizada dentro da sua Instituição?
- 16) Analisando as diretrizes definidas na legislação externa (leis e Decretos-Leis) referente à Avaliação de Desempenho com a regulamentação interna de sua Instituição (Decisões, Resoluções, Portarias), o que efetivamente não esta sendo realizado dentro de sua Instituição, e qual o motivo de tal impedimento?

C – Sistema de Incentivos

- 1) Você considera que o atual sistema de incentivo à progressão por mérito profissional da carreira, contemplado na Lei nº 11.784/08 é considerado adequado à atual realidade das IFES? Justifique sua resposta.

D – Gestão por Competências

- 1) O item IV do art. 3º - Diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Lei nº 5.707/06 cita como diretriz: "*incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais*". Em vista disto, questiona-se:
 - a) De que forma foi realizado o mapeamento das competências tanto individuais quanto Institucionais dentro da sua Instituição?
 - b) Uma vez identificadas estas competências, quais os procedimentos que estão sendo realizados para que esta diretriz seja concretizada na Instituição?

E – Inter-relação entre Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho

- 1) O item VII do art. 3º - Diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Lei nº 5.707/06 cita como diretriz: "*considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si*". Em sua opinião, qual a relação existente entre a Avaliação de Desempenho e a Capacitação e Aperfeiçoamento?

APÊNDICE D - Roteiro de Entrevista para os responsáveis pelo Departamento de Gestão de Pessoas – Área de estudo: Capacitação e Aperfeiçoamento.

A – Política de Gestão de Pessoas

- 1) Qual o seu entendimento sobre a Política de Gestão de Pessoas?
- 2) Como a Política de Gestão de Pessoas está se desenvolvendo na sua Instituição?
- 3) De que forma as Políticas e Práticas de Pessoas da Instituição estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores?
- 4) A Instituição tem apoiado as ações da Política de Gestão de Pessoas em relação às novas diretrizes definidas em leis e Decretos-Leis. Se sim, qual (is) o tipo(s) de apoio praticado(s) e a(s) respectiva(s) ação(es).
- 5) Tem havido troca de experiência entre as IFES depois da edição dos Decretos-Leis e Leis Federais contemplando a atual Política Nacional de Gestão de Pessoas? Explique.
- 6) Houve, por parte do Governo Federal, algum tipo de consulta junto às IFES com relação a sugestões para a formulação de diretrizes para a Política Nacional de Gestão de Pessoas? Explique.

B – Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento

- 1) Com relação à Política de Gestão de Pessoas, qual o seu entendimento sobre o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento em sua Instituição?
- 2) Quais são os objetivos do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento em sua Instituição?
- 3) De que forma é realizada o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento em sua Instituição?
- 4) Você considera que a estrutura disponibilizada para realização do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento é adequada para atender as linhas de desenvolvimento contidas no art. 7º § Único da Lei nº 5.825/06?
- 5) Você considera que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento tem auxiliado o servidor no desempenho de suas atividades. Se sim, cite qual (is) a(s) contribuição (es).

- 6) Quais os procedimentos que estão sendo realizados pelo Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, com referência a Educação Formal definida no art. 7º § Único da Lei nº 5.825/06?
- 7) O item III do art. 3º - Diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Lei nº 5.707/06 define como uma das diretrizes a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento. Em vista disto, quais os procedimentos que estão sendo realizados para que esta diretriz seja concretizada na Instituição?
- 8) Quais os procedimentos que estão sendo realizados pelo Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento com referência as linhas de: Formação Geral, Inter-relação entre Ambientes e Específica, definido no art. 7º § Único da Lei nº 5.825/06 e dentro do modelo de Gestão por Competência?
- 9) Quais os procedimentos que estão sendo realizados pelo Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento com referência a linha de desenvolvimento de Iniciação ao Serviço Público, definido no art. 7º § Único da Lei nº 5.825/06, IX do art. 3º da Lei nº 5.707/06?
- 10) O item X do art. 3º da Lei nº 5.707/06 referente às Diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal cita como uma destas diretrizes que os resultados das ações de capacitação devem ser avaliados permanentemente. De que forma esta diretriz esta sendo praticada na Instituição?
- 11) Analisando as diretrizes definidas na legislação externa (Leis e Decretos-Leis) referente à Avaliação de Desempenho com a regulamentação interna de sua Instituição (Decisões, Resoluções, Portarias), o que efetivamente não esta sendo realizado dentro de sua Instituição, e qual a motivo de tal impedimento?

C – Cursos de Capacitação e Aperfeiçoamento

- 12) De que forma é realizada a análise das necessidades e/ou aproveitamento dos cursos de capacitação e aperfeiçoamento junto as Unidades?
- 13) Existe algum instrumento de avaliação de aproveitamento dos cursos de capacitação e aperfeiçoamento realizados pelos servidores nas rotinas administrativas e/ou técnicas das Unidades Administrativas e de Ensino? Se sim, cite qual (is).

- 14) Na legislação atual não existe uma obrigatoriedade de frequência nos cursos de capacitação. Você acredita que alguns cursos considerados necessários para as Unidades Administrativas e/ou de Ensino deveriam ser obrigatórios aos técnicos lotados nestas Unidades.

D – Sistema de Incentivos

- 1) Você considera que o atual sistema de incentivo à qualificação, contemplado na Lei nº 5.824/06 é considerado adequado à atual realidade das IFES? Justifique sua resposta.
- 2) Você considera que o atual sistema de incentivo à capacitação e aperfeiçoamento, contemplado na Lei nº 5.824/06 é considerado adequado à atual realidade das IFES? Justifique sua resposta.

E – Gestão por Competências

- 1) O item IV do art. 3º - Diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Lei nº 5.707/06 cita como diretriz: "*incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais*". Em vista disto, questiona-se:
- a) De que forma foi realizado o mapeamento das competências tanto individuais quanto Institucionais dentro da sua Instituição?
 - b) Uma vez identificadas estas competências, quais os procedimentos que estão sendo realizados para que esta diretriz seja concretizada na Instituição?

F – Inter-relação entre Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho

- 1) O item VII do art. 3º - Diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Lei nº 5.707/06 cita como diretriz: "*considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si*". Em sua opinião, qual a relação existente entre a Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho?