

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

LUÍS SÉRGIO FERNANDES DE LIMA

AÇÕES DE QUALIFICAÇÃO NA UFU – UM OLHAR TÉCNICO PARA A
FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

UBERLÂNDIA
2019

LUÍS SÉRGIO FERNANDES DE LIMA

**AÇÕES DE QUALIFICAÇÃO NA UFU – UM OLHAR TÉCNICO PARA A
FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Organizacional.

Área de Concentração: Gestão Organizacional

Linha de Pesquisa: Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão
Júnior

UBERLÂNDIA
2019

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

L732 Lima, Luís Sérgio Fernandes de, 1964-
2019 Ações de qualificação na UFU [recurso eletrônico] : um olhar técnico para a formação de competências / Luís Sérgio Fernandes de Lima. - 2019.

Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Pós-graduação em Gestão Organizacional.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2019.2490>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Administração. I. Valadão Júnior, Valdir Machado ,1962-,
(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação
em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 48, PPGGO				
Data:	vinte de novembro de dois mil e dezenove	Hora de início:	09:30	Hora de encerramento:	[hh:mm]
Matrícula do Discente:	11722GOM012				
Nome do Discente:	Luís Sérgio Fernandes de Lima				
Título do Trabalho:	Ações de qualificação na UFU - um olhar técnico para a formação de competências				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Pública				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se na Sala 107, Bloco 5M, Campus Santa Mônica, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: [Valdir Machado Valadão Júnior - FAGEN/UFU](#), orientador do candidato; [Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros - FAGEN/UFU](#); [Janduhy Camilo Passos - FAGEN/UFU](#) e [Simone Fernandes Costa - UFES](#), todos *in loco*, exceto a última.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. [Valdir Machado Valadão Júnior](#), apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

[Aprovado\(a\).](#)

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de [Mestre](#).

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Janduhy Camilo Passos, Professor(a) do Magistério Superior**, em 20/11/2019, às 11:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Valdir Machado Valadão Júnior, Professor(a) do Magistério Superior**, em 20/11/2019, às 11:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Professor(a) do Magistério Superior**, em 20/11/2019, às 11:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Simone da Costa Fernandes, Usuário Externo**, em 04/12/2019, às 14:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1701914** e o código CRC **4FDB2629**.

RESUMO

O presente estudo busca, sobretudo, verificar se as ações de qualificação, representadas pelos títulos de mestres e doutores, derivadas da implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) numa Instituição Federal de Ensino Superior, possibilitou a aquisição de competência, com desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, atendendo aos objetivos institucionais. Para o estudo, houve a necessidade de compreender o termo competência, bem como de entender como ele é tratado na literatura e no serviço público, no qual se apresenta como ferramenta de gestão de pessoas por meio do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, com suporte do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. A aplicação da legislação pertinente à competência se mostrou adequada às instituições de ensino superior, uma vez que o plano de carreira dessas organizações, implantado no ano de 2005 e com forte apelo estratégico, incentiva ações de capacitação e qualificação com significativos incentivos salariais. A análise dos cursos de mestrados e doutorados, definidos como corpus de pesquisa e apresentados pelos TAEs da referida Instituição para a obtenção dos respectivos incentivos de qualificação, busca detectar a associação entre competência e objetivos organizacionais por meio do confronto entre os cargos, funções e áreas de atuação com os títulos auferidos. Esse paralelo permitiu verificar a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos nas rotinas de trabalho, que é uma exigência da gestão por competência, para o consequente alcance dos objetivos organizacionais, o que é próprio da gestão estratégica. A ausência de um plano de desenvolvimento institucional adequado, que definisse a atuação fundamental da gestão de pessoas para o alcance de objetivos organizacionais, permitiu inferir que as ações de qualificação apresentadas pelos TAEs não estão, verdadeiramente, associadas à construção de competências.

Palavras-chave: Gestão por Competência. PCCTAE. Gestão Estratégica. Qualificação. Titulação. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study aims to verify whether the qualification actions, represented by Master and Doctorate degrees and resulting from the implementation of a Career Plan for Technical and Administrative Personnel in Education (in Brazilian Portuguese, *Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação* - PCCTAE) in a federal institute for higher education, lead to competence acquisition through professional development in order to achieve institutional goals. In this study it was necessary to understand the term “competence”, as well as how it is interpreted in the literature and public services, in which it is used as a human resource management tool via Decree No. 5.7075 of February 23th, 2006, and supported by the National Program of Public Management and Debureaucratization (in Brazilian Portuguese, *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização* - GESPÚBLICA). Implementation of the legislation regarding “competence” has demonstrated to be suitable for universities, since the career plan of those organizations, implemented in 2005, featuring strong strategic appeal, encourages training and qualification through significant wage incentives. This research analyzes a corpus composed of Master and Doctorate courses, which were submitted by the Technical and Administrative Personnel in Education (in Brazilian Portuguese, *Técnico-Administrativos em Educação* - TAEs) of a federal institute for higher education in order to obtain incentives for professional qualification. The analysis aims to identify the link between competence and organizational goals by comparing positions, duties, areas of activity, and the earned titles. This parallel provided the means to verify the applicability of the acquired skills to the work routines, which is a requirement of the competence management, in order to achieve organizational objectives, which is an element of strategic management. The lack of an appropriate institutional development plan that establishes the essential procedures for people management to achieve organizational goals allows us to infer that qualification actions presented by TAEs are not truly associated to building skills.

Keywords: Competence Management. PCCTAE. Strategic Management. Professional Qualification. Academic Degree. People Management.

LISTA DE ABREVIACÕES

CIS – Comissão Interna de Supervisão

CNS – Comissão Nacional de Supervisão

COMEL – Comissão de Enquadramento Local

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

DIAND – Divisão de Avaliação de Desempenho

DICAP – Divisão de Capacitação

DIPAP – Divisão de Provimento e Acompanhamento de Pessoal

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

NGP – Nova Gestão Pública

NPM - New Public Management

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

PDI_{PCCTAE} – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PrND – Programa Nacional de Desburocratização

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

RJU – Regime Jurídico Único

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal

TAE – Técnico-Administrativo em Educação

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Problematização.....	9
1.2	Objetivos	10
1.3	Justificativas	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Panorama da Gestão de Pessoas	14
2.1.1	Gestão de Pessoas por Competências.....	17
2.2	A Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	27
2.2.1	Gestão Estratégia nas Organizações Públicas.....	37
2.2.2	Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público.....	39
2.2.3	Gestão por Competências no Serviço público	42
2.3	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA	47
2.4	PCCTAE.....	49
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1	Caracterização do Estudo	53
3.2	Corpus de Pesquisa	56
3.3	Coleta dos Dados	57
4	APRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS RESULTADOS	63
4.1	Categoria 1 - Pertinência das Qualificações	63
4.2	Categoria 2 – Planejamento Estratégico	72
4.3	Categoria 3 – Comprometimento Institucional	77
4.4	Categoria 4 – Atuação das Chefias.....	79
4.5	Categoria 5 – Avaliação de Desempenho	82
5	DISCUSSÃO	86
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
7	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICE A	104
	APÊNDICE B	108
	APÊNDICE C	111
	APÊNDICE D	117
	APÊNDICE E	118

1 INTRODUÇÃO

Considerando que as organizações são construções sociais, e que dependem das pessoas para o alcance de seus objetivos, a sua adequada gestão se torna primordial em tempos de mudanças rápidas e constantes, como as que se verificam no mundo atual. Numa sociedade marcada pelo fluxo intenso de informações e conhecimentos, a competitividade se acelera, forçando as organizações a criarem mecanismos de aprendizagem contínua (VERGARA, 2003). O ambiente competitivo exige adaptação constante, e os recursos humanos da organização, que agregam valor aos produtos e serviços, sofrem influências e alterações nos seus processos de gestão e no desenvolvimento de competências, devendo estar alinhados à estratégia de negócios da organização (BRANDÃO, 2012).

A administração pública também tem buscado uma gestão mais profissional, incorporando princípios utilizados pelas organizações privadas na tentativa de melhorar seu desempenho. Desde o início do Século XX, com a implantação da gestão burocrática e, posteriormente, com as reformas de 1967 e de 1995, que buscou implantar uma gestão mais gerencial, as reformas do estado redefinem suas estruturas na tentativa de torná-las mais eficientes, eficazes e efetivas. A mudança na gestão de pessoas é uma parte relevante dessas reformas e tem como objetivo estruturar a máquina administrativa para atender aos projetos governamentais (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para Tohá e Solari (1997), a modernização do Estado busca a satisfação dos usuários com a qualidade nos serviços prestados quando adota práticas de gestão que permitem o funcionamento das instituições públicas com maior eficácia e eficiência. Tais práticas são constituídas de metas e indicadores definidos e mensuráveis, bem como estruturas mais flexíveis e inovadoras.

Como parte da modernização da Administração Pública, o papel do servidor público passa a ser fundamental. Assim, depois de décadas de desvalorização e de retração numérica, a partir dos anos 2000, os servidores começam a ter um tratamento diferenciado, com a adoção de medidas de valorização, dentre as quais, destacam-se: a criação da ouvidoria do servidor; a recomposição da força de trabalho no serviço público e a substituição de servidores terceirizados, além das negociações setoriais que resultaram na estruturação ou reestruturação de carreiras e tabelas remuneratórias¹.

¹ Mensagem do Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão – Paulo Bernardo Silva. Brasília, 27 out. 2005. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de-trabalho/noticias/mensagem-do-dia-do-servidor>. Acesso em 20/11/2018

Nesse contexto, como consequência dessas ações do Governo Federal, é aprovado e implantado nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos de Ensino Superior (PCCTAE), que reestrutura a carreira dos servidores das IFES, orientando sobre a organização do quadro de pessoal, o ingresso, as formas de desenvolvimento, a remuneração e o enquadramento, que foi a transposição dos servidores do plano antigo para o novo plano (BRASIL, 2005a).

Criado para atender as necessidades dos servidores por um plano que reconhecesse o empenho dos mesmos em termos de buscar conhecimentos que, aplicados às suas atividades de trabalho, melhorassem o produto de seu labor, tornando-os mais produtivos, eficientes e mais realizados, o Plano tem como princípios e diretrizes, entre outros:

Natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino; qualidade do processo de trabalho; reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão; vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal; 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 usuário (BRASIL, 2005a, p.1).

Ressalta-se que o Plano explicitava o retorno para as instituições dos investimentos aplicados na capacitação e qualificação de seus servidores na forma de melhoria da qualidade dos serviços prestados. Assim, por meio do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (PDI_{PCCTAE}), que deveria fazer parte do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), as instituições fariam levantamentos das necessidades de capacitação dos diversos setores e definiriam as ações para sanar as deficiências apresentadas e, conseqüentemente, atingir as metas pretendidas.

1.1 Problematização

Historicamente, o Plano está inserido em um projeto governamental de busca de qualidade do serviço público, iniciado na década de 1990, por meio da implantação de uma gestão gerencial que busca formar um quadro de servidores mais profissional e capaz de prestar serviços de melhor qualidade com eficácia, eficiência e efetividade em respostas à demanda da sociedade, como se observa na publicação dos Decretos nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2005b, 2006b).

O primeiro decreto instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA com a finalidade de “contribuir para a melhoria da

qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País” (BRASIL, 2005b, p. 1). O segundo decreto institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública e tem por finalidade, entre outras, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, com desenvolvimento permanente do servidor, observando-se os objetivos institucionais, a racionalidade e a efetividade nos gastos para esse fim. Esse último decreto também estabeleceu a gestão por competência como instrumento de gestão (BRASIL, 2006b).

Passada mais de uma década de sua implantação, o Plano parece se apresentar mais como uma planilha salarial, norteador as pretensões dos servidores em termos financeiros, sendo as ações de capacitação e qualificação apenas ganhos pessoais refletidos na ascensão nos níveis da tabela e nos incentivos salariais obtidos pela apresentação de cursos de educação formal, contrariando o que preceituam Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 49), ao definirem carreira como “uma sequência de posições inter-relacionadas de trabalho, envolvendo responsabilidade e compensação crescente e desenvolvida ao longo da vida”. Destacam os autores que desenvolvimento é um processo contínuo de melhoria das habilidades necessárias, não somente para o cargo atual, mas, também, considerando a evolução da carreira.

A remuneração, que foi a consequência imediata da implantação do plano, se constitui como uma necessidade básica de qualquer trabalhador, como ressaltam Motta e Vasconcelos (2006), mas não é condição suficiente para garantir alto nível de produtividade, pois outras condições relacionadas à motivação, à aprendizagem e à realização pessoal precisam ser satisfeitas para que haja envolvimento com a organização e seus objetivos.

Diante do exposto, questiona-se se as ações de qualificação apresentadas pelos Técnicos Administrativos do Ensino (TAEs) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como consequência da aplicação do PCCTAE, estão associadas à construção de competências necessárias para o atendimento dos objetivos institucionais, conforme definido pela literatura e pelas diretrizes do Governo Federal, conforme Decretos 5.378 e 5.707.

1.2 Objetivos

Considerando as diretrizes do PCCTAE e dos planos de ação do governo para a gestão de pessoas, especialmente, os Decretos 5.378 e 5.707, que instituíram o Programa Nacional de Gestão Pública – GESPÚBLICA e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, respectivamente, o presente trabalho tem como objetivo geral verificar se as ações de qualificação apresentadas pelos TAEs

da Universidade Federal de Uberlândia possibilitam a aquisição de competências e o aperfeiçoamento profissional em atendimento aos objetivos institucionais.

Ainda, considerando que tanto a gestão por competência como as diretrizes básicas do PCCTAE se originaram de uma perspectiva estratégica das organizações públicas, em que a gestão de pessoas assume um papel relevante, torna-se necessário também verificar o alcance das diretrizes do plano, bem como a atuação da gestão de pessoas nessa nova configuração organizacional. Assim, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o PCCTAE, buscando ressaltar os pontos convergentes com a gestão por competências e atendimento a objetivos institucionais (gestão estratégica de pessoas);
- b) Confrontar as ações de qualificação submetidos pelos TAEs frente as exigências dos correspondentes cargos e das funções de chefias e direção, considerando a aplicabilidade de tais ações.
- c) Averiguar a ocorrência de uma abordagem estratégica e de gestão por competência nas práticas administrativas, como elaboração de PDI, avaliação de desempenho e desenvolvimento dos servidores.

1.3 Justificativa

Ao longo do século passado e do atual, o Estado tem buscado desenvolver seu quadro de pessoal, incorporando à administração pública federal práticas de gestão aplicadas na iniciativa privada. Entre as práticas atuais adotadas, destaca-se a Gestão por Competências como parte de uma Gestão Estratégica de Pessoas que busca, sobretudo, atender aos objetivos estratégicos das organizações. O sistema de gestão por competência é apresentado como instrumento da Política Nacional do Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) por meio do Decreto 5.707, Inciso III, Artigo 5º. O PCCTAE, implantado no ano anterior ao decreto, por sua vez, já antecipa princípios de uma gestão estratégica de pessoas. Do atendimento a essas duas legislações resulta uma oportunidade única de se aplicar uma Gestão por Competências nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A implantação do PCCTAE nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possibilitou o desenvolvimento da carreira por meio de ações de capacitação e qualificação, o que representa um contraste com o Plano anterior, o qual não incentivava o aprendizado, o treinamento, a qualificação, pois não auferia nenhum incentivo profissional ou financeiro pela

participação nessas atividades, privilegiando apenas o fator tempo, pois toda a progressão ocorria em função do tempo de serviço (FASUBRA, 1998).

Todavia, a aplicação dos princípios do PCCTAE, dissociada de um plano institucional, no tocante a essas ações de qualificação para o desenvolvimento da carreira com reflexos financeiros significativos, provocou o receio de que atendia mais a objetivos pessoais dos servidores. E, num contexto de busca de eficiência, eficácia e efetividade, que satisfaça à exigência da sociedade por uma administração pública mais competente, essa oportunidade de capacitar o servidor para a prestação de um serviço público de qualidade, conforme definida pelas legislações, não poderia ser desprezada.

Assim, o PCCTAE significaria, juntamente com o desenvolvimento da carreira, a valorização do servidor público das instituições de ensino superior. Além de ser um plano de perspectivas de crescimento profissional, constava nele uma nova tabela remuneratória que representava, para grande parte dos servidores, um ganho de salário substancial. Todavia, desponta, já na sua implantação, as primeiras imperfeições: decréscimo de salário em alguns níveis; alcance imediato por muitos servidores dos últimos níveis de classificação (progressão por mérito) e capacitação (progressão por capacitação profissional), limitando, de imediato, o desenvolvimento profissional; e falta de critérios mais precisos na validação das ações de capacitação e qualificação já realizadas pelos servidores, com excessiva abrangência na definição de áreas afins. Essas ocorrências, se não resolvidas, poderiam comprometer o alcance dos objetivos do Plano.

Como servidor da Pró-Reitoria de Gestão (PROGEP), que cuidou da implantação do plano e é responsável pelo seu desenvolvimento, e tendo mesmo participado como membro da Comissão de Enquadramento Local (COMEL), que processou o enquadramento dos servidores ativos e aposentados do quadro da Instituição no novo Plano, o pesquisador estava em uma situação privilegiada que permitiu acompanhar todo o processo de efetivação do Plano.

Essa estreita relação do pesquisador com o objeto de estudo, além de facilitar o acesso aos dados necessários ao desenvolvimento do projeto, satisfaz o requisito de aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no curso de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, como pretendido pelo programa. Assim, como servidor, o estudo representa uma oportunidade de aquisição de conhecimento sobre um tema de interesse profissional que implica, portanto, maior comprometimento e dedicação na prestação do serviço público. Dado o caráter público do trabalho, esse mesmo conhecimento poderá ser livremente acessado e difundido e, portanto, passível de ser avaliado como em um processo de *accountability*.

Para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, e para a Instituição como um todo, o desenvolvimento do estudo representa, além da qualificação de um servidor, um estudo de um tema de seu interesse, qual seja, a aplicação do PCCTAE na instituição. Assim, este estudo permitirá um confronto entre os diversos entendimentos sobre gestão de pessoas encontradas na literatura com as ações desenvolvidas pela Pró-Reitoria, quando poderão ser verificados os acertos e os desacertos, possibilitando um aprendizado e a aplicação de medidas de melhorias no desenvolvimento do plano.

Para o Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, o projeto é pertinente por apresentar o estudo de um tema atual que é muito debatido, considerando as necessidades de melhoria do atendimento aos cidadãos e de contenção dos gastos com o funcionalismo público, portanto, aderente à linha de gestão pública do referido curso de mestrado. O atendimento a essas duas necessidades implica em uma melhor Gestão de Pessoas, que é parte fundamental para uma adequada Gestão Organizacional. Assim, a relevância do tema, a atualidade e a vinculação atendem às proposições do programa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas na administração pública brasileira passou por grandes transformações durante o Século XX, notadamente, a partir dos anos 90, quando buscou aplicar uma gestão de pessoas mais estratégica, todavia, com resultados comprometidos em virtude de características inerentes ao serviço público, especialmente, com a persistência de estruturas normativas burocráticas, rigidez de legislação e aspectos culturais limitantes (CARMO et al., 2017)

Estas mudanças na forma de gerir o quadro de servidores da União estiveram sempre relacionadas a momentos políticos específicos, nos quais se destacam as reformas dos anos 1930, de 1967 e de 1995, as quais provocaram maiores impactos na administração pública.

Como as reformas políticas sempre buscaram aplicar as práticas da iniciativa privada na administração pública, e considerando o tema a ser desenvolvido, foi feito um levantamento na literatura acerca das práticas administrativas concernentes à gestão de pessoas desenvolvidas a partir dos anos de 1990, o que poderá auxiliar no entendimento das diretrizes do PCCTAE e da instituição da gestão por competências.

2.1 Panorama da Gestão de Pessoas

Para Dutra (2004), um sistema de gestão de pessoas sempre é instituído com o objetivo de satisfazer as necessidades da organização e com propostas de valorização das pessoas por meio da estruturação de poder, crescimento na carreira e possibilidade de desenvolvimento e reconhecimento profissional, o que agrega valor às pessoas, ocasionando um comprometimento e tendo como contrapartida as recompensas esperadas e acordadas.

Historicamente, a estruturação e a formalização da gestão de pessoas ocorreram a partir da introdução de princípios tayloristas-fordistas nas organizações. Sua evolução levou à abordagem sociotécnica, nos anos 1960, na Europa, com perspectivas mais abrangentes que a filosofia humanista, com visão de sistema integrado entre demandas técnicas e sociais. Já a partir dos anos de 1980, as organizações japonesas, marcadas pela atuação de grupos de trabalhos, utilizam e desenvolvem o conhecimento do operário, direcionando esse desenvolvimento para a estratégia competitiva da empresa, como asseveram Fleury e Fleury (2001b).

Para esses autores, o sucesso daquelas organizações levou a uma revisão dos modelos de gestão aplicados no Ocidente, surgindo então o conceito de *Human Resource Management*

(Gestão dos Recursos Humanos), entendendo que a gestão de pessoal deve ser parte integrante das estratégias de negócios da organização, o que implica em uma valorização do fator humano, do desenvolvimento dos trabalhos em equipe e da gestão da cultura para o alcance dos objetivos organizacionais.

No final do Século XX, surgem novas formas de gestão de pessoas, provocando alteração nas relações de trabalho como consequência do cenário econômico de incertezas marcado pela complexidade dos mercados, pelo dinamismo tecnológico e pela necessidade de as organizações se manterem competitivas, forçando uma flexibilidade de produção que atingiu também os trabalhadores. A responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira passa, aos poucos, a ser compartilhada pela organização e pelo empregado. Assim, novas configurações de carreiras, como proteanas e sem fronteiras, parecem mais adequadas a esse ambiente que as carreiras organizacionais tradicionais (HALL; BRISCOE; DEMUTH, 2006; VELOSO; DUTRA, 2010a).

Para Hall, Briscoe e Demuth (2006), as carreiras proteanas baseiam seu desenvolvimento em comportamentos vocacionais autogeridos e independentes, ou seja, é resultado de uma gestão pessoal em detrimento de uma gestão organizacional e são caracterizadas por grande mobilidade, por uma perspectiva para toda vida e por um crescimento progressivo. Os indivíduos que adotam essas carreiras consideram mais os valores pessoais (padrões internos) que os organizacionais (padrões externos). Já os que privilegiam uma carreira sem fronteiras, ainda que não implique necessariamente em uma mobilidade profissional, procuram manter relações de trabalho além dos limites organizacionais. Outros extremam essas relações com a mobilidade profissional, cruzando as fronteiras físicas e prestando seus serviços a diversas organizações. Arthur (1994) caracteriza as carreiras como sem fronteiras quando:

Movem através dos limites de empregadores distintos; obtêm validação de fora do empregador atual; são sustentadas por redes ou informações extra-organizacionais; os vínculos organizacionais tradicionais da carreira, notadamente os princípios hierárquicos e de promoção, são quebrados; rejeita oportunidades de carreira existentes por motivos pessoais ou familiares; o profissional percebe um futuro sem fronteiras, independentemente das restrições estruturais (ARTHUR, 1994, p. 296).

Para Veloso e Dutra (2010), as carreiras sem fronteiras atendem às mudanças de comportamentos dos trabalhadores, os quais consideram outras instâncias para a definição de suas vidas profissionais, como família, bem como às organizações, as quais necessitam manter sua competitividade e optam por quadros de trabalhadores mais flexíveis. As pessoas se responsabilizam por sua carreira, buscando valorizar seu capital humano e aumentar sua

empregabilidade, o que permite transitar de uma organização para outra. As organizações, por seu lado, flexibilizam período de trabalho, não garantem estabilidade, incentivam participações em atividades fora da organização e proporcionam ascensões baseadas em projetos.

No cenário atual, a capacidade de inovar se torna urgente. Para desenvolver essa capacidade, as organizações necessitam de conhecimento, estando esse recurso, sobretudo, no elemento humano que passa a ter relevância cada vez maior na aquisição e manutenção de vantagem competitiva. Como o conhecimento por si só não garante essa vantagem, é necessária uma adequada gestão de pessoas que provoque uma transformação do conhecimento em produtos e serviços. Para tanto, é primordial que o portador desse conhecimento tenha comprometimento com a organização de forma a aplicar o que sabe nas suas atividades, gerando, conseqüentemente, valor para a organização e para si mesmo (DURAND, 1998).

Nesta abordagem estratégica da gestão de pessoas, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) reconhecem que a prática de remuneração é parte importante a ser revista, partindo de uma visão como fator de custo para um fator de aperfeiçoamento, com melhorias e maior competitividade alinhadas à estratégia da organização. Na definição dos autores, há que se considerar o contexto organizacional (as categorias essenciais, a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial) e a visão de futuro da organização. Ao individualizar a remuneração, devem-se considerar as características pessoais e do cargo, bem como das atividades, responsabilidades, conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, desempenho e resultados. Além da remuneração, os autores afirmam que a avaliação de desempenho deve ser valorizada dada a sua capacidade de promover o desenvolvimento profissional, com correção de desvios e apontamento das dificuldades. A organização deve ainda estar focada no futuro, considerando a visão, a missão, os objetivos e diretrizes estratégicas da organização.

Para Magalhães (2006), nas avaliações, os indicadores de desempenho tradicionais (absenteísmo, rotatividade) já não são adequados para as organizações, sendo necessária a adoção de indicadores de desenvolvimento de pessoas relacionados à gestão estratégica de pessoas, tais como, atitude (positivas e proativas), valor, comprometimento e inovação.

Já na prática de desenvolvimento, o processo de capacitação, que se refere à construção de competências necessárias para a organização, deve possibilitar aos profissionais contribuir quando e onde for necessário. Ressalta-se que esse desenvolvimento não se resume a ascender verticalmente na carreira ou acumular conhecimentos, mas, antes, valorizar o conhecimento agregado e a performance (GONZALES, 2006).

Nesse sentido, a prática de liderança na gestão de pessoas também passou por um processo de valorização em função dos novos cenários em que as organizações atuam. Essa

valorização implicou na exigência de profissionais mais flexíveis, com maiores capacidades de aprender, motivar, coordenar e interagir. Considerado como um agente de mudanças, o líder adquire importância para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, constituindo-se, portanto, em um elemento relevante para a obtenção de vantagens competitivas (TOLFO, 2004).

Deste modo, as gerências intermediárias também são fundamentais, pois elas são as responsáveis por operacionalizar as políticas e práticas definidas para o alcance dos objetivos da organização. Além disso, são elas que compartilham e implementam tais ações, atuando, para tanto, no comportamento das pessoas com o intuito de conseguir o comprometimento (BIANCHI; QUISHIDA, 2009), sendo responsáveis também por conduzir o desenvolvimento das competências de seus subordinados. Assim, os profissionais necessitam de habilidades para atuar como agentes políticos, uma vez que coordenam recursos escassos viabilizados pela organização (humanos, tecnológicos, financeiros) e competem com seus pares na obtenção desses recursos (DUTRA, 2010b).

Dutra (1996), ao pensar propostas para a gestão de pessoas, considerando essa abordagem estratégica dos recursos humanos das organizações, julga a Administração de Carreiras como um instrumento adequado para atender às novas necessidades. O referido autor entende que esse instrumento permite uma coordenação entre os projetos individuais dos trabalhadores com os de desenvolvimento da organização com vantagens mútuas. Essa interação possibilita também identificar e corrigir pontos fracos, bem como otimizar os pontos fortes e integrar as práticas de gestão de pessoas. Sob essa lógica, a ideia de gestão por competência, a seguir apresentada, assume um direcionamento importante para essa ação.

2.1.1 Gestão de Pessoas por Competências

O processo de globalização, com conseqüente aumento de competitividade e complexidade das estruturas organizacionais, levou a mudanças na forma da gestão de pessoas. A necessidade de agregar valor a produtos e serviços e o atendimento a mercados cada vez mais inconstantes forçaram as organizações a estruturarem um quadro de pessoal com perfis profissionais mais independentes e capazes de tomar iniciativas frente às ocorrências que se apresentam. Nesse contexto, desenvolve-se o conceito de competência como instrumento de gestão para o enfrentamento das incertezas dos ambientes organizacionais (LE BOTERF, 1997; DUTRA, 2004; RUAS, 2005; COMINI; KONUMA; DOS SANTOS, 2008; ZARIFIAN, 2008). Para Ruas (2005), competência caracteriza-se como resposta a uma situação específica, sendo

focada, portanto, em resultado e não em processo, combinando e mobilizando adequadamente recursos apropriados já existentes, mais até que conhecimentos e habilidades que são, por sua vez, mais condizentes com noção de qualificação.

Le Boterf (1997) também credita à complexidade dos ambientes externos, à incerteza e às mudanças constantes a responsabilidade pela evolução da gestão por competência, a qual se expressa no agir (“saber o que fazer”), mais que no “saber-fazer”, ou seja, o saber ou a capacidade não garantem a competência. Além do saber o que fazer, há a necessidade do “querer agir”, pois a competência está intimamente relacionada à motivação. Por sua vez, a motivação leva à interação com os saberes múltiplos presentes nos grupos de trabalho que permitem o alcance dos objetivos institucionais.

Para Grimand (2009), a adequada atuação da área de gestão de pessoas possibilita a associação das competências individuais às estratégias organizacionais, garantindo vantagens competitivas. Para o autor, o uso da teoria de recursos na abordagem dessa associação permite: a aplicação de ações que potencializam as competências individuais no intuito de torná-las estratégicas; o usufruto da relação entre competências individuais, coletivas e estratégicas; e a expansão das competências específicas da organização, cujo fim é a obtenção de vantagem competitiva durável, sendo essa vantagem desenvolvida por meio das capacidades dinâmicas da organização, com características de raridade (qualificação do recurso humano), criação de valor (para os clientes) e dificuldade de imitação.

O autor ressalta também a importância da competência coletiva que intensifica o desenvolvimento das competências individuais ao permitir o apoio profissional, a integração e uma avaliação das atividades comuns dos pares. A competência coletiva constitui-se também em competência-chave que auxilia na manutenção de vantagens competitivas e dificulta a apropriação dessas competências estratégicas obtidas pela otimização dos recursos humanos. Essa dificuldade se apoia no fato de as habilidades individuais não fazerem sentido fora do ambiente (contexto organizacional, redes sociais, história) em que foram desenvolvidas e estão inseridas.

Durand (1998), ao definir competência, faz uma analogia com a alquimia clássica, que ele intitulou alquimia organizacional, representando o aproveitamento e a alavancagem de recursos e ativos que, combinados, originam produtos e serviços que atendam aos clientes. A essa combinação única e de difícil imitação entre os recursos e os processos operacionais, ‘cimentada’ pela cultura e visão estratégica disseminada e compartilhada por toda a organização, o autor atribui a denominação de mobilização coordenada, considerando a

competência como um ativo e a falta de capacidade em algum aspecto da organização, como incompetência, portanto, um passivo.

Assim, vista como recurso, a competência é constituída de ativos tangíveis (equipamentos, prédios etc.) e intangíveis. Uma marca, por exemplo, em associação com elementos intangíveis (processos ou cultura), auxilia na obtenção da alquimia organizacional. Nesse sentido, “the essence of competence is to be looked for in the intangible ‘organizational alchemy’ which cannot be easily imitated”² (DURAND, 1998, p. 8). O autor acrescenta aos elementos clássicos do conceito de competência (conhecimento, habilidade e atitudes) um quarto elemento, o *know-why* (saber porquê), que implica entender as escolhas estratégicas, constituindo-se em um quesito fundamental para o alcance da competência que se manifesta pela ação quando deixa de ser potencial para ser real.

Esse entendimento é compartilhado por Bitencourt (2005), que reforça a ocorrência da competência na ação, sendo esse um momento que agrega valor econômico às atividades, à organização e valor social ao indivíduo, ou seja, é quando o conhecimento se traduz em execução. Assim, faz-se necessário que a formação e a trajetória estejam consoantes com o crescimento pessoal e profissional. Zarifian (2008) também afirma que é na ação que a competência pode ser avaliada e que agrega valores aos participantes.

Comini, Konuma e dos Santos (2008), ao tratarem de gestão por competência, constataam a ausência do conhecimento em ação quando identificam a realização de programas aleatórios de capacitação sem aplicação nas atividades dos participantes. Os autores creditam essa ocorrência às falhas nas avaliações, pois eles observam que, por desconhecimento de sua importância e pela falta de habilidades dos agentes envolvidos, não atendem ao objetivo de verificar as lacunas de conhecimento para o alcance dos objetivos institucionais, não resultando, portanto, em planos de desenvolvimentos institucionais.

Sobre capacitação e qualificações, Zarifian (2008), ao tratar da obtenção de título³ como aquisição de competências, entende que, por ser obtida fora do ambiente organizacional, sem relações econômicas, a qualificação permite o desenvolvimento de competências distintas das

² “a essência da competência deve ser procurada na “alquimia organizacional” intangível que não pode ser facilmente imitada” (DURAND, 1998, tradução do autor)

³ A análise considerou o embate de sindicatos e empregados na França com relação aos títulos apresentados pelos candidatos aos postos de trabalhos: se os títulos são classificatórios ou requisitos. Observa-se que, no momento da admissão, já havia o reconhecimento do título, não implicando em remuneração à parte. Apenas auferia uma pontuação.

competências obtidas dentro de uma organização e, mesmo que ocorram estágios que buscam recriar condições semelhantes ao trabalho, são relações educativas. Essas competências não são, todavia, desprezíveis, as quais são chamadas pelo autor como “competências de fundo” ou “competências recursos” que, sem dúvida, auxiliarão na obtenção de competências profissionais. Entretanto, como alerta o autor, competência não é saber ou ter competências de fundo, pois o que importa é a aplicação prática do conhecimento, sendo a competência comprovada pela prática e avaliada por colegas, chefia ou clientes.

Nesta associação de prática e avaliação, Brandão e Guimarães (2001) buscam verificar as similaridades que há entre os conceitos de gestão de competências e gestão de desempenho. Os autores entendem que ambas são alternativas eficientes de gestão às organizações e que, para o alcance da competência institucional, é importante o desenvolvimento de competências coletivas e individuais, estando tais competências indissociáveis da ação. Tendo como referência a estratégia da organização, a gestão de competência procura desenvolver as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais com a participação de todos os níveis hierárquicos. Já a gestão de desempenho implica em uma abrangência maior de atuação no nível de estratégias, objetivos, processos e políticas com a finalidade de detectar falhas e corrigi-las. Assim, para os autores, os dois conceitos integram a gestão de pessoas à estratégia institucional. Também, segundo os autores, elas se assemelham se for considerado que a gestão de competência necessita de avaliações de desempenho para verificar ausências de competência, ou seja, utilizando de gestão de desempenho. Concluem que a melhor definição, dada a dependência entre ambas, é ‘gestão de desempenho baseada nas competências’.

Posteriormente, Brandão (2007) sugere que estudos sejam feitos no sentido de melhor identificar: a natureza da competência; o que é anterior e posterior à aquisição da competência; as relações reais entre conhecimentos, habilidades e atitudes; as competências necessários para o futuro, considerando o desenvolvimento tecnológico; os aspectos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento de competências no trabalho, bem como no contexto, na equipe e na organização; os mecanismos de avaliação; e se a ocorrência de competência gera valor para a organização e para o indivíduo.

Já para Zarifian (2008), o modelo de competência surge em resposta a três exigências do mundo do trabalho, quais sejam: a noção de incidente (evento), a noção de comunicação e a noção de serviço. O incidente implica em pronta resposta das pessoas, o que é possível somente com competência; a comunicação, que garante às pessoas partilharem objetivos e normas organizacionais; e o serviço, que exige o atendimento a clientes que devem ser o objetivo central

das atividades. Assim, a competência tem sentido coletivo, mas depende da iniciativa e responsabilidade de cada indivíduo, que transforma conhecimentos adquiridos, não aplicados, na abordagem dos incidentes.

Le Boterf (1997), igualmente, afirma que a competência se revela mais no saber agir (saber o que fazer) e querer agir do que no saber fazer (execução). Saber ou ter capacidade não implica em competência e essa se expressa na disposição de agir adequadamente em uma dada situação, ou seja, aplicar conhecimentos, atendendo a uma imposição subjetiva interna, uma motivação, frente à imposição objetiva externa. O autor ressalta também a característica social da competência, ainda que seja um atributo individual, o qual é dependente dos papéis estabelecidos no sistema. O mesmo autor define a competência como uma dinâmica combinação de saberes múltiplos; diferenciando ainda competência requerida (esperada pela organização/cliente), herdada das concepções tayloristas e fordistas em que o sujeito é um operador, e a competência real (conduta operacionalizada/solução de problema), em que o trabalhador é um ator que sabe ir além do definido, que sabe agir e tomar decisões.

Bitencourt (2005) ressalta que a competência somente agrega valor ao trabalho e à organização e possibilita o desenvolvimento das pessoas quando o conhecimento (saber) é aplicado ao trabalho (saber agir), sendo esse um processo que ele considera como aprender a aprender. O autor entende ainda que a competência é “um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes” (BITTENCOURT, 2005, p. 137) de responsabilidade não apenas da organização, mas também do indivíduo que participa ativamente do desenvolvimento de sua carreira.

Desse modo, o entendimento de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitude é incompleto, pois a posse desses atributos não garante a execução de suas atribuições e responsabilidade, fazendo-se necessário a entrega das pessoas. Portanto, são as pessoas os agentes transformadores desses quesitos em competência para a organização e essa entrega, sim, agrega valor à organização (DUTRA, 2004).

Também para Fleury e Fleury (2001a), a definição de competência é sempre contextualizada, pois conhecimentos, recursos e habilidades somente adquirem importância quando aplicados, agregando valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Logo, competência “está associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (FLEURY; FLEURY, 2001a, p.187). Também para Brandão (2007), o desenvolvimento de competências agrega valor econômico às organizações,

pois colaboram para o alcance dos objetivos organizacionais e valor social ao indivíduo e equipes ao proporcionar o reconhecimento social de suas capacidades.

Zarifian (2008) ressalta essa relação social ao tratar do surgimento do modelo de competência, acreditando ser necessário repensar o trabalho e o serviço e como esses se relacionam com a competência. Para essa análise, algumas questões se tornaram relevantes: como se materializa o trabalho, em que consiste, como representá-lo, como avaliá-lo, o que avaliar e como identificá-lo? Assim o autor define trabalhar como “gerar um serviço, ou seja, é uma modificação no estado ou nas condições de atividades de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço (o cliente, no setor privado, o usuário, no setor público)” (p. 48), considerando ainda que a qualidade do serviço prestado adquire importância na medida em que o seu reconhecimento representa a manifestação da competência. Qualidade que, para o autor, não se resume ao produto em si, ao prazo de entrega, a embalagem, nem aos gastos publicitários, mas, sim, ao uso que o cliente fará do produto, às transformações que opera em sua vida, à sua participação na definição do produto que lhe é proposto e à contribuição das pessoas envolvidas na entrega da qualidade.

Alerta o autor, todavia, que esse repensar o valor do trabalho não é uma visão “neo artesanal” do mesmo, pois a competência individual necessária para o trabalho, e consequente geração do serviço, é constituída de aprendizagens sociais e de comunicações, ou seja, na formação, no preparo coletivo, nas redes de comunicação mobilizadas, bem como nos balanços e avaliações conjuntos promovidos pelos envolvidos.

Bitencourt (2004), ao analisar esta participação dos profissionais para tornar as organizações mais ágeis e competitivas, ressalta que não basta o comprometimento, necessitando também melhor qualificação e capacitação e acrescenta que a gestão por competência atende a essa exigência, pois traz reflexões sobre o significado do trabalho, o papel dos indivíduos e da educação contínua. O autor destaca ainda a importância que o entendimento da aprendizagem organizacional, que se refere a “como” a aprendizagem acontece, pode ter na obtenção de competências e que três princípios da aprendizagem parecem ser fundamentais para essa aquisição: 1) a abordagem coletiva; 2) o desenvolvimento contínuo; e 3) a ênfase em ações.

Fazendo um contraponto entre este modelo de gestão por competência e o taylorista, então vigente nas organizações, Zarifian (2008) apresenta componentes do novo modelo que ressaltam as mudanças no entendimento de trabalho e na atuação dos trabalhadores. Nesse novo modelo, o trabalhador toma iniciativa e assume responsabilidades frente a situações não previstas, que concede, portanto, um nível adequado de autonomia, implicando, ainda, em

automobilização e em um maior comprometimento com a organização, valorizando também as relações sociais ao mobilizar e interagir as competências individuais dentro de grupos de trabalhos para execução de objetivos organizacionais. Pela necessidade de assumir responsabilidades pelo trabalho, tanto o indivíduo quanto as equipes aceitam ser julgados e avaliados pelos resultados apresentados no exercício do trabalho, pois é nessa ação que se verifica a presença da competência. Essa responsabilidade pelo agir é que permite refletir sobre o trabalho. Assim, a atuação ativa do trabalhador, presente no modelo de competência, garante o valor social ao indivíduo.

Esta prática de avaliação, que é essencial em uma Gestão por Competência, contudo, não é tratada com a austeridade necessária, como constatam Comini, Konuma e dos Santos (2008), ao apresentarem resultado de estudos que relatam as falhas de processos de avaliação. Tais avaliações, na sua maioria, não redundavam em planos de desenvolvimento (PDI) pela falta de definição de papéis e responsabilidade dos envolvidos no processo, como a área de gestão de pessoas, a chefia e o servidor. Os autores ressaltam que os gestores, em respostas às lacunas de aprendizagem, recomendavam treinamentos aleatórios, constituindo, muitas vezes, em acúmulo de conhecimentos desarticulados sem aplicação prática nas atividades atribuídas ao profissional, sendo a aplicabilidade o que torna a avaliação efetiva e estratégica. Os autores orientam ainda que uma participação mais consistente dos gestores é fundamental para o desenvolvimento profissional dos subordinados, o que implica em compartilhamento de resultados e definição de ações conjuntas de desenvolvimento para a correção das falhas detectadas. Esse tipo de ação valoriza o processo e elimina o sentimento de punição associado às avaliações de desempenho por parte dos trabalhadores.

Assim, para melhor assimilar o percurso da administração clássica de recursos humanos à gestão por competências no serviço público, foi necessário entender o processo que avançou de uma gestão burocrática para uma gestão estratégica de pessoas, culminando na gestão por competências. Para este entendimento houve a necessidade de abordar temas como avaliação de desempenho, desenvolvimento e aperfeiçoamento, e a relevância do papel dos gestores nas organizações atuais. Temas que já estavam presentes na administração clássica, mas que adquiriram novos significados e objetivos na gestão por competências. O quadro 1 apresenta uma síntese dos autores que abordaram estes temas, o que permitiu a construção de um arcabouço teórico para o estudo em pauta. Destaca-se nesta síntese os autores que trataram destes temas na esfera pública, que segue, ainda que à distância, as metodologias administrativas aplicadas às organizações privadas.

Quadro 1: Autores analisados com estudos relacionados à Gestão de Pessoas

Autores	Títulos	Abordagens
Amaury Grimand	Des Compétences Individuelles aux Compétences Stratégiques	Articulação entre competências individuais e estratégicas. Teoria dos recursos – importância estratégica dos recursos humanos. Recursos Humanos x vantagens competitivas – dependência mútua. Competências individuais → competências coletivas → barreiras à imitação.
Carolina Toha; Ricardo Solari	A modernização do Estado e a Gerência Pública	Reforma do estado – construção de cidadania e otimização dos recursos públicos. Produtividade – objetivos e resultados mensuráveis, considerando a demanda dos usuários. Implantação de sistemas de incentivos. Novo papel do gerente público – percepção do serviço público.
Cláudia Cristina Bitencourt	A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional	Desenvolvimento de competência – conhecimento (saber) em ação (saber agir). É o momento que agrega valor à organização e ao trabalho. Aquisição e prática (aprender a aprender). Processo contínuo e articulado de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) Formação e trajetória profissional devem estar integradas.
Clóvis Bueno de Azevedo; Maria Rita Loureiro	Carreiras Públicas em uma Ordem Democrática: entre os Modelos Burocrático e Gerencial	Administração Pública – Burocrática ou Gerencial? Modelo de Administração Burocrática – inadequada? Reconstrução? Ineficiente? Plano Diretor da Reforma do Estado. Controle de processos x controle de resultados. Princípios burocráticos x Princípios Constitucionais. Gestão de Pessoas.
Eduardo José Grin	O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. (GESPUBLICA)	Reforma Gerencial – Plano Dir. da Reforma do Aparelho de Estado Nova Gestão Pública. Gespública. Qualidade de serviço – indicadores de desempenho. Demanda da sociedade. Atuação dos servidores – envolvimento, incentivos. Legitimidade das ações governamentais.
Graziela M. Comini; Cláudia M. Konuma; André L. dos Santos	Sistema de Gestão de Pessoas por Competência: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual	Avaliação x planos de desenvolvimento. Papel dos gestores na avaliação. Capacitações diversas a serem desenvolvidas. Aprendizagem organizacional - formais e informais. Aplicação prática das capacitações. Avaliações com objetivos promocionais apenas. Problemas de alocação após desenvolvimento. Banco de dados para definição de competências a serem alcançadas.

Quadro 1: Autores analisados com estudos relacionados à Gestão de Pessoas

Guy Le Boterf	Desenvolvendo a Competência dos Profissionais	<p>Ressalta a importância do gerenciamento da capital humano – exigência de inovação constante para manutenção da competitividade.</p> <p>Corresponsabilidade na construção de competência: indivíduo, gestor e gestão de pessoas.</p> <p>Reafirma a prevalência do saber agir (saber o que fazer, disposição para agir adequadamente). Ação como parte integrante da competência. Poder agir.</p> <p>Necessidade de validação da ação (julgamento de terceiros, reconhecimento).</p> <p>Competência dependente de motivação.</p> <p>Competência coletiva – interações das competências individuais.</p>
Hugo Pena Brandão; Thomás Aquino Guimarães	Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?	<p>Vantagem competitiva → gestão estratégica de recursos humanos; gestão de competências; acumulação do saber; gestão do capital intelectual.</p> <p>Ênfase nas pessoas → altamente capacitadas.</p> <p>Gest. de Competências x Gest. de Desempenho - Complementares.</p> <p>Gestão de Competências – Tem como referência a estratégia organizacional (missão, visão, objetivos) e direciona às ações de RH. Envolve os diversos níveis da organização.</p> <p>Gestão de Desempenho – permite rever estratégias, objetivos, processos e políticas de RH, com objetivo de correção.</p> <p>Ambas buscam integrar sistemas de RH.</p> <p>O resultado (desempenho) representa a própria competência.</p>
Hugo Pena Brandão	Competência no trabalho: uma análise da produção científica brasileira	<p>Duas correntes: americana (qualificações e características pessoais que permitem a ação) e francesa (o que produz ou realiza).</p> <p>Destaca uma terceira corrente que une os atributos pessoais e a realização.</p> <p>A competência individual influencia a equipe e a organização, bem como é influenciada por elas – poucos estudos de como ocorre.</p> <p>Há necessidade de agir proativamente (competências para o futuro).</p> <p>Ocorrência de autoavaliação – tendência à leniência. Necessidade de “heteroavaliação”.</p>
Jandmara de Oliveira Lima; Anielson Barbosa da Silva	Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas	<p>Gestão por Competências como instrumento na Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (Decreto 5.707/2006).</p> <p>Competências Coletivas – eficiência, eficácia e efetividade.</p> <p>Competências Institucionais/Competência Individual.</p> <p>Limites legais para aproveitamento das competências individuais (Lei 11.091/2005 e Lei 8.112/90).</p> <p>Contradições legais (PCCTAE) – educação formal/cargo.</p> <p>Aval. de desempenho – atrelada a promoções – corporativismos.</p> <p>Capacitação – atingir quantidade (maior quantidade de servidores).</p> <p>Qualificação – aprendizado individual independente de ação.</p>
Joel Souza Dutra	Carreira e Gestão Estratégica de Pessoas	<p>Ambiente competitivo → necessidade contínua de desenvolvimento das organizações → contribuição das pessoas</p> <p>Desenvolvimento mútuo (pessoa/ organização).</p> <p>Integração da gestão de pessoas aos objetivos organizacionais.</p>
Luciano Martins	Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral	<p>Reforma de 30 – elite administrativa (DASP); resquícios de patrimonialismo. Pressões populistas-clientelistas limitaram ação.</p> <p>Reforma de 67 – Eficiência na administração indireta (ilhas de eficiência). Deterioração da administração direta.</p> <p>Governos civis – desorganização, corrupção generalizada.</p> <p>Constituição de 1988 – Direitos aos servidores sem contrapartida.</p>

Quadro 1: Autores analisados com estudos relacionados à Gestão de Pessoas

Autores	Títulos	Abordagens
Nelson Marconi	Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público	Modelo Gerencial – nova atuação do setor público. Valorização da área de recursos humanos e dos gerentes de equipes. Gestão de RH – integrada à gestão organizacional. Introdução de cargos largos multifuncionais. Competência – Conhecimento, habilidade e atitude, perpassando por todos os níveis organizacionais e presente em todos os procedimentos de RH. Competência como fator crítico para o alcance dos objetivos. Capacitação de gerentes.
Nildes P. Leite e Lindolfo G. Albuquerque	Gestão Estratégica de Pessoas	Papel Gerencial de RH no apoio à Estratégia Empresarial (ativo estratégico). Mudança do modelo de controle para o de comprometimento para o alcance de eficiência, eficácia e efetividade.
Philippe Zarifian	Objetivo Competência	Competência: noção de incidente, comunicação e serviços. Qualidade do serviço associado ao uso que o cliente poderá fazer. Competência, na prática, se manifesta nas ações. Competência como iniciativa e responsabilidade. Mobiliza, compartilha, assume corresponsabilidade. Necessidade de visibilidade das estratégias organizacionais. Papel da chefia. Competência e revisão das práticas de gestão de pessoas. Educação formal - fonte de competências?
Sandro Trescastro Bergue	Gestão Estratégica de Pessoas e Balanced Scorecard em Organizações Públicas	Planejamento Estratégico nas organizações públicas – dimensão humana, deficiências, limitações técnicas e culturais. Desenvolvimento considerado como despesas. Proposta do modelo Balanced Scorecard como referencial de análise. Necessidade de um <i>pensamento estratégico</i> – todos empenhados no alcance dos objetivos organizacionais.
Thomas Durand	The Alchemy of Competence	Alquimia - competência (transformar recursos e ativos em lucros). Teoria dos Recursos – A performance da organização varia de acordo com o aproveitamento e alavancagem dos recursos. Competência (como recurso, dimensões). Recombinar as competências essenciais. Mobilização coordenada com ativos e recursos. Comunicação/identidade/cultura - forma de comprometimento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura

Observa-se, nesses estudos, a constância com que a correta gestão de pessoas é ressaltada como fator preponderante para o alcance dos objetivos organizacionais e, portanto, para uma efetiva gestão estratégica. Para tanto, faz-se necessário o trato desses recursos como fatores estratégicos, necessitando o estabelecimento de novas relações entre suas partes constituintes e de processos que permitam um dimensionamento preciso dos recursos.

Para muitos desses autores, a Gestão por Competência atende aos objetivos de uma gestão estratégica de pessoas por aplicar princípios de avaliações constantes, tanto de resultados como de desempenho, com conseqüente verificação de falhas e posterior correção. Por agregar valor ao indivíduo e à organização, a gestão por competência também permite atender às novas relações profissionais necessárias para o atendimento a uma gestão estratégica da organização.

Alguns autores desses estudos tratam da gestão estratégica e da aplicação da gestão por competências em órgãos públicos, destacando-se a menção acerca das demandas da sociedade por qualidade e resultados da ação governamental como fontes da abordagem estratégica nos órgãos públicos. Todavia, sobressai nesses estudos o relato de resultados adversos obtidos com a aplicação de princípios da gestão por competência, como: falta de aplicação prática das capacitações, avaliações com objetivos apenas promocionais, dificuldades de alocação de servidores após a qualificação (COMINI; KONUMA; DOS SANTOS, 2008); e aquisição de conhecimento independente de ação (LIMA; SILVA, 2015). Esses autores creditam essas falhas às legislações inadequadas (PCCTAE, RJU, Constituição Federal) e à cultura corporativa presente no serviço público. Sob tal orientação, no tópico seguinte, discorre-se sobre a noção de ‘gestão de pessoas’ para as especificidades da administração pública, que é o lócus deste estudo.

Assim, dá-se prosseguimento ao estudo, já na esfera pública, âmbito de interesse do corrente trabalho, com o tópico A Gestão de Pessoas na Administração Pública. O tema é introduzido com um resgate histórico das particularidades das gestões ocorridas no Brasil por meio dos subtópicos Gestão Patrimonialista, Burocrática, Reforma de 1967, Gestão Gerencial e Gestão Pública Brasileira no Século XXI. O subtópico seguinte, Gestão Estratégica nas Organizações Públicas, apresenta o cenário social, político e econômico que possibilitou a adoção de uma visão estratégica na administração pública. O estudo prossegue com os subtópicos Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público e Gestão por Competência no Serviço Público.

2.2 A Gestão de Pessoas na Administração Pública

Administrar implica em definir objetivos e executá-los por meio de ações de planejamento, organização, direção e controle. Administração pública compreende o sistema de governo, as instituições, bem como as ideias, as atitudes, as normas e os processos que, em uma dinâmica interação, determinam a distribuição e a execução da autoridade política e o atendimento dos interesses públicos. O conceito de serviço público, por sua vez, é dependente do momento histórico e político em que atua o Estado e de sua relação com a sociedade. Assim, em função de mudanças políticas ou das demandas da sociedade, há momentos em que são implantadas reformas estruturais na administração pública, implicando em adoção de novos modelos de gestão. Um modelo de gestão pública engloba os propósitos, as premissas, as orientações e as normas legais que, influenciando o comportamento gerencial, originam

processos específicos, estruturas de gestão pública e de pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos pretendidos (MATIAS-PEREIRA, 2009).

É importante destacar ainda que, no caso brasileiro, três grandes reformas aconteceram na gestão pública no Século XX. A primeira grande reforma teve início na década de 30, quando o Brasil abandonou uma gestão marcadamente patrimonialista e adotou a gestão burocrática. A segunda reforma ocorreu em 1967, durante a vigência do regime militar, que, sem alterar a forma de gestão, provocou grandes mudanças, e a terceira, em 1995, que buscou implantar uma gestão gerencial mais condizente com os novos tempos em substituição à gestão burocrática. O fim de uma gestão e o início de outra não significou, necessariamente, o abandono de todas as características de uma gestão e a automática adoção de todas as características da nova gestão. Em cada gestão, prevaleceram seus principais aspectos, todavia, foram mantidas as características da anterior e mesmo daquela que precedeu a esta, bem como foram antecipadas características da gestão que a sucedeu. Nessas reformas, destaca-se a gestão de pessoal, pois é por meio da estruturação do quadro de servidores da administração pública que as mudanças preconizadas pelas reformas pretendidas se concretizam.

As primeiras constituições brasileiras mencionavam os servidores públicos em dispositivos esparsos dentro dos *Direitos Cíveis e Políticos* (1824) e dos *Direitos e as Disposições Gerais* (1891). Na Constituição de 1934, obteve título próprio – *Dos Funcionários Públicos* – que foi mantido nas constituições de 1937 e 1969. Mas foi a Constituição de 1988 que contemplou de forma ampla a categoria dos servidores públicos, dispondo, entre outros aspectos, o estabelecimento do concurso público como regra e possibilitando o acesso a cargos, funções e empregos públicos a todos os brasileiros, desde que preencham os requisitos legais. Comparativamente, vale ressaltar que a Constituição de 1824 estabelecia que o acesso a cargos públicos civis, políticos ou militares dependia apenas dos talentos e das virtudes (DALLARI, 1990). Os tópicos seguintes apresentarão (brevemente) as principais ideias das fases da gestão pública brasileira, a saber: gestão patrimonialista, burocrática, gerencial e seus desdobramento, dentre eles, a ideia de competências.

a) Gestão Patrimonialista

O Estado absolutista é, por natureza, patrimonialista, uma vez que não há a separação do patrimônio do monarca e o patrimônio público. Na gestão pública patrimonialista, o Estado se transforma em uma extensão do poder real. Os servidores públicos, nesse caso, atuavam

como nobres e os cargos eram tidos como recompensas, gerando o nepotismo e contribuindo para a prática de corrupção e o controle do poder público (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Já o poder político era garantido pela posse de um grande ‘patrimônio’ ou do controle de uma fonte de riqueza, confundindo as esferas políticas e econômicas e tornando a ocupação de cargos governamentais um mecanismo de mobilidade social e ocupacional, ou seja, ‘um bem a ser explorado’ mais que um serviço de interesse público. Além disso, os empregos e os benefícios advindos do Estado atendiam a interesses pessoais e não públicos. Esse cenário, de herança colonial, com a centralização do poder na cúpula e o autoritarismo do poder público, marcou a gestão pública brasileira durante a República Velha -1889/1929 (PAULA, 2005).

O Estado era entendido como fonte de emprego e os cargos eram ocupados por indicações pessoais, em uma clara amostra de como se caracterizaram as relações entre o Estado e a sociedade (LIMA, 2007).

b) Gestão Burocrática

Com o intuito de suprimir a gestão patrimonialista em vigor no País, o então Presidente Getúlio Vargas, na década de 30, estruturou o aparelho estatal sob os princípios burocráticos desenvolvidos por Max Weber, com caráter autoritário e centralizador. Essa reforma imprimiu uma racionalidade na gestão pública, viabilizando a criação de carreiras burocráticas no serviço público e uma tentativa de instituir o concurso público como forma de acesso aos cargos públicos. A criação do DASP⁴ significou a modernização da gestão pública, baseando-se no princípio burocrático do mérito profissional. Com o objetivo de flexibilizar a rigidez burocrática, foram realizadas reestruturações que ocorreram, especialmente, por meio da extinção e criação de órgãos, além do surgimento de estruturas paralelas. No entanto, a presença forte de princípios patrimonialistas no contexto político impediu mudanças mais profundas e o

⁴ A criação do Departamento de Administração do Setor Público (DASP), em 1937, possibilitou estruturar os órgãos do Estado com vistas ao aperfeiçoamento da máquina pública. Entre as suas atribuições na gestão pública voltada para a área de recursos humanos constam: a) efetuar estudos detalhados das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos para definir as modificações na distribuição, nos processos de trabalhos, nas relações entre os órgãos e nas relações com o público; b) providenciar a realização de concurso públicos para os cargos federais, no Poder Executivo; e c) promover o aperfeiçoamento dos servidores públicos (LIMA, 2007). Para Martins (1997), o DASP foi criado com o objetivo de implantar e supervisionar as diretrizes da reforma, de qualificar o quadro de pessoal para a alta administração e, inclusive, estruturar tabelas salariais, porém, ressaltando que seus objetivos foram parcialmente atingidos.

coronelismo da política anterior cedia espaço para o fisiologismo na nova gestão pública (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Um tema relevante na análise da gestão burocrática no âmbito federal é a forma como se deu o crescimento dos servidores na carreira. Buscou-se, nesse sentido, fazer as promoções por meio de avaliação de desempenho, o que era condizente com os princípios burocráticos, mas também mantendo o fator tempo de serviço prestado como importante mecanismo de se obterem promoções (GRILLO, 1981).

Todavia, a definição cada vez mais específica das atividades atribuídas aos cargos dificultou o dimensionamento e o desenvolvimento dos servidores, pois qualquer ocorrência de trabalho fora das normas era considerada como desvio de função. Assim, as promoções ocorreram quase que estritamente em função do tempo de exercício no cargo. Como resultado, verificou-se um quadro de servidores acomodados, despreocupados com melhorias de desempenho, de produtividade, atentos apenas ao fator tempo e com conhecimentos técnicos dissociados das demandas da sociedade e do governo (MARCONI, 2005)

Tendo como princípios a racionalidade, a impessoalidade, a hierarquia, a existência de regras rígidas, a especialização, a continuidade e o controle, a burocracia acabou por estar associada à ideia de estruturas administrativas complexas e à execução de trabalhos ou procedimentos administrativos em diversas etapas desnecessárias, sendo, portanto, entendida como descartável, ineficiente e onerosa, consumindo recursos que poderiam ser empregados em áreas produtivas e finalísticas das organizações, sejam públicas ou privadas (TORRES, 2004).

Para Grillo (1981), ainda assim, o lançamento da Lei de Reajustamento de 1936 marca efetivamente o surgimento da administração pública brasileira ao imprimir racionalidade à administração de pessoal, ao definir as bases para a classificação de cargos e ao instituir o concurso público em uma tentativa de introduzir o critério de mérito na admissão. A referida Lei também regulamentou as promoções, lançando a avaliação de desempenho que, todavia, não alcançou os efeitos esperados em função da inaptidão dos avaliadores.

Martins (1997) considera a reforma ocorrida na década de 1930 como a mais importante no Brasil, ainda que isso redundou em uma divisão na gestão pública. De um lado, instalou-se uma alta burocracia responsável pelos contatos do Brasil com o exterior marcada por elevados padrões de eficiência, com quadros de servidores admitidos por concurso e estruturados em carreiras com promoções fundamentadas em mérito, planos de desenvolvimentos profissionais e salários condizentes. Por outro lado, o setor responsável pela execução de serviços públicos internos do país tinha seus quadros de pessoal preenchidos por indicações clientelistas, com

baixa qualificação, com promoções baseadas em tempo de serviço, baixos salários e desmotivados. Assim, a proposta de se criar uma burocracia eficiente nos anos 30 e 40 foi distorcida por aspectos culturais remanescente da gestão patrimonialista até então vigente, como o clientelismo. O autor afirma ainda que o Estado desenvolvimentista proposto por Juscelino Kubstichek, na segunda metade da década de 50, não alterou essa estrutura, uma vez que o Presidente à época preparou uma equipe qualificada para projetar e implantar as metas de seu governo, entregando os serviços públicos, mais uma vez, a uma burocracia despreparada e mal remunerada.

c) A Reforma de 1967

Após a instalação do regime militar em 1964, os governantes buscaram aparelhar o Estado com vistas a atender às novas exigências de um país desenvolvimentista e empresarial (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O governo buscava modernizar a administração pública, incorporando instrumentos gerenciais aplicados na iniciativa privada, bem como normatizando e padronizando procedimentos nas áreas de pessoal, compras e execução orçamentária. A intervenção estatal na área econômica demandava um aparelho administrativo que o governo não encontrava na administrativa direta. Esse aparelho ágil, eficiente e produtivo seria conseguido por meio da descentralização administrativa, com a criação de instituições de administração indireta que apresentavam mais flexibilidade e menos amarras quanto à contratação e gestão de pessoal e compras públicas (TORRES, 2004).

A persistência de duas classes distintas de organizações públicas e seus respectivos servidores, portanto, continuou, dessa vez, como consequência da reforma. A administração indireta, amplamente incentivada, representou o bom serviço público, com bons salários e servidores capacitados, enquanto a administração direta, tratada com completo descaso pelo governo, reforçava mais uma vez a deficiência do serviço público prestado à sociedade (MARTINS, 1997).

Em 1970, na tentativa de desenvolver a Administração Pública, foi criada a Secretaria de Modernização com o objetivo de implantar novas técnicas de gestão, especialmente, na administração de recursos humanos (MATIAS-PEREIRA, 2010). Nesse mesmo ano, foi editada a Lei 5.645 que estabeleceu diretrizes para a classificação de cargos no serviço público federal. Entre outras providências, condicionou a ‘ascensão’ e a ‘progressão’ funcionais à

realização de treinamento e qualificação, com o objetivo de melhorar o nível de eficiência do servidor público.

A referida Lei não faz referência à avaliação de desempenho e tal ausência é entendida por Grillo (1981) como evidência do desconhecimento do governo sobre a importância dessa prática para as organizações, o que explicaria a sua suspensão no período de 1968-1978. Com o Decreto nº 80.602, de 24/10/77, retoma-se a avaliação de desempenho como parâmetro para ‘aumento por mérito’ (progressão horizontal – mesma classe) e ‘progressão funcional’ (progressão vertical – classe superior). A avaliação era realizada, exclusivamente, pela chefia imediata, sem direito a recurso. Três anos depois, a progressão por tempo retorna, diretamente, para a progressão horizontal e, indiretamente, para a progressão vertical. Para a progressão vertical, havia a necessidade de, além de tempo, escolaridade, habilidade profissional e especialização na classe pretendida. O chefe imediato perde a exclusividade na avaliação do desempenho, acrescentando a participação de uma comissão e a permissão de recurso.

Mas foi a partir do início dos anos 80, com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização (PrND), que buscava reformar a burocracia, incorporando práticas gerenciais, que se procurou revitalizar e agilizar as organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria dos processos administrativos e a eficiência (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para Torres (2004), os princípios que nortearam a criação do Ministério da Desburocratização foram inovadores por incorporar a ideia do cidadão como cliente e merecedor da prestação de serviços públicos de qualidade. Esse cliente, que não é mais apenas um contribuinte ou súdito do Estado, força a gestão pública a buscar melhorias e facilidades no atendimento a esse novo cidadão.

Dando continuidade ao processo de modernização e racionalização da gestão pública, o presidente Sarney criou, em 1986, a Secretaria de Administração Pública para tratar desses assuntos. Atuando de forma pragmática e fomentadora, apresentou alguns progressos, como o fortalecimento institucional da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), a criação do Cadastro Nacional do Pessoal Civil que, futuramente, iria se tornar o SIAPE, e a criação da carreira de gestor governamental, que é tão importante para o processo de modernização da gestão pública, além da extinção de 45 órgãos e comissões especiais (TORRES, 2004).

Segundo o autor, entretanto, a grande mudança ocorre com a promulgação da Constituição de 1988. Por estarem bem articulados, os servidores conseguem garantias constitucionais, o que fortaleceu a administração direta ao se estenderem as mesmas regras constitucionais às outras administrações, mas, em contrapartida, elimina, em parte, o diferencial

de agilidade e a autonomia gerencial que a administração indireta apresentava. O concurso público torna-se obrigatório para o acesso aos cargos públicos, profissionalizando, qualificando e moralizando a administração pública ao atacar o clientelismo e o empreguismo de então.

Para Martins (1997), a Constituição de 1988, todavia, ainda que tenha avançado no intuito de modernização da máquina pública, concedeu privilégios, como estabilidade extensiva a todos os servidores sem respectivas contrapartidas, que impedia reformas mais profundas e dificultava a implantação de critérios de produtividade.

Como inovação, a Constituição de 88 estabeleceu a obrigatoriedade da implantação de um regime jurídico único para os servidores da administração pública, das autarquias e das fundações de todos os níveis de governo, seja da União, dos Estados ou dos Municípios, determinando também a implantação de planos de carreira. Com o plano de carreira, ficou garantida, então, a evolução funcional dos servidores à medida que eles adquirem conhecimento e experiência, melhorando a remuneração ao mesmo tempo em que qualifica o serviço público (DALLARI, 1990).

Para o autor, a obrigatoriedade do concurso público, que seleciona candidatos tecnicamente mais preparados, e a implantação de um regime jurídico único e de planos de carreiras sedimentaram as condições para a profissionalização da gestão pública na área de pessoal, que tem como objetivos:

a criação de um corpo permanente de pessoal altamente capacitado e imune às alterações dos quadros políticos que são inerentes, inevitáveis e até mesmo salutares no regime democrático; b) assegurar a continuidade das ações administrativas, dando a cada cidadão a certeza do regular funcionamento dos serviços públicos, a despeito das mudanças políticas; c) melhorar a qualidade dos serviços públicos, como decorrência da capacitação e da permanente evolução técnica dos servidores públicos; e d) garantir a moralidade das ações administrativas em face das responsabilidades e das garantias conferidas aos servidores (DALLARI, 1990, p 51-52).

Contudo, antes que as deliberações da Constituição fossem implantadas, assumiu o governo Fernando Collor (1990-1992) que, numa tentativa de modernizar o setor público, demitiu um grande número de servidores, desestruturando o serviço público e comprometendo a atuação do Estado (TORRES, 2004; MARTINS, 1997). Esse desmonte atingiu as “ilhas de excelência” que ainda persistiam e a corrupção se instalou de forma generalizada (MARTINS, 1997).

Com promessas de abertura comercial, superávit fiscal, privatizações, diminuição e agilização da máquina pública e regulamentação, a gestão de Collor é marcada pelo ataque intenso ao funcionalismo público, que foi responsabilizado pelo governo por todos os problemas nacionais. Em um reforço ao ataque ao funcionalismo, o governo não corrigiu

salários em um momento de inflação alta, causando um grave arrocho salarial e intensificando a falta de estímulos. Todas essas medidas desestruturaram a administração pública, afetando ainda mais sua capacidade gerencial de implantar políticas públicas necessárias (TORRES, 2004).

d) Gestão Gerencial

A administração pública gerencial surgiu na segunda metade do Século XX como resposta à crise fiscal do Estado e tinha como proposta reduzir custos e aumentar a eficiência da gestão pública por meio da descentralização das decisões e das funções do Estado. Esse tipo de administração se caracteriza por ser uma administração voltada para resultados com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público e busca atender as demandas do cidadão, considerado como usuário. Mais flexível, pois necessita atender demandas internas e externas e, preocupada com custos, a administração gerencial busca a eficiência operacional e a efetividade dos serviços públicos, conforme assevera Matias-Pereira (2009).

Como afirma este autor, sofreu influência da Nova Gestão Pública (NGP)⁵, modelo surgido na Inglaterra, com uma visão empreendedora na administração pública orientada para o cliente-cidadão e focada em resultados que buscam a flexibilidade administrativa, o controle social e a valorização das pessoas, implicando em um posicionamento dos servidores públicos no sentido de se prepararem para atender as crescentes demandas da sociedade, em um esforço de atingir a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação do serviço público.

Para efetivar a Reforma do Estado, foi criado o Ministério da Administração Federal e o da Reforma do Estado que lançou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, com diagnóstico da burocracia estatal e com objetivos a serem atingidos pelo governo e sociedade. A Reforma garantiria maiores níveis de governabilidade e governança por meio da utilização do modelo gerencial de administração pública. O modelo burocrático, naquele momento,

⁵ Para Denhardt (2012), a Nova Gestão Pública (New Public Management) segue, utilizando-se de referenciais da administração privada na abordagem da administração pública, com objetivos de reduzir a burocracia e aumentar a produtividade no setor público. Tais referenciais buscam, acima de tudo, dar uma interpretação positivista às questões administrativas e aplicar uma racionalidade técnica (eficiência) na avaliação da gestão pública. Assim, essa teoria tem entre seus objetivos oferecer melhor atendimento ao cliente (cidadão), aperfeiçoar processos de avaliação de desempenho, promover a privatização e utilizar de modelos de mercado em seus processos. Entendendo que a administração pública apresenta peculiaridades que a torna distinta das organizações privadas, Denhardt e Denhardt (2002) apresentam uma alternativa a esse modelo nomeado de Novo Serviço Público (New Public Service), que tem como princípios: 1) servir, melhor que dirigir; 2) o interesse público é o propósito, não o subproduto; 3) pensar estrategicamente, agir democraticamente; 4) servir cidadãos, não consumidores; 5) accountability não é simples, portanto, os servidores devem dar atenção a aspectos legais, valores comunitários, profissionais e interesses dos cidadãos; 6) valorizar pessoas, não apenas a produtividade; 7) valorizar a cidadania e o serviço público em detrimento do empreendedorismo.

parecia inadequado, ineficiente, rígido, oneroso e com falta de avaliação da gestão e dos servidores. Já o modelo gerencial é centrado no cliente/cidadão, controla resultados, descentraliza e desconcentra a ação governamental, apresentando uma gestão mais flexível e mais condizente com as técnicas administrativas inovadoras observadas nas organizações privadas. Essa reforma, pelo seu caráter democrático, implicou em um processo de implantação mais lento, pois prescindia de negociações com a sociedade, o que facilitava a sua consolidação, ao contrário das duas grandes reformas anteriores que ocorrem em regimes fechados (TORRES, 2004).

Para Marconi (2005), o mais importante para a realização dessa reforma era a necessidade de um quadro de servidores qualificados, flexíveis e aptos a se desenvolverem continuamente para atenderem às exigências dinâmicas e crescentes da sociedade. Bem distinta da imagem de uma administração burocrática considerada ineficiente, preocupada com as atividades rotineiras e incapaz de definir políticas de gestão de pessoas com perspectivas mais estratégicas.

e) Gestão Pública Brasileira no Século XXI

A Administração Pública no Brasil, desde meados da década de 1990, tem sentido a necessidade de uma gestão mais gerencial e mais voltada para resultados e, ainda, que satisfaça o cidadão. Todavia, as mudanças e os resultados ficaram abaixo das expectativas. Medidas pontuais para reduzir a burocracia, simplificar o atendimento ao cidadão e implantar uma gestão por resultados têm apenas amenizado alguns problemas na gestão pública, mas não têm atingido plenamente os objetivos pretendidos, conforme os indicadores sociais e pesquisas de opinião pública que têm exigido serviços de qualidade, com baixo custo e transparência na gestão (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Para Martins (1997), a baixa qualidade na prestação de serviços e a dificuldade em efetivar uma reforma imprescindível do Estado e da gestão pública, privilegiando medidas de privatização e desregulamentação, conferiram uma imagem negativa ao serviço público. Além disso, características como patrimonialismo e clientelismo presentes na cultura política do Brasil comprometem a eficácia e a efetividade da gestão pública.

A necessidade da modernização do Estado surge como resposta à exigência da sociedade por melhor destinação dos recursos públicos na prestação de serviços com qualidade, que satisfaçam aos usuários, em um processo de efetivo exercício de cidadania. Entretanto, após tentativas frustradas de reformas administrativas, há o entendimento de que normas e

procedimentos não são suficientes para o alcance desse propósito. Para tanto, é importante uma mudança no perfil dos dirigentes, que devem apresentar maior capacidade gerencial que permita a definição e execução de objetivos mensuráveis com metas, tempos e indicadores de avaliação (TOHÁ; SOLARI, 1997).

A mudança de governo em 2003 não é seguida de qualquer reforma de Estado, todavia há uma revolução na gestão pública. De uma política de contenção do governo anterior, passa-se para uma política de expansão da máquina pública sem precedentes no país. Essa política busca uma recomposição da capacidade do Estado por meio da valorização do servidor e do serviço público, com a retomada dos concursos públicos, substituições de terceirizados, instituição da Mesa Nacional de Negociação Permanente, que inaugura um canal de diálogo entre os servidores e o governo, e a criação da Secretaria de Relações do Trabalho no Serviço Público. Associados a essas medidas, existe uma recuperação salarial, um incremento nos benefícios e uma reestruturação geral nas carreiras, adequando-as à realidade do Estado Brasileiro (informação verbal)⁶.

Entretanto, com a crise de 2008 e sua persistência no ano seguinte, emergiu a necessidade de repensar a gestão. No final de 2010, com a variação nos preços das commodities, com reflexos negativos na economia brasileira, com conseqüente ameaça do retorno da inflação, medidas restritivas tiveram de ser tomadas. Assim, reduziu-se o orçamento previsto para contratações no ano de 2011 e adotou-se uma estratégia de melhorar a gestão dos recursos com uma política de fazer mais e melhor com menos.

Ressalta Matias-Pereira (2009) que o governo Lula, de 2003 a 2010, diante da necessidade de estabelecer uma base parlamentar de apoio, provocou uma forte politização da administração pública, o que prejudicou o desempenho governamental. A tomada de decisões corretas e rápidas ressurte-se de uma administração pública profissional, bem remunerada, treinada e legítima frente à sociedade. O autor conclui que é necessária uma vontade política do governo para uma reforma do Estado mais profunda, que seja discutida pelo poder público e a sociedade e que reflita em um Estado moderno, menos burocrático e mais competitivo.

⁶ Apresentação da Ministra do Planejamento, Miriam Belchior, na Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados (Brasília-DF), em 26 de abril de 2012. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/apresentacoes/apresentacoes-2012>. Acesso em 30 de janeiro de 2019

2.2.1 Gestão Estratégia nas Organizações Públicas

Tradicionalmente, o serviço público incorpora, ainda que bem tardiamente, práticas aplicadas nas organizações privadas, mas, dadas as diferenças quanto à finalidade e aos destinatários, há a necessidade de uma adaptação. Assim ocorreu com a Gestão Estratégica, que foi incorporada às instituições públicas para atender às necessidades dos cidadãos que, diante do que acontecia na sociedade como um todo, passaram a exigir mais do serviço público em termos de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade com menos custos (MARCONI, 2005).

Para Tohá e Solari (1997), a modernização do estado também é consequência do desenvolvimento da cidadania, que exige transparência e qualidade na sua atuação com a utilização adequada dos recursos públicos. Nesse sentido, a administração pública busca incorporar práticas mais avançadas para atingir a eficácia e a eficiência de seus órgãos.

Das reformas implantadas no Brasil, que buscaram adotar técnicas mais modernas de gestão, destaca-se a de 1930 que, por meio de uma gestão burocrática, pretendeu eliminar o perfil patrimonialista presente na administração pública. Entretanto, em função de características persistentes, como clientelismo e populismo, a referida reforma teve seus resultados comprometidos. Ainda assim, ela se destaca pela criação de um núcleo de alta administração, com carreiras bem estruturadas, promoções por mérito, admissão por concurso e salários condizentes. Por outro lado, a administração responsável pelos serviços públicos não contou com o mesmo aparelhamento. Essa dualidade de administração persistiu na reforma de 1967 implantada pelo governo militar instalado em 1964. Dessa vez, o serviço público de melhor qualidade ficou restrito à administração indireta. Na administração direta, apenas algumas ‘ilhas de excelência’ foram criadas (MARTINS, 1997).

Já a reforma de 1995, que é a mais recente implantada na administração pública, se notabilizou pela crítica à ineficiência da burocracia, mas, todavia, manteve princípios como o profissionalismo e a impessoalidade, conforme asseveram Azevedo e Loureiro (2003). Para os autores, a negação da burocracia pela nova gestão não parece coerente, pois o que se verifica é uma constatação das falhas da burocracia ocasionadas pela aplicação inadequada de seus princípios e pela presença de aspectos culturais que comprometeram sua atuação. Acreditam os autores que uma adequada administração burocrática constitui em um modelo ideal para a ordem política republicana e democrática, dados os seus princípios de privilegiar o interesse público em detrimento do particular, bem como de garantir a igualdade de direitos, a legalidade, a impessoalidade e a universalidade.

Para Marconi (2005), realizar as reformas que permitam o alcance dos objetivos de reduzir gastos e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados requer servidores preparados, o que não é comumente encontrado no atual quadro de pessoal da administração pública. Por falta de políticas adequadas, baixo uso de tecnologias disponíveis, a área de gestão de pessoas das instituições públicas está associada à ineficiência e reage a situações pontuais sem desenvolver uma visão mais estratégica de sua atuação.

Segundo o autor, uma gestão mais estratégica de pessoas, com definição de políticas e diretrizes, incrementa a habilidade dos servidores e melhora a atuação do órgão. Essa atuação deve acompanhar a visão estratégica da instituição, com missão, objetivos, atividades e metas definidas dentro de um planejamento estratégico. A análise desse planejamento permitirá definir o quadro ideal de pessoal, as atividades a serem desenvolvidas e as competências necessárias, devendo as práticas de gestão de pessoas terem como foco o atendimento às metas definidas nesse planejamento.

Bergue (2005), ao definir estratégia, assegura que é importante, primeiramente, conceituar planejamento, que é parte integrante de qualquer ciclo administrativo e diz respeito à previsão de cenários e ao estabelecimento de objetivos organizacionais correspondentes. O aspecto estratégico é vislumbrado quando esse planejamento apresenta uma perspectiva de longo prazo. Para Pfeiffer (2000), o planejamento tem dois propósitos: 1) estruturar a organização para que todos trabalhem com o mesmo propósito; e 2) analisar e adequar-se ao ambiente externo, possibilitando reagir aos seus desafios

Como o planejamento estratégico é definido no nível mais alto das organizações, mas a consecução de suas ações ocorre no nível operacional, constitui-se em um desafio organizacional definir um sistema gerencial que permita transformar as metas e os objetivos estratégicos em ações e produtos fiéis ao que foi planejado. Como resposta a esse desafio, emerge o questionamento à área de gestão de pessoas de como atuar para operacionalizar as estratégias. Para o êxito de um planejamento estratégico, são necessários o envolvimento e o comprometimento de todos os níveis organizacionais, o que, no caso do serviço público, merece um esforço maior, dado o padrão cultural vigente, no qual, em geral, há um compromisso com objetivos globais, mas não com desempenhos individuais ou de grupos para o alcance dos fins propostos, carecendo ainda de um mecanismo de avaliação quanto ao alcance dos objetivos estratégicos, conforme aponta Bergue (2005).

O autor ainda apresenta como dificuldade de implantação de um planejamento estratégico eficaz no serviço público a necessidade de agentes públicos com elevado nível de qualificação para sua implantação, considerando a complexidade da sua “concepção,

formulação detalhada, condução, acompanhamento e avaliação das correspondentes estratégias gerenciais” (BERGUE, 2005, p. 279), agravado ainda pelo aspecto cultural presente no serviço público de resistência a planejamento governamental por receio das consequências do não alcance das metas estabelecidas, acreditando que tais metas são forçosamente obrigadas a serem cumpridas. Esse fato, como ressalta o autor, não se justifica, tendo em vista que o próprio planejamento prevê uma avaliação comparando os resultados obtidos com os resultados propostos, e que, não sendo coincidentes, serão investigadas as causas e, conseqüentemente, corrigidas.

Portanto, antes de se pensar na Gestão Estratégica de Pessoas, é importante a decisão por uma Gestão Estratégica da Organização Pública e, a partir daí, definir o planejamento, considerando a missão, os objetivos, as metas gerais, os fatores econômicos, políticos, orçamentos presentes e futuros e, especialmente, a demanda da sociedade e como atendê-la. O planejamento definirá como será a organização e que perfil e quantitativo de servidores serão necessários para o atingimento dos objetivos e resultados pretendidos (MARCONI, 2005).

2.2.2 Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público

Em um quadro de presença da burocracia, associada à ineficiência e aumento de demanda por parte da população, houve a necessidade de uma abordagem mais estratégica da administração pública. Nesse contexto, a figura do servidor público adquire importância e, assim, uma gestão de forma estratégica para o alcance dos objetivos institucionais se faz urgente. Uma gestão estratégica de pessoa implica em uma definição de políticas com objetivo de desenvolvimento dos recursos humanos em consonância com o planejamento estratégico (MARCONI, 2005) que, como afirma Bergue (2005), na administração pública, resumia-se ao aspecto fiscal e rateio de gastos. Os recursos humanos eram registrados até o surgimento da gestão estratégica no serviço público, como gastos com pessoal, quando se tratava de remuneração ou treinamentos e desenvolvimento.

Para Marconi (2005), uma adequada gestão de pessoas deve apresentar as seguintes características: um recrutamento eficiente e rigoroso; uma estrutura de carreira que estimule a capacitação e, ao mesmo tempo, o desempenho, com cobrança de resultados quanto às competências adquiridas e à capacitação; uma política de capacitação que possibilite aperfeiçoamento constante; uma estrutura de incentivos, que estimule e possibilite cobrança de desempenho; uma avaliação de desempenho objetiva com reflexos na remuneração e que detecte as lacunas de capacitação; e uma política de redimensionamento que permita a alocação

de servidores adequadamente às diversas áreas de atuação, tanto em relação ao perfil quanto ao quantitativo. Todavia, para a efetivação de uma gestão estratégica de pessoas no serviço público, alguns obstáculos dificultam o processo, como a cultura organizacional, que é tão forte e de difícil trato, com traços de corporativismo e avesso a processos de avaliação de desempenho, bem como legislações que também não facilitam a implantação de políticas públicas que buscam modernizar a administração pública.

Entendem Tohá e Solari (1997) que a legislação do serviço público reforça um tratamento igualitário entre os servidores, o que impede a desaprovação ou o reconhecimento e dificulta a aplicação de uma política de incentivos a um desempenho superior, estimulando fracos desempenhos, com servidores pouco eficientes e descomprometidos. Essas falhas favorecem as críticas ao serviço público, o que exige mudanças que passam pela necessidade de profissionalização e desenvolvimento de competência dos servidores públicos por meio de capacitações, avaliações de desempenhos e melhorias nos processos de admissão. Ainda, os autores entendem ser necessário tratar a aquisição de competências como decisão estratégica, com elaboração de programas adequados de capacitação e melhoria nos processos de contratação e avaliação.

Marconi (2005) orienta que as progressões devem estar associadas às competências adquiridas, às novas atribuições e ao desempenho sistematicamente avaliado, o que depende, em parte, das capacitações realizadas pelo servidor. O autor acrescenta, também, que a capacitação deve ser extensiva aos gerentes de equipes ou intermediários, pois, além de capacitá-los tecnicamente, a capacitação pode se constituir em uma oportunidade de reforçar as diretrizes definidas pela gestão. Sobre esse processo, o autor ressalta a importância dos gerentes de equipe no desenvolvimento dos subordinados por serem eles os profissionais com mais condições de avaliar as reais necessidades dos servidores sob sua responsabilidade, sendo essa uma função antes delegada à área de recursos humanos.

Acerca da importância da avaliação de desempenho para a Gestão Estratégica de Pessoas, o referido autor assevera que essa prática é, por vezes, muito questionada por apresentar muita subjetividade e pouco empenho dos avaliadores. Todavia, o autor confirma que a sua correta aplicação garante o alinhamento dos objetivos individuais aos da organização, criando uma cultura de resultados que envolvem servidores, equipes, gerências e alta direção. Para tanto, é necessária a definição precisa e mensurável, bem como a ampla divulgação dos objetivos e metas de cada unidade, que devem estar em consonância com o planejamento estratégico da organização definido pelos altos dirigentes. A avaliação permite aferir os pontos fracos e fortes no desempenho dos servidores, definindo as promoções a serem concedidas, bem

como a necessidade de capacitação ou treinamento. Também, a avaliação permite o desenvolvimento de um Banco de Talentos centralizado e informatizado, com informações funcionais e profissionais relevantes dos servidores, como cargo, tempo de serviço, competências, resultados de avaliações, experiências e conhecimentos, servindo como um importante instrumento de gestão de pessoas.

Para Bergue (2005), o planejamento estratégico de recursos humanos no serviço público deve apresentar um horizonte de longo prazo, extrapolando até mesmo governos e gestões, além de considerar os macro-objetivos definidos pelas diversas áreas da organização quando da análise dos ambientes internos e externos e, ainda, ter como objetivo definir ações que possibilitam o desenvolvimento do perfil de agente público desejado e a quantidade necessária para a produção de bens e serviços públicos. Para tanto, este planejamento deve ser parte integrante do Planejamento Estratégico da Organização.

Para Olivier (2001), a atuação segmentada ainda tem lugar nas instituições federais de ensino superior, nas quais cada unidade estabelece suas políticas de forma independente, tendo a área de gestão de pessoas pouca participação no nível estratégico de decisões. Para a autora, uma melhor atuação dessa área é dificultada pela legislação, como o RJU, que impossibilita remunerações mais condizentes em virtude de a designação para cargos técnicos ser de cunho político, bem como pelos excessos de normas.

Grillo (2001) ressalta a unicidade da instituição universitária que, por ser complexa, com objetivos múltiplos e especializados, objetivando criar e difundir conhecimento, precisa utilizar modelos próprios que atendam a sua necessidade de agilidade nas ações. Para atingir esse dinamismo, o autor enumera princípios que são importantes na gestão de pessoal nas universidades, dentre os quais: atrair profissionais competentes; estruturar a carreira com base no mérito; criar incentivos para o desempenho eficaz das atividades docentes, técnicas e administrativas; promover o aperfeiçoamento continuado; vincular o aperfeiçoamento à trajetória da carreira; orientar os recém-admitidos para as novas funções; preparar os dirigentes para os cargos de chefias; avaliar o desempenho do pessoal técnico-administrativo; instituir, assegurar e aperfeiçoar a participação de docentes, técnicos e administradores nas decisões da universidade.

Ressalta o autor ainda a necessidade de se estender o aperfeiçoamento contínuo aos gestores das instituições universitárias, uma vez que cargos de chefia são primordiais para o alcance dos objetivos organizacionais. Acredita que os ocupantes desses cargos estão despreparados para o exercício da função e têm dificuldade de liderança, o que causa atrito entre outras gerências e outros servidores.

2.2.3 Gestão por Competências no Serviço público

A gestão por competência surge como uma ferramenta para auxiliar no processo de implantação da Gestão Estratégica de Pessoas no serviço público, tendo, inclusive, amparo legal, o Decreto nº 5.707, que determina como instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)⁷, em seu Artigo 2º, o: “I – Plano anual de capacitação; II – relatório de execução do plano anual de capacitação; e III – **sistema de gestão por competência**” (p 4). A referida PNDP também enumera, dentre suas diretrizes:

“I – incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; [...]; III – promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção; [...]; V – estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; [...]; VII – considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si; [...]; X – avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação; XI – elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas (BRASIL, 2006a, p. 3-4).

Para Carmo et al. (2017, p. 168), esse decreto objetiva melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos mediante o “desenvolvimento permanente dos servidores públicos e adequação de suas competências às estratégicas do governo, por meio de ações efetivas de capacitação”.

Lima e Silva (2015) também reconhecem que a gestão por competência possibilita melhor desempenho das instituições públicas, acrescentando que as universidades, como tais, contribuem para o progresso social, econômico e cultural do país, merecendo, portanto, um estudo sobre como ocorre a aquisição de competências nessas organizações. Para os autores, o PCCTAE privilegia competências individuais em detrimento das competências coletivas, de forma até contraditória, como a validação de educação formal com relação “indireta” a cargos e ambientes organizacionais. Eles entendem que tal situação provoca insatisfação do servidor pela impossibilidade de mobilizar tais competências no trabalho individual ou coletivo.

⁷ O Parágrafo 2º desse artigo atribui ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da PNDP, o que ocorre por meio da Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, que, entre outras medidas, apresenta as definições dos mencionados instrumentos: I – Plano anual de capacitação: documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores; II – Relatório de execução do Plano Anual de Capacitação: documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo as informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados; e III – Sistema de Gestão por Competência: é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores (BRASIL, 2006d, p. 66).

Ainda, os autores creditam a ocorrência dessa disfunção a uma contradição na aplicação da Lei nº 11.091⁸, que reconhece títulos de educação formal com relação indireta aos cargos, já, a princípio, sem aplicação no trabalho em si ou na área de atuação. Eles concluem que essa situação leva ao desenvolvimento individual do servidor, sem reflexo nas competências institucionais, portanto, não ocorrendo o retorno dos investimentos aplicados, mas garantindo o incentivo financeiro pelo título obtido, provocando apenas ganho individual e prejuízo institucional.

A título de precisão cronológica, a instituição da Lei 11.091 é anterior ao Decreto 5.707, portanto, não havia como ocorrer, no primeiro momento, correlação entre o reconhecimento dos títulos e os princípios da gestão por competência. Todavia, essa ressalva não invalida em nada a análise, pois grande parte da aplicação do PCCTAE, principalmente quanto às ações de qualificação, ocorreu após a divulgação do Decreto, portanto, caberia às instituições observar a correta aplicação da legislação vigente.

Tratando também acerca da especificidade das universidades públicas, Perseguino e Pedro (2017) corroboram a ideia de uma necessária reflexão sobre a implantação da gestão por competência nessas Instituições. Os autores destacam a centralidade que essas instituições assumiram e sua relevância no processo de desenvolvimento do País, tendo em vista terem sido marcadas por um processo de expansão por meio de políticas públicas de democratização do ensino superior e consideram que:

A tríade ensino, pesquisa e extensão está estreitamente ligada ao processo de diálogo com a sociedade, visando aos avanços científicos e tecnológicos, assim como à construção da cidadania. Um tripé que representa a responsabilidade social da universidade pública brasileira. Nesse sentido, é preciso que as políticas de pessoal (considerando as especificidades de cada categoria, isto é, docentes, técnico-administrativos e terceirizados) estejam alinhadas com a missão e os objetivos dessas organizações tão complexas. Esse alinhamento deve contemplar a reflexão sobre o conceito de competência no contexto de uma universidade pública (PERSEGUINO; PEDRO, 2017, p. 34).

Retomando o trabalho de Lima e Silva (2015) sobre competências, os autores afirmam que as competências individuais são indispensáveis para a obtenção das competências coletivas

⁸Lei 11.091 “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:

.....

Art. 11. Será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento.

Art. 12. O Incentivo à Qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros: (Redação dada pela Lei nº 11,784, de 2008)

I - a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta; ...

e que estas só ocorrem quando estão presentes a disposição para aprender e ensinar e as habilidades de comunicação, de integração e interação. A falta dessa integração social foi, para os autores, a causa do não desenvolvimento de competências coletivas, conforme estudo aplicado em uma Instituição de ensino superior, sendo essa ausência vista como consequência de uma legislação que privilegia os objetivos pessoais em detrimento dos institucionais.

Tendo em vista que a autonomia limitada concedida aos gestores públicos impede a exigência de produtividade e qualidade no serviço, o processo de desenvolvimento de competências coletivas fica comprometido. Como ilustração, os autores citam o incentivo à qualificação concedido aos portadores de título (educação formal) superior ao exigido para o cargo, o que atrai os servidores para a graduação e pós-graduação, privilegiando, mais uma vez, o aprendizado individual, como também citam a recompensa, independentemente da aplicação dos conhecimentos obtidos em situações práticas de trabalho, não constituindo, portanto, competência individual ou coletiva.

Essa desatenção leva à validação de uma competência que é reconhecida pelo incentivo financeiro auferido, que, de fato, não se realizou, se considerados os fundamentos da gestão por competência, que tem como princípio fundamental para a ocorrência da competência a sua aplicação prática (FLEURY; FLEUYY, 2001b; DUTRA, 2004; ZARIFIAN, 2008)

Todavia, uma observação atenta ao Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) possibilita detectar seu forte apelo estratégico, quando associa o desenvolvimento do servidor aos interesses institucionais (GIUDICE, 2012) e quando esclarece os termos constantes no decreto, em seu Artigo 2º, como se segue:

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; e III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a, p. 3).

É interessante ressaltar, nas definições dos termos do referido decreto, a menção da nomenclatura “Treinamento Regularmente Instituído”, que é explicitado em seguida:

Art. 9º considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no Art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos: I – até vinte e quatro meses, para mestrado; II – até quarenta e oito meses, para doutorado; [...] (BRASIL, 2006a, p. 4).

A importância dessa definição está na equiparação dos cursos de mestrado e doutorado aos demais eventos de capacitação, portanto, sujeitos às mesmas exigências quanto ao atendimento dos interesses da instituição para a sua obtenção, reconhecimento e remuneração.

Giudice (2012) e Costa e Almeida Júnior (2013) acreditam que, na administração pública, a aplicação de uma gestão de pessoas por competência é dificultada pelos aspectos próprios do serviço público, como a cultura organizacional e as legislações restritivas. Sobre a cultura, que apresenta forte resistência às mudanças, Giudice (2012, p. 196) recomenda que:

Deve ser gerenciada na direção de seus objetivos institucionais. Deve-se, então, construir a cultura de acordo com os padrões de planejamento da organização. O processo de modernização dessa cultura aponta para a necessidade de ações coordenadas em duas direções: a primeira visando potencializar o alcance dos objetivos institucionais e a segunda no sentido de buscar neutralizar os componentes culturais negativos à consecução desses mesmos objetivos. Esse processo transformador constitui-se num grande desafio imposto ao gestor e à própria gestão por competência, que precisam trabalhar com a implementação de mudanças organizacionais para o alcance dos resultados.

Sobre legislação, o autor assinala a ocorrência de duas barreiras à implantação de uma gestão por competência: de um lado, seu aspecto restritivo e, por outro, ao contrário, a não observância de suas determinações.

Costa e Almeida Júnior (2013) veem nesse modelo de gestão instituído pelo PNDP “a tentativa de identificar e desenvolver competências necessárias para a realização eficiente do trabalho dos servidores públicos e, conseqüentemente, a busca por um serviço mais qualificado e eficiente” (p. 3). Esse resultado é obtido com o desenvolvimento permanente do servidor por meio de ações de capacitação, adequando suas competências aos objetivos institucionais. Essas ações, por sua vez, ocorrem de forma permanente e deliberada em resposta à identificação de competências necessárias para as organizações.

Marconi (2005) afirma que uma adequada gestão estratégica de pessoas na área pública deve: considerar a importância das chefias no processo de desenvolvimento dos servidores; integrar a área de gestão de pessoas com as demais áreas, agindo como facilitadora e consultora para as suas atividades; vincular as ascensões funcionais à aquisição e aplicação de competências obtidas por meio de ações de capacitação e de desempenho confirmados por avaliações precisas; desenvolver políticas adequadas de capacitação para suprir as lacunas verificadas nos processos de avaliação; e desenvolvimento de banco de talentos, o que facilita a gestão por competências nas instituições.

Destaca-se, portanto, como componente da gestão de competência a avaliação de desempenho. (MARCONI, 2005; NAKAYAMA; SILVEIRA, 2004; COMINI; KONUMA;

DOS SANTOS, 2008) que o próprio PCCTAE define como um de seus princípios e que deve ocorrer a partir de critérios originários das metas institucionais, ou seja, atendendo a objetivos estratégicos. Todavia, recorrentemente, como observam Lima e Silva (2015), a aplicação de avaliação nas instituições públicas tende a ter seus resultados comprometidos pela falta de seriedade com que é tratada, tanto pelo servidor quando pelo superior, sendo marcada pelo corporativismo e apresentando, na maioria das vezes, resultados superdimensionados. Nesse sentido, a avaliação não reflete a situação real e não deixa transparecer os pontos fracos que necessitam de desenvolvimento.

Como também observou Grillo (1981), ao analisar as falhas das reformas administrativas ocorridas no Brasil, as avaliações aplicadas nas instituições públicas tiveram, e ainda têm, como objetivo principal as progressões com respectivos aumentos salariais, perdendo a oportunidade de gerar desenvolvimento para os servidores e para as instituições. O autor constata ainda que uma avaliação de desempenho adequada favorece desde o aperfeiçoamento do processo seletivo até as decisões sobre desligamentos, passando pela descoberta e exploração de potencialidades de cada servidor, bem como o reconhecimento das necessidades de treinamento/capacitação. Assim, as informações advindas dessas avaliações permitem um direcionamento da política de recursos humanos, o que evidencia a estreita relação dessas atividades. No serviço público, entretanto, a ausência da vinculação das atividades, que atuam de forma independente, explica o insucesso das avaliações.

Além disso, o autor credita essas falhas especialmente à atuação deficiente das chefias que são, geralmente, os responsáveis pelas avaliações. Para obter melhores desempenhos dos avaliadores, há a necessidade de treiná-los para o exercício dessa função e orientá-los sobre os objetivos da avaliação e sua relevância para uma política mais adequada de gestão de pessoas. Por conseguinte, o autor reafirma a necessidade de uma valorização das funções gerenciais.

Lima (2007, p. 27) constata que o alcance das reformas no país “desfez-se no tempo, provavelmente pela força de práticas arraigadas, de uma certa regularidade de comportamento reciprocamente aceito pelos agentes da administração pública de um lado e pelos cidadãos de outro”. Essas reformas focavam na estrutura organizacional e nos ambientes internos, como alteração de procedimentos, criação de órgãos, planos, carreiras e rotinas administrativas, tendo sido esse foco alterado, pondera o autor, somente a partir dos anos 1990, por meio de uma transformação cultural, de valores e comportamentos que possibilitou a implantação de “uma gestão pública de base técnica e política” (LIMA, 2007, p. 20): a GESPÚBLICA. Os ideais desse programa, que incorpora princípios da gestão por competência, está em conformidade com o que constatam Carmo et al. (2017) de que a implantação de uma gestão nesse molde na

administração pública implica em mudanças organizacionais profundas, principalmente, no exercício da gestão de pessoas e no mapeamento de competências requeridas.

2.3 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA

A origem da GESPÚBLICA remonta ao Programa Nacional de Desburocratização, instituído em 1979, que altera a relação da administração pública com o cidadão, ainda em condição apenas de destinatário das ações do governo. Essa relação foi se alterando com a sucessão de programas que buscavam melhorar a qualidade do serviço público, tais como: Qualidade e Produtividade na Administração Pública (QPAP), que é subproduto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), de 1990 a 1995, que, todavia, no afã de capacitar os servidores, acabou tornando-os sua finalidade, retirando do cidadão o foco do programa; Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (PBQP), que é subproduto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, instituído em 1995, que introduz novos referenciais como busca de resultados eficientes e efetivos e satisfação do cidadão; Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), de 2000, que tem como desafio “melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e, ao mesmo tempo, tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito” (LIMA, 2007, p. 44), constituindo-se em um instrumento de cidadania. É importante mencionar que, da reestruturação desse último programa, surgiu o Decreto nº 5.378, que instituiu o GESPÚBLICA (LIMA, 2007).

Para Grin (2015), o GESPÚBLICA não constitui uma inovação como modelo de gestão pública, pois incorpora princípios já definidos por outros programas, como a crítica à ineficiência da burocracia presente na Nova Gestão Pública (NGP) e a modernização da Gestão Pública, já defendida na reforma gerencial e em outros programas anteriores, que também buscavam aumentar a capacidade administrativa do governo na prestação de serviços aos cidadãos com qualidade, eficácia, eficiência e efetividade. Esse programa se aproxima também da NGP ao valorizar o monitoramento e a avaliação dos resultados para o alcance dos objetivos, levando a uma melhoria constante dos serviços prestados em um processo de aprendizagem organizacional.

Para o autor, um ponto crítico do Programa GESPÚBLICA, que o distancia da NGP, é a ausência de incentivos, pois, ainda que estimule o desenvolvimento de competência, não há reconhecimento pela sua aquisição. Todavia, também em consonância com o NGP, o programa valoriza o papel do líder como agente de mudanças.

O programa GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto nº 5.378 com vistas à melhoria da qualidade da prestação de serviços por meio de tratamento e instrumentos gerenciais com o objetivo de:

I – eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; II – promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; III – promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; IV – assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e v – promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética (BRASIL, 2005b, p. 2)

Entendendo que as dificuldades do setor público são de ordens gerenciais, o programa procurou desenvolver modelos de excelências em gestão centrados em resultados e com foco no cidadão como suporte às instituições que aderiram ao programa e com interesse em incorporar melhorias gerenciais. Esses modelos permitem avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas nacionais e estrangeiras (LIMA, 2007). Os instrumentos para avaliação nesses modelos definem critérios e itens que são analisados e pontuados em dado intervalo, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Critérios e itens de avaliação e pontuações máximas

	CRITÉRIOS E ITENS	PONTOS
1	Liderança	110
	1.1 Governança pública e governabilidade	40
	1.2 Exercício de liderança e promoção da cultura da excelência	40
	1.3 Análise de desempenho da organização	30
2	Estratégias e Planos	60
	2.1 Formulação das estratégias	30
	2.2 Implementação das estratégias	30
3	Cidadãos	60
	3.1 Imagem e conhecimento mútuo	30
	3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	30
4	Sociedade	60
	4.1 Atuação socioambiental	20
	4.2 Ética e controle social	20
	4.3 Políticas públicas	20

Quadro 2 - Critérios e itens de avaliação e pontuações máximas

5	Informações e Conhecimento	60
	5.1 Informações da organização	20
	5.2 Informações comparativas	20
	5.3 Gestão do conhecimento	20
6	Pessoas	90
	6.1 Sistemas de trabalho	30
	6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
	6.3 Qualidade de vida	30
7	Processos	110
	7.1 Processos finalísticos e processos de apoio	50
	7.2 Processos de suprimento	30
	7.3 Processos orçamentários e financeiros	30
8	Resultados	450
	8.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários	100
	8.2 Resultados relativos à sociedade	100
	8.4 Resultados orçamentários e financeiros	60
	8.5 Resultados relativos às pessoas	60
	8.5 Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio	30
TOTAL DE PONTOS		1000

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010 (BRASIL, 2010)

No critério Pessoas, objeto da presente pesquisa, foram apresentados os modelos de Avaliação de Sistema de Trabalho, de Avaliação de Educação, Capacitação e Desenvolvimento e de Processos Gerenciais, conforme apresentado no Apêndice E. Como se verá a seguir, na exposição do PCCTAE, estes modelos de avaliação, desenvolvidos pela Gespública, guardam estreita relação com os princípios que estruturaram o plano.

2.4 PCCTAE

Para a Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (Fasubra), a luta pela implantação de um plano de carreira se estendeu por quase duas décadas e não se resumia à recuperação de salários, mas buscava também o reconhecimento dos TAEs como “agentes do processo de formação do cidadão e da construção do conhecimento” (p. 3). Com esse intuito, não interessava apenas a reestruturação da tabela, mas era importante construir um plano de carreira de desenvolvimento pleno e uma metodologia de re-hierarquização dos cargos. Após negociações com o Ministério da Educação (MEC), foi instituído o PCCTAE por meio da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. O plano de carreira aprovado não atendia plenamente às pretensões, porém foi

considerado como o possível para o momento, necessitando, entretanto, de aperfeiçoamentos. Mesmo após alterações, o plano ainda não é visto como o idealizado (FASUBRA, 2013).

Para a Federação, o PCCTAE inova e difere dos planos de cargos e salários implantados na administração pública, por apresentar:

[...] principalmente, elementos de gestão institucional e conceitos inovadores, rompendo com as mesmices na gestão pública, além da defesa de uma política de Estado. O PCCTAE propõe o desenvolvimento dos (as) Trabalhadores (as) vinculado ao desenvolvimento institucional, reconhecendo e fortalecendo a ação desses no processo educacional. Requer, para tanto, a implantação de um plano de desenvolvimento institucional e um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, obrigando o Estado, na perspectiva de garantir um serviço de qualidade à população, capacitação e qualificação dos (as) trabalhadores (as) [...]. (FASUBRA, 2013, p. 4).

O PCCTAE foi formalizado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e publicado no Diário Oficial da União em 13 de janeiro de 2005, com vigência a partir dessa data. Quanto à organização do quadro de pessoal, em seu Artigo 3º, a referida lei determina que:

A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes: I – natureza do processo educativo, função social e objetivo do Sistema Federal de Ensino; [...]; III – qualidade do processo de trabalho; IV – reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão; V – vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; [...]; VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; 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; oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas (BRASIL, 2005a, p. 1).

O plano de carreira é estruturado em 5 níveis de classificação (A, B, C, D e E), com 4 níveis de capacitação em cada um deles. Entre cada capacitação, há um intervalo de um padrão e, entre cada classificação, o intervalo é de 2 padrões, tendo sido essa configuração alterada posteriormente.

Além de conferir aos cargos do plano as atribuições de planejar, organizar, executar e avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes ao ensino, à pesquisa e à extensão, a referida legislação define ainda como atribuições “executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão...” (BRASIL, 2005a, p. 1).

As progressões na carreira ocorrem por meio da Capacitação Profissional ou por Mérito Profissional, sendo a primeira pela obtenção de curso de capacitação, no interstício de 18 meses, e a segunda, por avaliação de desempenho, a cada 2 anos, tendo sido, posteriormente, alterado

esse período para 18 meses. Aos servidores que concluíram curso de educação formal superior ao exigido para o cargo a ser ocupado é atribuído o Incentivo à Qualificação.

Como suporte à implantação do plano, e como parte de sua estrutura, foram instituídas a Comissão Nacional de Supervisão da Carreira (CNS) e a Comissão Interna de Supervisão (CIS). A CNS foi inserida no próprio plano, com o objetivo de acompanhamento e avaliação e, em especial: “I – propor normas regulamentadoras desta Lei relativas às diretrizes gerais, ingresso, progressão, capacitação e avaliação de desempenho; II – acompanhar a implementação e propor alterações no Plano de Carreira” (BRASIL, 2005a, p. 3). Por sua vez, a CIS foi instituída pela Portaria 2.519, de 15 de julho de 2005, com as seguintes atribuições:

a) acompanhar a implantação do plano de carreira em todas as suas etapas, bem como o trabalho da Comissão de Enquadramento; b) orientar a área de pessoal, bem como os servidores, quanto ao plano de carreira dos cargos técnicos-administrativos em educação; fiscalizar e avaliar a implementação do plano de carreira no âmbito da respectiva instituição federal de ensino; d) propor à comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para o aprimoramento do plano; e) apresentar propostas e fiscalizar a elaboração e a execução do plano de desenvolvimento de pessoal da instituição federal de ensino e seus programas de capacitação, de avaliação e de dimensionamento das necessidades de pessoal e modelo de alocação de vagas (BRASIL, 2005c, p. 15).

A Lei 11.091 também determinou a implementação de um plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira associado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), contendo: “I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a realidade da instituição; II – Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III – Programa de Avaliação de Desempenho” (BRASIL, 2005a, p. 3).

As diretrizes para a elaboração desse plano de desenvolvimento foram estabelecidas pelo Decreto 5.825, de 29/06/2006⁹. Esse decreto define que: a Comissão Interna de Supervisão (CIS) acompanhará e fiscalizará o Plano; o exercício de função de chefia, coordenação,

⁹ O Artigo 3º esclarece os termos presentes no Decreto, entre os quais: I - 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; II - 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; [...]; V - 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; 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, p. 65).

assessoramento e direção terá como o requisito a capacitação para o desenvolvimento de atividade de gestão; e a avaliação de desempenho fomentará o desenvolvimento institucional e definirá as diretrizes da gestão de pessoas, tendo como resultado o desenvolvimento de pessoal, a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento e o mérito para as progressões. O decreto determina ainda que cada Instituição deve inseri-lo no PID, definindo também os prazos para a execução de cada etapa.

Em 15 de janeiro de 2014, o MEC editou a Portaria 27, instituindo o Plano Nacional de Desenvolvimento dos servidores integrantes do PCCTAE em resposta à necessidade de investimentos em capacitação e qualificação das IFES, com proposta de incrementar os programas de capacitação e qualificação e o investimento nos servidores dessas instituições “para o desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento da gestão pública” (p. 26). O referido plano fundamenta-se legalmente na Lei 11.091 e nos Decretos 5.707, 5.824 e 5.825 e tem como objetivo geral “promover, de forma complementar, condições para o desenvolvimento dos servidores integrantes do PCCTAE com vistas ao desenvolvimento profissional e da gestão das Instituições Federais de ensino” (BRASIL, 2014, p. 27).

Entre os programas apresentados no Plano Nacional, destaca-se o Programa de Qualificação em Serviço que “busca alcançar os objetivos previstos nas normas vigentes, principalmente permitir ao servidor agregar o conhecimento à prática de suas atividades laborais e é constituído por ações de aprimoramento e desenvolvimento” (BRASIL, 2014, p. 27). Dentre os projetos constantes nesse programa, merece atenção o “Projeto de Pós-graduação *stricto sensu*” que disponibiliza turmas de mestrado profissionalizante. Merece destaque ainda maior o item que trata de monitoramento e avaliação, ao determinar que será considerada: “[...]; c) avaliação qualitativa, verificando o impacto das ações de capacitação e qualificação por meio de critérios estabelecidos nos Programas de Avaliação de Desempenho e Plano de Desenvolvimento Institucional” (BRASIL, 2014, p. 27).

É relevante ressaltar acerca desse programa o esforço em tornar as qualificações mais diretas, restringindo os cursos de *stricto sensu* a mestrado profissional, bem como uma avaliação posterior às qualificações e capacitações, ou seja, a verificação dos resultados advindos dessas ações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização do Estudo

A pesquisa foi desenvolvida a partir dos pressupostos da abordagem qualitativa por meio de estudo de caso. O estudo de caso é um delineamento de pesquisa que vem sendo frequentemente utilizado no campo das Ciências Contábeis e da Administração por permitir a descrição e o aprofundamento sobre uma dada realidade social. Gil (2004, p. 54) define o estudo de caso como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento”. Segundo o autor, o estudo de caso se caracteriza pelo estudo verticalizado de um ou poucos casos, consistindo na observação e aprofundamento da análise com o objetivo de produzir conhecimento a respeito do objeto de estudo.

Esse tipo de estudo desponta como resposta à necessidade de interpretar fenômenos sociais complexos e pode ser útil para fins exploratórios, descritivos ou explanatórios e tem como características: atender questões de pesquisas do tipo “Como? Por quê?”; não exige controle sobre eventos comportamentais; e aborda eventos contemporâneos. Como fontes de evidências na sua realização, destacam-se a documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participantes e artefatos físicos (YIN, 2010).

Pelas propriedades apresentadas, o estudo de caso se mostrou como a metodologia mais adequada para o estudo em pauta, considerando, particularmente, as fontes de evidências disponíveis, dentre as quais se destacam a documentação, os registros em arquivos e a observação do participante.

Para Yin (2010), os documentos, mesmo não sendo precisos e parciais, são úteis para auxiliar na evidência de outras fontes. Os registros também podem ser utilizados em conjunto com outras fontes e exigem um tratamento para a sua utilização, pois, muitas vezes, são tratados com objetivos específicos. A observação participante é “uma modalidade especial de observação na qual você não é simplesmente um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir vários papéis na situação de estudo de caso e participar realmente nos eventos sendo estudados” (p. 138). O Quadro 3 sintetiza os pontos fortes e fracos dessas três fontes de evidências, que também representaram facilidades ou obstáculos na condução do presente estudo.

Quadro 3 – Pontos fortes e fracos das fontes de evidências utilizadas

Fonte de Evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – pode ser revista repetidamente. • Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso. • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. • Ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar. • Seletividade parcial, se a coleção for incompleta. • Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor. • Acesso – pode ser negado deliberadamente.
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • (Idem à documentação). • Precisos e geralmente quantitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • (Idem à documentação). • Acessibilidade devido a razões de privacidade.
Observação do participante	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade – cobre eventos em tempo real. • Contextual - cobre o contexto do “caso”. • Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consome tempo. • Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores. • Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante.

Fonte – adaptação (YIN, 2010)

O estudo de caso em pauta foi iniciado com o levantamento bibliográfico de trabalhos relacionados com desenvolvimento de competências, gestão estratégica de pessoas e levantamento das políticas públicas para o desenvolvimento do quadro de pessoal da administração federal.

Outros recursos utilizados foram: documentos, como legislação pertinente (leis, decretos, notas técnicas, ofícios, orientações), bancos de dados e documentos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), Currículo Lattes e site do Ministério da Educação, principalmente, o Canal CGGP, que trata, especificamente, da implantação do PCCTAE.

A abordagem do tema competência teve como parâmetros o PCCTAE, a Lei 5.707, que trata da implantação da gestão por competência no serviço público, e a literatura pertinente. Assim, a estrutura do trabalho ficou definida a partir de cinco categorias principais, considerando os estudos realizados e os documentos acima referenciados, conforme consta no Quadro 4. A definição das categorias levou em conta: a importância da aplicação prática dos conhecimentos obtidos a partir das ações de qualificação na aquisição de competência; a visão estratégica da gestão de pessoas presente tanto no PCCTAE quanto na gestão por competência; o empenho institucional no desenvolvimento de competências; a relevância das chefias como elo entre os objetivos estratégicos e as ações nos diversos níveis hierárquicos e no desenvolvimento de competências; e a importância das práticas de avaliação de desempenho tanto na gestão estratégica quanto no desenvolvimento de competências.

Quadro 4: Categorias da Análise

	Categoria	Motivo da definição da categoria	Análise a ser efetuada	Relação com os objetivos específicos	Autores apresentados no estudo que tratam do tema
1	Pertinência das qualificações	A gestão estratégica de negócios define que todas as práticas de gestão de pessoas devem estar associadas aos objetivos organizacionais. Na gestão de competência, essas ações devem permitir a aquisição de competências que somente adquirem esse <i>status</i> se aplicadas no trabalho e somente assim auferem valor social ao indivíduo e valor econômico à organização.	As ações de qualificação (mestrado e doutorado) permitem a aquisição de competências? Estas competências estão a serviço da gestão estratégica.	c	Bitencourt (2004, 2005); Brandão (2007, 2012); Brandão e Guimarães (2001); Comini, Konuma e Santos (2008); Durand (1998); Dutra (1996, 2004, 2010a, 2010b); Grimand (2009); Le Boterf (1997); Lima e Silva (2015); Marconi (2005); Zarifian (2008)
2	Planejamento Estratégico	O PCCTAE incorpora uma visão estratégica das instituições. A literatura define o planejamento estratégico e o controle de resultados como base de uma gestão estratégica. A gestão por competência surge a partir de uma visão estratégica dos recursos humanos nas organizações.	Verificar a abrangência do Plano de Desenvolvimento e Expansão - PIDE quanto a metas e ações para o desenvolvimento de competências relativas às ações de qualificação.	a - b	Bergue (2005); Brandão (2007, 2012); Brandão e Guimarães (2001); Durand (1998); Grin (2015); Lima e Silva (2015); Marconi (2005); Tohá e Solari (1997); Zarifian (2008)
3	Comprometimento Institucional com o desenvolvimento de competências e alcance de objetivos.	Na gestão estratégica e por competência, o comprometimento institucional é primordial, demonstrado pela disponibilização de ações que desenvolvem competência e permite o alcance dos objetivos institucionais e pelo reconhecimento em termos de incentivos.	Há reconhecimento financeiro pela obtenção de qualificação e aplicação do conhecimento adquirido? Há incentivos para sua aquisição?	a - b	Durand (1998); Dutra (1996, 2004, 2010a, 2010b); Lima e Silva (2015)
4	Atuação das chefias	Na gestão estratégica, as chefias têm a atuação valorizada por estarem diretamente relacionadas ao alcance das metas e objetivos, como também à disseminação do “pensamento estratégico” nos diversos níveis. A gestão por competência auxilia no desenvolvimento de competências, detectando lacunas e definindo ações, sendo parte relevante no processo de avaliação.	Avaliar se as ações de qualificação apresentadas por esse público desenvolve competências gerenciais, estratégicas ou de preparação para o exercício das funções.	a	Comini, Konuma e Santos (2008); Leite e Albuquerque (2009); Marconi (2005); Zarifian (2008)
5	Avaliação de desempenho	Na gestão estratégica, a avaliação é significativa por verificar o alcance dos resultados pretendidos e destacar as falhas e buscar sua eliminação. A gestão de competência segue o entendimento que falhas ou lacunas implicam na necessidade de novas competências.	Verificar se as avaliações realizadas pela Instituição buscam atingir objetivos estratégicas, com levantamento de competências necessárias e sua aquisição.	a - b	Brandão e Guimarães (2001); Brandão (2007, 2012); Comini, Konuma e Santos (2008); Grin (2015); Lima e Silva (2015)

Elaborado pelo autor

3.2 Corpus de Pesquisa

A população alvo do estudo foi definida como os servidores técnicos administrativos ativos e inativos portadores de diplomas de mestres e doutores e, dentro desse grupo, mas, em estudo à parte, os titulares de funções de chefia e direção. Como primeiro procedimento, foi solicitado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) um relatório contendo dados¹⁰ de servidores que recebiam incentivos em virtude da obtenção de diploma de mestres e doutores, sua situação funcional, se ativo ou aposentado, a lotação, o exercício, a data de ingresso, a data de exclusão, no caso de vacância, exoneração ou redistribuição, a data da aposentadoria, o cargo, a classe funcional e o nível de capacitação. Também constava no relatório informações sobre o curso apresentado pelo servidor para a obtenção dos incentivos salariais, o nível, se mestrado ou doutorado, a universidade onde foi realizado o curso, a data de conclusão e a relação, direta ou indireta, considerada em função do ambiente organizacional. Complementa as informações fornecidas pela PROGEP nesse relatório a menção de exercício de função gratificada (FG) por exercício de cargo ou função de direção ou chefia.

O relatório fornecido apresentava as informações no formato de planilha em Excell com 920 registros, sendo o quantitativo dessa população e sua distribuição por situação funcional e nível de classificação dentro de plano de carreira definido, conforme Tabela 1. Quanto aos cargos de chefia ou direção, constavam 94 servidores da população com exercício nessas funções.

Tabela 1: Distribuição dos Titulados por Níveis e Situação Funcional

NÍVEIS	C	D	E	TOTAL
ATIVOS	34	240	360	634
APOSENTADOS	3	10	67	80
EXCLUÍDOS	5	42	29	76
ATIVOS – primeiro título	1	45	65	111
APOSENTADOS – primeiro título			6	6
EXCLUÍDOS – primeiro título	1	7	3	11
TOTAL	44	344	530	918

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa

¹⁰ ¹⁰ O termo lotação refere-se aqui ao local ao qual está vinculada a vaga ocupada e exercício é o local no qual o servidor efetivamente desempenha suas atividades; vacância ocorre quando o servidor solicita desligamento do cargo em função de posse em outro cargo em órgão público; exoneração se dá quando o servidor se desliga do serviço público; e redistribuição ocorre quando há uma transferência para outra Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), permanecendo o servidor no mesmo cargo

Para a análise das informações pertinentes ao exercício de cargos de chefia ou direção, foi solicitado outro relatório à PROGEP, o qual constavam os seguintes dados: código da área de lotação, lotação, SIAPE, nome, função (nomenclatura), número da portaria de nomeação para a função, data da nomeação (início do exercício), data do mandato (fim do exercício) e FG paga (definida por números – 1 a 7, para função gratificadas, e 1 a 4, para Cargos de Direção (CD)), tendo sido apresentado um relatório no programa Excell com 860 registros. Houve, então, a necessidade de se proceder a uma aferição com o relatório anteriormente apresentado para a filtragem dos registros de interesse do estudo (94) que diziam respeito àqueles servidores que recebiam incentivos de mestres e doutores, sendo os demais excluídos do relatório.

Foram ainda solicitados à Pró-Reitoria dados sobre beneficiários do Programa de Apoio à Qualificação (QUALI-UFU), que também foi apresentado na forma de um relatório em Excell, constando modalidade (Graduação, Especialização. etc.), nº de servidores contemplados, valor mensal por beneficiário, valor máximo anual e valor anual por modalidade dos anos de 2014 a 2019, acompanhado de um consolidado desses anos, informando um número de beneficiários total de 720 servidores no período.

Para o estudo do processo avaliativo na Instituição, foi utilizado o documento Relatório Geral - Avaliação de Desempenho Individual dos TAEs e Gestores da UFU 2018 (UFU, 2018), o qual se encontrava disponível no sítio da PROGEP, que expõe o resultado final da Avaliação de Desempenho Individual – ADI, que é um processo de avaliação de desempenho pontual a que foram submetidos os servidores técnicos administrativos (TAE) e gestores, no período de 26/03/2018 a 22/06/2018, conforme quantitativo descrito na Tabela 2:

Tabela 2 – Levantamento de ocorrências no processo de avaliação de desempenho

Ocorrências	Qtd
Nº de Gestores TAEs	251
Nº gestores docentes	232
Nº de servidores TAEs com avaliação completa	2683
Nº de servidores TAEs dispensados da avaliação	52
Nº de servidores TAEs no teto do mérito (Padrão de Vencimento 16) que não fizeram a autoavaliação	74
Nº de servidores admitidos no primeiro trimestre avaliados no 2º semestre	40
Nº de recursos recebidos	4

Fonte: Relatório Geral: avaliação de Desempenho (UFU, 2018)

3.3 Coleta dos dados

Adaptando a organização da análise proposta por Bardin (2010) ao estudo, foi realizada uma pré-análise com o objetivo de definir os dados que proveriam as informações necessárias à pesquisa. Em seguida, foi feita a exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados e a interpretação.

Além disso, optou-se pela não redução do universo apresentado no relatório, já que sua análise não representaria maior dificuldade ou impedimento, o que permitiu um estudo mais preciso. Assim, foi considerado todo o conjunto para a análise, ou seja, todos os técnicos administrativos portadores de título de mestres e doutores, ativos e inativos, não havendo a necessidade da construção de uma amostra. Também foi feita uma preparação do material com o fim de verificar uma possível ausência ou inconsistência dos dados. As ausências foram detectadas em algumas referências aos cursos apresentados, como o nome da instituição e/ou data da conclusão, tendo sido essas ausências sanadas a partir de pesquisas no Currículo Lattes. Outros dados ausentes foram completados com busca no Currículo Lattes, nos sítios das instituições de ensino, no Repositório Institucional hospedado no site da Biblioteca da UFU ou mesmo em pesquisa na rede mundial de computadores.

As inconsistências apareceram em algumas datas de atos administrativos referentes aos servidores, as quais foram corrigidas a partir de consultas no Diário Oficial da União (DOU) ou em dados disponíveis na própria Instituição. Ademais, houve necessidade de formatar dados referentes a datas e a padronização de lançamentos para facilitar o processo de consolidação dos dados, tendo sido excluídos dois registros. Um deles, por se referir a servidor comissionado e outro, por repetição de registro. Com tais procedimentos, procurou-se ampliar os níveis de validade e confiabilidade da pesquisa (CRESWELL, 2007).

Nesse agrupamento de dados, os lançamentos referentes aos três níveis funcionais (C, D, E) existentes na Instituição foram distribuídos em planilhas distintas. Esses registros, dentro de cada planilha, também foram divididos, conforme a situação funcional, se ativo, aposentado ou desligado (por exoneração, redistribuição ou vacância). Dessas subdivisões, foram separados os lançamentos repetidos, que representam a ocorrência de dois ou mais títulos, os quais podem ser de níveis distintos ou de mesmo nível, com relação direta ou indireta, ou mesmo relação direta nos diversos casos. Primordialmente, foram considerados os títulos de níveis mais elevados e de relação direta, que representam, de fato, o título considerado para recebimento do incentivo salarial atual. Todavia, os demais títulos não foram desprezados, tendo em vista sua utilidade em outras análises presentes no trabalho.

Na etapa posterior do trabalho, foram definidas as áreas de conhecimento de cada cargo dos portadores de títulos de mestre e doutores, segundo a nomenclatura do PCCTAE. Para o

enquadramento na respectiva área, foram considerados também a lotação e o exercício do servidor, pois alguns cargos mais genéricos estão presentes em diversos ambientes organizacionais, como Técnico de Laboratório e Auxiliar de Laboratório, nível C, Técnico de Tecnologia da Informação e Técnico em Química, nível D, e mesmo Técnico em Assuntos Educacionais e Engenheiros, nível E.

Os cargos Auxiliar Administrativo, Assistente em Administração e Administrador foram considerados como pertencentes ao Ambiente Administrativo por não apresentarem especificidade quanto ao ambiente de atuação, não necessitando de habilidades específicas e sendo intercambiáveis nos diversos ambientes, ou seja, os ocupantes desses cargos podem atuar por um tempo em determinado ambiente organizacional e ser removido para distintos ambientes organizacionais durante sua vida profissional sem que se configure uma disfunção.

Após a distribuição dos cargos nos respectivos ambientes organizacionais, foi processada a correspondência desses ambientes com as grandes áreas de conhecimento para avaliação definida pelo CNPq/CAPES (Quadro 5):

Estas áreas de avaliação, por sua vez, agrupam áreas básicas (ou áreas do conhecimento), subdivididas em subáreas e especialidades: 1º nível - Grande Área: aglomeração de diversas áreas do conhecimento, em virtude da afinidade de seus objetos, métodos cognitivos e recursos instrumentais refletindo contextos sociopolíticos específicos; 2º nível – Área do Conhecimento (Área Básica): conjunto de conhecimentos inter-relacionados, coletivamente construído, reunido segundo a natureza do objeto de investigação com finalidades de ensino, pesquisa e aplicações práticas; [...] (BRASIL, 2017b, p. 1).

A escolha por essa metodologia pareceu mais adequada ao atendimento da categoria 1 de análise, tendo em vista que o PCCTAE apresenta uma estrutura semelhante na definição dos ambientes organizacionais e na distribuição dos cargos (Quadro 5), estando os lançamentos dos títulos no banco de dados pesquisado baseados nessa plataforma e apresentados, em sua maioria, no 1º nível de classificação.

Essa mesma metodologia foi, em seguida, utilizada para a classificação dos cursos apresentados para a obtenção do incentivo de qualificação, o que resultou em uma planilha, a qual consta no Apêndice A. Essa planilha serviu de base para a comparação entre os cargos, ambientes e cursos. A área de Ciências Humanas, devido à diversidade dos objetos de estudos, necessitou de um avanço na análise para o nível 2 da área de avaliação da Capes acima referenciado, tendo sido essencial, para tanto, a realização de pesquisas na plataforma lattes ou nos sítios das instituições para aferição das áreas básicas dos títulos.

Quadro 5 – Correlação dos ambientes organizacionais e áreas de titulação

Ambientes Organizacionais	Grandes áreas - CAPES
Ciências Exatas e da Natureza	Ciências Exatas e da Terra
Ciências Biológicas	Ciências Biológicas
Infraestrutura - Informação	Engenharias
Ciências da Saúde	Ciências da Saúde
Agropecuária	Ciências Agrárias
Administrativo	Ciências Sociais Aplicadas
Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas	Ciências Humanas
Artes, Comunicação e Difusão - Informação	Linguísticas, Letras e Artes
-	Multidisciplinar

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados de pesquisa

O uso dessa metodologia buscou satisfazer a regra da homogeneidade exposta na organização da análise de Bardin (2010, p. 124), o qual ressalta que os “documentos devem obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora desses critérios”.

Essa categorização permitiu o confronto entre as áreas que abarcam os cargos e os cursos. A dissonância entre essas áreas implicaria em uma análise mais profunda dos cargos e dos cursos. Quanto aos ocupantes de cargos de chefia, buscou verificar a existência de ações de qualificação voltadas para aspectos gerenciais. Em relação aos inativos, foi apurado também o intervalo entre a data da obtenção do título e a data da aposentadoria com o objetivo de avaliar a ocorrência do retorno institucional das qualificações nesse grupo.

Para o atendimento da segunda categoria, que averiguou a existência de uma visão estratégica na direção da Instituição, foi realizada uma pesquisa no PCCTAE, nos Planos Institucionais de Desenvolvimento e Expansão – PIDE, dos períodos 2008-2012, 2010-2015 e 2016-2021, e no Decreto nº 5.707.

A inserção do PCCTAE nessa análise considerou que, sendo este o plano que regula toda a carreira do servidor técnico administrativo, o mesmo indicaria a política institucional de gestão de pessoas dos técnicos administrativos, portanto, influenciaria na definição dos objetivos estratégicos da Instituição.

O PIDE, por sua vez, representa um documento de gestão e de desenvolvimento da Instituição elaborado em atenção à Lei 10.861, a qual instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, devendo, em seu conteúdo:

Constar as diretrizes, as metas, os programas e os planos de ação projetados em todas as áreas de atuação da instituição. Pode-se, portanto, tomá-lo como o planejamento que orienta a UFU nos rumos a seguir, na contínua avaliação dos caminhos percorridos e permanente busca de soluções aos problemas enfrentados (UFU, 2009, pg. 4).

O Decreto 5.707 estabeleceu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, definindo em seu Artigo 1º 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, p. 1).

A terceira categoria definida no estudo busca identificar as ações que comprovam o empenho da organização para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de competências, com conseqüente envolvimento dos servidores para o alcance dos objetivos institucionais, bem como ao reconhecimento dessas competências no local de trabalho. Nessa categoria, foram analisados os incentivos financeiros, o acesso à aquisição de competências e o efetivo exercício da competência adquirida. Os incentivos financeiros ocorrem pela aplicação dos percentuais fixos, definidos pelo PCCTAE, e são concedidos aos portadores de títulos acima do exigido para o cargo. Outro incentivo à qualificação é representado pela possibilidade de afastamento integral, normatizado pelo Artigo 96-A, da Lei 8.112, que institui o Regime Jurídico Único dos servidores públicos:

Art. 96-A. O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação stricto sensu em instituição de ensino superior no País. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009). (BRASIL, 1990, p. 6).

Como legislação Interna da Instituição, a Portaria PROGEP nº 523, de 11 de março de 2016, permitiu o servidor afastar parcialmente para esse fim em até 50% da carga horária de trabalho (UFU, 2016). Outro incentivo para a qualificação é o Programa de Apoio à Qualificação (QUALI-UFU) estabelecido pela Resolução nº 04/2017, do Conselho Diretor da Instituição, que ocorre “mediante o custeio de ações de qualificação para os servidores efetivos, docentes e técnico-administrativos em educação, da Universidade Federal de Uberlândia” (UFU, 2017, p. 1).

A análise na categoria 4 buscou verificar se os titulares de função de chefia e de direção apresentaram qualificações que permitissem agregar competências no exercício como gestores.

Foi oportuno estender essa checagem quanto ao cargo e mesmo em relação ao ambiente organizacional, pois, em ambientes distintos do setor administrativo, um conhecimento acerca dos assuntos pertinentes ao trabalho e à área afim é, inegavelmente, relevante para o exercício da função. Para essa análise, foram replicados, em parte, os procedimentos utilizados na categoria 1. A planilha constante no Apêndice B representa a situação dessa análise nos três níveis de classificação. A partir dessa planilha, foi feita uma tabulação que articulou o curso com o cargo e/ou ambiente e seu conteúdo com relação a aspectos gerenciais.

Na última categoria, foram analisados os documentos que tratam da avaliação de desempenho, como a Portaria PROGEP N° 707 (UFU, 2019) e o Relatório Geral Avaliação de Desempenho Individual dos TAEs e Gestores da UFU 2018 (UFU, 2018), cujo objetivo foi o de verificar a existência de avaliação dos resultados obtidos pelas qualificações apresentadas, ou seja, uma comparação qualitativa do trabalho antes e outra após a obtenção do título. Desse último relatório, também foi extraído o formulário de avaliação, exposto no Apêndice D, ao qual foram submetidos servidores TAEs e gestores, o que possibilita uma visão geral do alcance do processo avaliativo.

4 APRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS RESULTADOS

Desenvolver competências é pensar a organização em uma perspectiva estratégica. Revelar essas competências é, então, atingir metas e objetivos definidos dentro de um planejamento e constatar, por meio de avaliações apropriadas, que determinados indicadores foram contemplados (BRANDAO; GUIMARÃES, 2001; DUTRA, 2010a; GRIMAND, 2009), confirmando que houve o comprometimento e adequadas interações dos diversos níveis da instituição, ou seja, que as lideranças souberam disseminar a intenção estratégica. Portanto, o desenvolvimento de competência exige um planejamento estratégico pertinente, uma liderança atuante, um reconhecimento pelo empenho e, acima de tudo, uma avaliação de desempenho que permita verificar a existência de lacunas de competências e um adequado empenho institucional no sentido de saná-las.

Com esse entendimento, o presente trabalho buscou verificar se as ações de qualificação (obtenção de títulos de mestres e doutores) provenientes da aplicação do PCCTAE permitiam o desenvolvimento de competências. Algumas condições pareciam presentes e favoráveis a essa ocorrência, como um plano de carreira com perspectivas estratégicas e concessão de incentivos pela obtenção dos respectivos títulos. Para verificar a ocorrência das outras condições, o estudo foi realizado, considerando 5 categorias: 1) pertinência das qualificações; 2) planejamento estratégico; 3) comprometimento institucional; 4) qualificação das chefias; e 5) avaliação de desempenho. Os resultados apresentados para cada categoria são os descritos a seguir:

4.1 Categoria 1 - Pertinência das qualificações

Para um melhor entendimento do alcance das competências potenciais proporcionadas pelas ações de qualificação, que ocorrem somente quando aplicadas, como afirmam Fleury e Fleury (2001b), os cargos exercidos pelos servidores foram classificados quanto ao seu nível de atuação em apoio, médio e superior. Essa classificação estava presente no plano anterior (PUCRCE) e serviu de base, via de regra, para a definição dos níveis de classificação no PCCTAE (A, B, C, D e E), conforme se observa nos artigos abaixo extraídos dos planos supracitados:

[...] 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, 2005a, p. 1).

Os cargos e empregos do pessoal técnico-administrativo são classificados nos seguintes grupos operacionais, de acordo com a natureza das respectivas atividades, e serão estruturados em subgrupos:

I. Grupo Nível de Apoio, compreendendo os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades de apoio operacional, especializado ou não, que requeiram

escolaridade de 1º Grau ou experiência comprovada ou ainda conhecimento específico;

II. Grupo Nível Médio, compreendendo os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 2º Grau ou especialização ou formação de 1º Grau, com especialização ou experiência na área;

III. Grupo Nível Superior, compreendendo cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 3º Grau ou registro no Conselho Superior competente (BRASIL, 1987, p. 2).

Essa classificação ilustra melhor a questão hierárquica dos cargos e as limitações de atuação dos mesmos, considerando as restrições impostas pela legislação quanto ao exercício de atribuições que estão além das definidas para o exercício dos respectivos cargos, implicando o descumprimento dessa determinação em desvio de função. Para exemplificar a categorização em níveis de apoio, médio e superior, que demonstra as limitações de atuação, considerando as respectivas exigências, foram expostos cargos pertencentes ao ambiente administrativo e ao ambiente de Ciências da Saúde, conforme disposto no Quadro 6:

Quadro 6 – Exemplificação de Enquadramentos em Níveis

Amb. Organizacional	Nível de Apoio (Nível C)	Nível Médio(nível D)	Nível Superior (Nível E)
Administrativo	Auxiliar Administrativo	Assist. Administrativo	Administrador
Ciências da Saúde	Auxiliar de Enfermagem	Téc. em Enfermagem	Enfermeiro

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa

Esse entendimento deve ser estendido a todos os cargos, ficando assim definida a classificação: os níveis A, B e C constituirão o nível de Apoio, o nível D, o nível Médio, e o nível E, o nível Superior. Essa classificação permite definir as competências potenciais verificadas nas ações de qualificação e, portanto, a sua aplicabilidade nas atividades exercidas pelos servidores. É oportuno esclarecer que os cargos dos níveis A e B estão em extinção.

Pelos dados apresentados, foi possível verificar que muitos servidores obtiveram os títulos antes do ingresso na instituição e outros se aposentaram tão logo obtiveram o título. Destacam-se as ocorrências de aposentadorias em menos de 2 anos após a conclusão do curso, bem como a conclusão de curso após 30 anos de ingresso na Instituição, como no caso de servidores ativos, ou seja, na iminência da aposentadoria. A Tabela 3 representa a situação dos títulos concluídos antes do ingresso no respectivo grupo.

A análise dos dados desses servidores pode sinalizar a não correspondência entre as titulações e a aplicação nas atividades, como no caso do ingressante, pois não é exigência do cargo e nem há pontuação pela apresentação do título. Caso ocorresse a pontuação em função

de um potencial uso no trabalho, seria possível posicionar melhor o candidato por esse diferencial, o que influenciaria na sua admissão. Esse entendimento estaria, então, ainda que subjetivamente, em consonância com o princípio de ocorrência da competência na ação (LE BOTERF, 1997; FLEURY; FLEURY, 2001; BITENCOURT, 2004).

Já as aposentadorias imediatamente após a conclusão dos cursos comprometem os princípios do PCCTAE no sentido de retorno do investimento à instituição em função da qualificação, reforçando o que pontua Lima e Silva (2015), quando ressaltam o desenvolvimento de competências individuais sem alcance institucional, implicando mais uma vez em ganhos individuais e prejuízos institucionais, pois o incentivo obtido é mantido integralmente na aposentadoria.

Além disso, essas situações ferem o entendimento da carreira como um desenvolvimento contínuo, como presente na definição de Lussier, Reis e Ferreira (2010), bem como o Decreto 5.707, que define como finalidades do PNDP o desenvolvimento permanente e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Tabela 3 - Situação Funcional do Portadores de Títulos antes do ingresso

Nível	C		D		E		TOTAL	
Grupo	Qtde	% - Grupo	Qtde	% - Grupo	Qtde	% - Grupo	Qtde	% - Grupo
Ativos	7	20,6	56	15,6	59	16,4	122	19,2
Aposentados	0	0	1	7,5	4	6	5	6,3
Excluídos	3	60	17	58,6	12	41,4	32	42,1
Ativos - 1º Título	1	100	28	431,1	20	30,8	49	44,1
Aposentados - 1º Título	0	0	0	0	1	16,7	1	16,7
Excluídos - 1º Título	1	100	1		1	33,3	3	27,3

Fonte: Elaborada pelo autor

Em média, as aposentadorias ocorreram após 3,7 anos da conclusão dos títulos na classe C; 6,2, na classe D; e 15,8, na classe E. No entanto, em 1 caso na classe C, 4 casos na classe D e 6 casos na classe E, as aposentadorias ocorreram antes de os servidores completarem 2 anos da apresentação do título. Isso representa, em termos percentuais, 33%, 40% e 9,5% do grupo de aposentados nas respectivas classes.

No grupo dos desligados (Tabela 4), destaca-se a predominância das vacâncias e, nessa condição, a ocorrência de alto percentual em posses nos cargos de professores, tanto do Magistério Superior como do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, sendo 3 no nível C, 22 no

nível D e 9 no nível E, representando, respectivamente, 60%, 76% e 100% em cada nível, ou seja, 86 % do total nesse tipo de desligamento ou 45% de todos os desligamentos.

Tabela 4 - Tipos de desligamento

Tipo de Desligamento	C	D	E	TOTAL
Exoneração	-	5	9	14
Redistribuição	-	7	11	18
Remoção	-	1	-	1
Vacância	5	29	9	43
TOTAL	5	42	29	76

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa

Quanto às áreas dos títulos apresentados, destaca-se, no nível C, o cargo de Auxiliar Administrativo, que apresenta diversas áreas na sua constituição, repetindo-se essa situação também no cargo de Assistente Administrativo, pertencente ao nível D. Nos cargos de Técnico de Laboratório, Técnico de Tecnologia da Informação e Técnico em Química, também pertencentes ao nível D, a quantidade de áreas é explicada pela ocorrência dos referidos cargos em diversos ambientes organizacionais, como anteriormente explicitado. Essa justificativa, todavia, não explica a ocorrência de diversas áreas em cargos nesse nível, como Técnico em Enfermagem e Técnico em Secretariado, assim como o de Assistente em Administração, o que se dá em virtude dos restritos espaços de atuação desses cargos.

Todavia, é o nível E que apresenta os principais destaques quanto à correspondência dos cursos apresentados. Como os cargos nesse nível estão diretamente relacionados à formação profissional obtida na graduação, cujo título é requisito de admissão, era de se esperar que os títulos (mestrado e/ou doutorado) obtidos nesse nível guardassem estreita relação com o respectivo cargo. Verifica-se, entretanto, que tal correspondência não se aplica a todos os casos. Cargos como o de Administrador ou Assistente Social apresentam, como nos outros níveis, diversas áreas de formação nos títulos apresentados. Mesmo em outros cargos, também, é possível verificar áreas destoantes da formação original.

A falta de relação entre os cursos e os cargos ou ambientes verificados na análise dessa categoria denota a pouca probabilidade de aplicação dos conhecimentos advindos das qualificações nas atividades desses servidores, em uma clara ausência do princípio do conhecimento em ação, o que é elementar na gestão por competência (LE BOTERF, 1997; FLEURY; FLEURY, 2001; BITENCOURT, 2005; ZARIFIAN, 2008).

Aplicam-se ainda na análise dessa categoria os resultados verificados por Lima e Silva (2015) nas ações de qualificação, coincidentemente, em estudo dedicado a uma IFES. Em seu estudo, os autores observaram a prevalência de objetivos pessoais em detrimento dos

institucionais, privilegiando aprendizados individuais, com recompensas independentes de aplicação prática. Há que se ressaltar que essa dissonância também contraria as determinações legais dos Decretos 5.707 e 5.378.

Nesta categoria, que verifica a pertinência das qualificações com a atuação do servidor, pensar no desenvolvimento de competências por meio de títulos de mestres e doutores para os servidores do nível C e D esbarra em limitações legais, pois as atribuições definidas para esses cargos são bastantes técnicas, como o próprio PCCTAE preceitua. Os conhecimentos mais profundos e específicos proporcionados pelos títulos de mestre e doutor terminam por serem inúteis, ferindo, então, uma exigência presente, por definição, no desenvolvimento de competência, qual seja, a aplicabilidade do conhecimento adquirido (LE BOTERF, 1997; FLEURY; FLEURY, 2001a; ZARIFIAN, 2008).

Adequar essa condição com o aproveitamento desse servidor em outro cargo implicaria em desvio de função, com graves consequências tanto para o servidor quanto para a instituição, visto que uma alteração de cargo só poderia ocorrer por meio de concurso. Todavia, o próprio PCCTAE desencoraja essa ascensão, que implicaria no posicionamento no nível 1 do novo cargo, na maioria das vezes em um patamar financeiro abaixo do cargo anteriormente ocupado. As alterações ocorridas no Plano tentaram minimizar o contrassenso de promoção na carreira com redução de salário, mas que ainda resulta incompleta e restrita ao nível E (BRASIL, 2005a).

Essa percepção da relatividade dos benefícios dos títulos sobre os diversos níveis de classificação parece refletida, inicialmente, na concepção do PCCTAE, segundo o qual os incentivos não deviam incidir, indiscriminadamente, sobre todos os níveis. Assim, os incentivos concedidos eram limitados até determinado título para cada nível de classificação, conforme Tabela 5.

É importante lembrar que alterações posteriores uniformizaram os percentuais dos títulos para todos os níveis de classificação, considerando, para a sua concessão, apenas a exigência de grau superior ao exigido pelo cargo, sendo aplicados atualmente os percentuais constantes na Tabela 6:

Tabela 5 - Percentuais de Incentivos atuais

Nível de Classif.	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo.	Percentuais de incentivo – área do conhecimento	
		relação direta	relação indireta
A	Ensino fundamental completo.	Até 10%	
	Ensino médio completo.	Até 15%	
B	Ensino Fundamental completo.	5%	
	Ensino médio completo.	Até 10%	
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo.	Até 15%	Até 10%
	Curso de graduação completo.	Até 20%	Até 15%
C	Ensino Fundamental completo.	5%	
	Ensino médio completo.	Até 8%	
	Ensino médio com curso técnico completo.	Até 10%	5%
	Curso de graduação completo.	Até 15%	Até 10%
	Especialização superior ou igual a 360h.	Até 20%	Até 15%
D	Ensino médio completo.	Até 8%	
	Curso de graduação completo.	Até 10%	5%
	Especialização superior ou igual a 360h.	Até 15%	Até 10%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau.	Até 20%	Até 15%
E	Especialização superior ou igual a 360h.	Até 10%	5%
	Mestrado.	Até 15%	Até 10%
	Doutorado.	Até 20%	Até 15%

Fonte: PCCTAE (BRASIL, 2005a)

Tabela 6 - Percentuais de Incentivos Atuais

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo.	Área de conhecimento	
	relação direta	relação indireta
Ensino fundamental completo.	10%	-
Ensino médio completo.	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo.	20%	10%
Curso de graduação completo.	25%	15%
Especialização com carga horária igual ou superior a 360h.	30%	20%
Mestrado.	52%	35%
Doutorado.	75%	50%

Fonte PCCTAE (BRASIL, 2005a)

Para ilustrar a dificuldade da manifestação de competência na ação nos níveis C e D, segue a descrição das atividades desenvolvidas nos cargos de Auxiliar Administrativo e de Auxiliar em Enfermagem, no nível C, e de Assistente em Administração e Técnico de Enfermagem e, respectivamente, os objetivos dos cursos apresentados em maior número em

cada caso (Figura 1). A escolha desses cargos para análise se deve à maior ocorrência numérica nos seus respectivos níveis.

Figura 1 – Descrição de cargos

Cargo: Auxiliar Administrativo
Atividades do cargo: Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística, bem como tratar documentos variados, preparar relatórios e planilhas, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
Objetivos do curso mais apresentado: - I - capacitar profissionais para atuarem em funções técnicas e gerenciais com base no desenvolvimento de senso crítico e de habilidades de produção intelectual/tecnológica; e II - atuar com foco em problemas práticos na produção de material intelectual/tecnológico, no âmbito da gestão organizacional, de modo a contribuir com o desenvolvimento das organizações em suas diversas funções (Gestão Organizacional - UFU – MP).
Cargo: Assistente em Administração
Atividades do cargo: Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços nas áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Objetivos dos cursos mais apresentados: O objetivo geral do Programa é desenvolver estudos e pesquisas sobre a Educação e formar profissionais habilitados para esse fim. (Educação - UFU – M). Tem por objetivo a qualificação e a formação de docentes, pesquisadores e profissionais de alto nível na área de conhecimento em Administração (Administração – UFU – M/D).
Cargo: Auxiliar em Enfermagem
Atividades do cargo: Prestar assistência ao paciente, atuando sob supervisão de enfermeiro; trabalhar em conformidade com as boas práticas, normas e procedimentos de biossegurança. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Objetivos dos cursos mais apresentados: O objetivo do curso é capacitar profissionais que atuem na área de saúde ou que estejam se preparando para ingressar nesse mercado de trabalho para que sejam capazes de atuar na identificação, análise e compreensão dos processos de desenvolvimento humano nas áreas da saúde ambiental e saúde do trabalhador, no campo da prevenção e promoção da saúde (Ciências da Saúde e Saúde do Trabalhador – UFU – MP).
Cargo: Técnico em Enfermagem
Atividades do cargo: Desempenhar atividades técnicas de enfermagem em hospitais, clínicas e outros estabelecimentos de assistência médica, embarcações e domicílios; atuar em cirurgia, terapia, puericultura, pediatria, psiquiatria, obstetrícia, saúde ocupacional e outras; prestar assistência ao paciente, atuando sob supervisão de enfermeiro; organizar o ambiente de trabalho. Trabalhar em conformidade com as boas práticas, normas e procedimentos de biossegurança. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Objetivos dos cursos mais apresentados: a) capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho correlato à área da saúde; b) formar e capacitar profissionais da área de saúde para produção de conhecimento científico que contribua com a solução de problemas nos diferentes níveis de atendimento e tipos de serviços de saúde das suas práticas profissionais; c) oferecer um núcleo de pesquisas que possa ser aplicado com benefícios para as práticas profissionais de saúde e que esteja vinculado ao mundo do trabalho e em atendimento às demandas sociais; e d) contribuir para o desenvolvimento das práticas de saúde e de tecnologias correlatas, principalmente, nos seus aspectos regionais (Ciências da Saúde - UFU – MP).

Fonte: dados de pesquisa

Verifica-se que o conhecimento adquirido está acima das exigências para o exercício do cargo e, portanto, não cumpre a função de preencher lacunas de competências apresentadas pelo servidor no desempenho de suas atividades. Esses conhecimentos não têm espaço para serem aplicados sem extrapolar as atribuições definidas para o cargo, mesmo nos exemplos analisados que, fortuitamente, ainda apresentam uma relação entre as áreas do curso e as do cargo. Essa é uma relação que não está aparente em 25 cursos de um total de 44 no nível C, em 225 de um total de 344 no nível D e em 158 de um total de 530 no nível E, ou seja, 56,81%, 65,40% e 29,81%, respectivamente, o que representa 44,44% do total dos técnicos administrativos portadores de diplomas de mestre e/ou doutores.

No nível E, mesmo com a conformidade das áreas do curso e do cargo, não fica garantida a expressão de competências, pois, em 60 casos, os servidores já portavam os títulos antes do ingresso no cargo, ou seja, para a participação no curso, não foi atendida nenhuma política de qualificação da unidade em que os servidores foram lotados. O servidor, ao assumir o cargo, já garante o recebimento do incentivo, restando apenas definir se a área de conhecimento tem relação direta ou indireta com o ambiente. Dada a amplitude dos cursos relacionados a cada área e, principalmente, a extensão de cursos com relação direta com todos os ambientes organizacionais, as relações, via de regra, são sempre diretas, tendo sido apenas 22 cursos dos 918 apresentados considerados como área de conhecimento indireta ao ambiente organizacional.

À primeira vista, parece pouco significativo esse quantitativo. Todavia, torna-se relevante quando se verifica que, mesmo que os cursos considerados com relação direta apenas subjetivamente garantem a aplicabilidade do conhecimento adquirido, como, então, a concessão de incentivo para a obtenção de curso que foi reconhecido objetivamente, pela aplicação das regras do PCCTAE, não ter relação direta com as atividades do servidor? Ou seja, é atribuído um incentivo, de percentual expressivo, apenas pelo fato de o servidor ter o referido título. Esse contrassenso se torna mais evidente quando se certifica o montante pago como incentivo pela apresentação do título, conforme evidenciado na Tabela 7. A referida tabela também apresenta os valores pagos mensalmente como incentivos aos portadores de títulos do nível C e D que, conforme já apresentado, também não permite a aplicação dos conhecimentos obtidos nas atividades, apresentando ainda os valores pagos aos portadores de títulos não correspondentes aos cargos no nível E.

Tabela 7 – Valores dos incentivos pagos

	Salário Médio	% incentivo	Incentivo Médio	Qtde	Total
Relação Indireta - Nível C - Mestrado	2.266,72	35	793,35	2	1.586,70
Relação Indireta - Nível D - Mestrado	2.962,82	35	1.036,99	14	14.517,82
Relação Indireta - Nível D - Doutorado	2.851,61	50	1.425,81	2	2.851,61
Relação Direta - Nível C - Mestrado	2.641,55	52	1.373,61	34	46.702,60
Relação Direta - nível C - Doutorado	2.099,74	75	1.574,81	1	1.574,81
Relação Direta - Nível D - Mestrado	3.452,77	52	1.795,44	222	398.587,77
Relação Direta - Nível D - Doutorado	3.198,43	75	2.398,82	53	127.137,59
Não Correspondente - nível E - Mestrado	6.129,16	52	3.187,16	222	707.550,23
Não Correspondente - nível E - Doutorado	6.616,56	75	4.962,42	20	99.248,40
TOTAL:					1.399.757,53

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa

O automatismo na concessão dos incentivos já no momento da admissão também constitui uma ameaça ao próprio desenvolvimento de competência, que é criada coletivamente, ainda que seja um ato individual, e é reconhecida pelos pares justamente pela sua manifestação e evidência (LE BOTERF, 1997). Assim, sem ferir qualquer legislação, dois servidores podem ser admitidos para o mesmo cargo, para trabalharem no mesmo local, nas mesmas condições e, no entanto, um deles receber um incentivo de 75% por apresentar um título de doutor em uma área de formação com relação direta com qualquer ambiente organizacional. Se não houver qualquer correlação entre as atribuições do cargo e o curso apresentado, então não haverá como evidenciar a competência, no entanto, há o reconhecimento financeiro de uma competência que não existe, ou uma competência potencial. É de supor que esse ambiente de trabalho não será cooperativo, portanto, não adequado ao desenvolvimento de competências (LIMA; SILVA, 2015).

Uma leitura do Apêndice C evidencia uma preocupação dos cursos em preparar os alunos para atividades acadêmicas e pesquisas, ou seja, há uma intenção de propiciar conhecimentos que somente serão convertidos em competências quando aplicados em ambientes escolares, como já havia analisado Zarifian (2008) quando se deparou com problema semelhante de reconhecimentos de diplomas na França. Para ele, por mais voltado para o mercado que o curso fosse não havia ocorrido em um local de trabalho, constituindo-se talvez em uma ‘competência de fundo’. Essa possibilidade reforça uma hipótese levantada no momento da definição do problema da presente pesquisa, qual seja, de os cursos apresentados terem essa conotação acadêmica, o que explicaria a predominância de desligamentos por

vacância, com posse no cargo de professor, bem como a ocorrência de trabalho paralelo na docência de servidores ativos, conforme evidenciado nas pesquisas de currículos na plataforma lattes.

Se assim for, ironicamente, a Instituição estará preparando seus servidores para o mercado de trabalho docente, em uma clara autorreferência à sua missão, que não seria contestável não fosse o alto custo envolvido na qualificação do servidor, que tanto podem ser custos diretos, como o aporte do programa QUALI-UFU, como indiretos, no caso de afastamentos totais ou parciais, bem como os incentivos salariais pagos após a conclusão do curso que, por não se converterem em competências, não representam retorno à instituição, representando apenas ganhos pessoais (LIMA; SILVA, 2015). Esse retorno também não é totalmente verificável, ou recuperável, no caso de servidores que apresentam curso bem próximo à aposentadoria, como demonstrado no levantamento de dados, implicando apenas em ganhos pessoais, já que esses incentivos de percentuais consideráveis são incorporados à inatividade. Ressalta-se aqui a origem pública dos recursos, de caráter escasso, em quaisquer dos custos incorridos para tais qualificações.

Mesmo com a vigência do Decreto 5.707, a legislação do PCCTAE ainda direciona o reconhecimento da qualificação. A abrangência de áreas válidas com relação direta e a inserção de cursos de diversas formações com relação direta a todos os ambientes dificulta a construção de um plano de capacitação e qualificação que atenda a objetivos institucionais. Ademais, a responsabilidade pelo possível insucesso das ações de qualificação para a obtenção de competências e, portanto, para o alcance de objetivos institucionais também se deve à própria Instituição, pois o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, que deveria constar no PID desde 2006, aparece apenas como proposta no PIDE 2008-12 e no PIDE 2016-2021, sendo, nesse último, com o objetivo de regulamentar um plano de capacitação e qualificação vinculado ao desenvolvimento de competências. As referidas competências também foram mencionadas na revisão do PIDE 2011-15 como orientação para a avaliação de desempenho.

4.2 Categoria 2 – Planejamento Estratégico

A análise da categoria 2, que verifica a ocorrência de planejamento estratégico na instituição, não confirmou a orientação do PCCTAE, quando a lei que o instituiu definiu, entre seus princípios:

[...] V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; [...] VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; 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 (BRASIL, 2005a, p. 1).

Essa orientação estratégica é ratificada pela exigência legal no próprio PCCTAE, segundo o qual o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano (PDI_{PCCTAE}), considerando seus princípios e diretrizes, deva estar inserido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada instituição.

No primeiro PIDE, que engloba o período de 2008-2012, embora já na vigência do PCCTAE, o plano de desenvolvimento dos integrantes é mencionado apenas como proposta, ainda que haja uma preocupação com mudanças na forma de gerir os recursos humanos para obter agilidade, qualidade, eficiência e decisão no alcance da missão institucional, com dinamismo, inovação, criatividade e perspectiva de uma administração gerencial. Para o alcance desse desempenho institucional, considera-se importante o desenvolvimento de competências e habilidades, com monitoramento e avaliação do desempenho tanto das pessoas quanto da gestão. O documento determina ainda que a então Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PROREH) “deve coordenar os programas e projetos especiais de ambientação e capacitação dos servidores técnicos administrativos” (PIDE, 2008, p. 53). Assim, esse é um plano com foco em planejamento, avaliação, articulação e participação para o alcance de objetivos comuns.

A revisão do PIDE para o período de 2010-2015 destacou meta específica para a Gestão de Pessoas, a Meta 22, que consiste em: “Aprimorar o Sistema de Gestão de Pessoas para o bom desempenho institucional e satisfação dos servidores” (PIDE, 2008, p. 166) e define, entre as ações a serem aplicadas:

Promover o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; garantir programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal; [...]; disponibilizar uma sistemática de avaliação de desempenho e competências em bases meritocráticas, minimizando a subjetividade dos processos de avaliação das pessoas, visando promover o desenvolvimento institucional, a política de gestão de pessoas e a qualificação dos serviços prestados à comunidade; Utilizar métodos que envolvam modalidades de: (a) auto-avaliação do servidor, (b) avaliação do servidor pela chefia imediata, (c) avaliação da chefia imediata pelos servidores e pela sua chefia superior, (d) avaliação da equipe, (e) avaliação pelo usuário; Avaliar o servidor por meio de questões definidas com base nas competências que formam o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes que se relacionam com o desempenho no trabalho (PIDE, 2010, p. 166-167).

A edição do PIDE para o período de 2016-2021 avança em muito na abordagem da gestão de pessoas como componente estratégico da instituição, entendendo a organização como constituída de entradas (alunos ingressantes, servidores, espaço físico) e saídas (alunos transformados) permeadas por processos considerados como finalísticos (quando ocorre nos espaços institucionais) e como apoio (que possibilitam e facilitam os finalísticos). O referido

plano alerta que, para o alcance da missão organizacional, é necessário que diretrizes estratégicas sejam parte integrante do planejamento institucional e estrutura essas diretrizes em um modelo denominado Mapa Estratégico, contemplando quatro perspectivas: a) Sociedade; b) Macroprocessos: finalísticos e de apoio; c) Pessoas, Organização e Infraestrutura; e d) Orçamento.

O Plano destaca ainda a importância de os processos finalísticos estarem alinhados à perspectiva “Sociedade” e os de apoio, aos finalísticos, com avaliações constantes que permitam melhorias contínuas. Na perspectiva Pessoas, Organização e Infraestrutura, o plano define como uma de suas diretrizes “valorizar o servidor, humanizar suas condições de trabalho e promover seu desenvolvimento profissional” (p. 23), estipulando como metas:

Propor e regulamentar junto aos Conselhos Superiores, um Programa Institucional de Desenvolvimento dos Servidores; capacitar os servidores da Instituição; regulamentar um plano de capacitação e qualificação atrelado ao desenvolvimento de competências organizacionais; implementar a gestão por competências; apoiar a qualificação dos servidores da Instituição (QUALI-UFU + afastamentos); regulamentar a sistemática de avaliação dos Técnicos Administrativos em Educação e dos Docentes; propor e regulamentar um plano de avaliação de desempenho atrelado ao desenvolvimento de competências organizacionais (UFU, 2016, p. 179).

Nessa diretriz, o PIDE sinaliza a preocupação com o aprimoramento contínuo das avaliações de desempenho das pessoas e da gestão, devendo ser criado um ambiente que promova o desenvolvimento de competências e habilidades para melhor atendimento aos usuários em concordância com o desenvolvimento institucional. O reconhecimento da importância da avaliação de desempenho ratifica o entendimento de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), segundo os quais, uma avaliação de desempenho correta permite o desenvolvimento do servidor a partir da correção das falhas detectadas e, quando se constituem em lacunas de competências, essas falhas necessitam ser corrigidas por ações de capacitação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). É interessante ressaltar que processos inadequados de avaliação comprometem o alcance dos objetivos institucionais, não constituindo, portanto, em planos de desenvolvimento institucional (COMINI; KONUMA; DOS SANTOS, 2008).

É, todavia, o Decreto 5.707 que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública e que melhor coordena os conceitos e a aplicação da gestão por competência, da gestão estratégica e de ações de capacitação, apresentando como 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, 2006b, p. 1).

Dentre as diretrizes do decreto, merecem destaque as que auxiliam no entendimento das relações entre capacitação, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e objetivos institucionais estratégicos, em consonância com a definição de um plano de carreira adequado, como proposto por Marconi (2005): estímulo à capacitação, cobrança de resultados (desempenho), aperfeiçoamento constante com reflexos na remuneração, e avaliação de desempenho que permita detectar lacunas de capacitação. As diretrizes presentes no decreto que corroboram esses princípios são:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; [...]; III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento; [...]; V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades; VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si; [...]; X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação; XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas (BRASIL, 2006a, p 3-4).

Ao apresentar o ‘Treinamento Regularmente Instituído’ e defini-lo como qualquer ação de capacitação, e ao autorizar afastamento para esse fim, nos casos de mestrados e doutorados, ou seja, considerando a obtenção desses títulos como uma ação de capacitação, desfaz-se uma dicotomia presente no PCCTAE que considera tais títulos como qualificação associada à Educação Formal, diferenciando-a de capacitação, com tratamento distinto e próprio de aquisição e promoção. É interessante notar que essa separação não aparece na literatura pesquisada. O termo qualificação aparece em Nakayama e Silveira (2004) quando os autores tratam dos níveis de ‘aprendizagem na *qualificação* para o trabalho’: o treinamento e o desenvolvimento. Para Zarifian (2008), a educação formal, no caso específico, os títulos de pós-graduação, é desconsiderada como meio de aquisição de competência, pois o autor entende que, mesmo que o aprendizado simule uma situação de trabalho, esses títulos são obtidos fora do ambiente profissional, sem seus elementos e variáveis, portanto, sem o quesito de ação no trabalho, constituindo-se, eventualmente, em uma competência de fundo.

Ao tratar dos diversos níveis de aprendizagem na qualificação para o trabalho, Nakayama e Silveira (2004) destacam a distinção entre treinamento e desenvolvimento, considerando que:

o treinamento é um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem melhor adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais; e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização (p. 227).

Para os autores, é oportuno ressaltar que, nesse sentido, o treinamento deve ter como objetivo a busca de capacitação que garanta mais eficiência, eficácia, produtividade e um local adequado de trabalho com reflexo na organização, não se constituindo apenas de uma sequência aleatória de cursos e atividades. Assim, dois momentos presentes no processo de treinamento são relevantes para o alcance dos seus objetivos: o antes, quando são definidos os treinamentos necessários, e o depois, quando há o acompanhamento das ações de treinamento e a sua avaliação, bem como o seu resultado.

Pela análise dos planos de desenvolvimento institucionais no presente estudo, verifica-se que, formalmente, há uma intenção estratégica que, todavia, não se desdobra em diretrizes, metas e ações mais específicas, não disseminando seus propósitos às diversas instâncias da organização, especialmente, à área de Gestão de Pessoas. Assim, uma gestão estratégica da organização e, conseqüentemente, uma gestão estratégica de pessoas e uma gestão por competência ficam comprometidas pela dificuldade de qualquer planejamento na organização, o que reforça a afirmação de Bergue (2005) acerca da complexidade da implantação de um planejamento estratégico eficaz no serviço público em virtude de aspectos culturais, necessitando, portanto, de agentes com elevado nível de qualificação.

Destaca-se que, após a implantação do PCCTAE, foram editados decretos que orientavam sobre gestão de organizações públicas com uma visão nitidamente estratégica, estendendo essa visão à gestão de pessoas, como os Decretos 5.707 e 5.378, que instituiu o GESPÚBLICA.

A menção ao Decreto 5.707 está presente na avaliação de desempenho, nos programas QUALI-UFU e nos documentos de liberação de afastamento. Em todos esses documentos, ficam evidentes o seu caráter estratégico e a exigência de que todas as ações de capacitação atendam a objetivos institucionais.

Todavia, o alcance do decreto parece não atingir as ações de qualificação, que restringe sua validação à lista definida pelo PCCTAE, visto que, em virtude de sua abrangência, torna-se quase inviável um controle pela instituição sobre as qualificações requeridas para sua atuação estratégica. Além disso, o conjunto de instrumentos de desempenho não contemplam qualquer aspecto que considera o desempenho melhorado do servidor, um antes e outro após o evento, nem mesmo as ações de capacitação são contempladas sobre esse aspecto.

Por sua vez, as avaliações mantêm objetivos voltados para a progressão na carreira após determinados interstícios, ou seja, uma avaliação calcada no tempo de serviço, com alguma natureza de desempenho, não avaliando, todavia, ações de capacitação e qualificação, ou melhor, não avaliando as falhas de desempenho em função de lacunas ou ausências de competências. Assim, essas avaliações não têm função estratégica e nem aplicam uma gestão de competência baseada em desempenho, conforme asseveram Brandão e Guimarães (2001).

4.3 Categoria 3 – Comprometimento Institucional

Essa categoria de análise, que trata dos estímulos à participação nas ações de qualificação, destacam-se as próprias retribuições financeiras definidas pelo PCCTAE, que concede percentuais de incentivos em relação ao vencimento básico aos servidores com curso de educação formal superior ao exigido pelo cargo, conforme exposto na Tabela 8:

Tabela 8 - Percentuais de Incentivos por Área de Conhecimentos

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo.	10%	-
Ensino médio completo.	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo.	20%	10%
Curso de graduação .	25%	15%
Especialização com carga horária igual ou superior a 360h.	30%	20%
Mestrado.	52%	35%
Doutorado.	75%	50%

Fonte: PCCTAE (BRASIL, 2005a)

Para a definição do percentual a ser recebido, é necessário consultar a tabela que elenca as áreas de conhecimentos correspondentes à Educação Formal em relação aos ambientes organizacionais. Se a área do curso consta da relação, então, é direta, e, se não, é indireta, independentemente de que área for.

Outro incentivo financeiro presente nas ações de qualificação, embora perdura somente durante o curso, é o Programa de Apoio à Qualificação (QUALI-UFU), instituído em 2013, que subsidia gastos com matrículas, mensalidades e despesas diversas constantes nos editais. A Tabela 9 apresenta os quantitativos dos beneficiados do programa e os respectivos valores

repassados desde sua implantação. O referido programa tem como objetivo geral promover o desenvolvimento institucional com o fomento da “educação formal de seus servidores, da melhoria do desempenho destes no tocante às suas funções e compromissos com a Universidade, do aprimoramento de sua capacidade reflexiva crítica e do fortalecimento de sua dimensão cidadã” (p.1). Na sua constituição, considerou-se o Decreto nº 5.707, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores e a gestão por competência.

Tabela 9 - Quantitativos e Valores alcançados pelo QUALI-UFU

ANO	MESTRE		DOUTOR		TOTAL	
	Qtde	Valor	Qtde	Valor	Qtde	Valor
2014	45	360.000,00	30	390.000,00	75	750.000,00
2015	15	120.000,00	35	455.000,00	40	575.000,00
2016	15	120.000,00	35	455.000,00	40	575.000,00
2017	35	280.000,00	10	130.000,00	45	410.000,00
2018	35	315.000,00	15	195.000,00	50	510.000,00
2019	35	385.000,00	17	272.000,00	52	657.000,00
Total Geral		1.580.000,00		1.897.000,00		3.477.000,00

Fonte: DICAP – PROGEP

Todavia, o programa QUALI-UFU desconsidera os aspectos norteadores do Decreto, pois a aprovação dos auxílios não está associada a resultados de avaliação de desempenho e às competências requeridas pela Instituição para o alcance de seus objetivos. No processo de inscrição, o candidato apenas assina termo de compromisso, informando que os recursos são destinados ao custeio de cursos em área com relação direta ao ambiente organizacional. Quanto aos afastamentos, observa-se que, para a sua liberação, há a necessidade de os cursos atenderem a objetivos institucionais, todavia, não está claro como os conhecimentos advindos desses cursos corresponderão aos propósitos da instituição em termos de qualificação de seus servidores.

A possibilidade de afastamento integral para cursar pós-graduação *stricto sensu* no país, sem perda da remuneração, também se constitui em uma evidência do apoio da Instituição às ações de qualificação pleiteadas pelos servidores. Na possibilidade de, simultaneamente, participar do curso e exercer o cargo, poderá o servidor solicitar afastamento parcial de até 50% da carga horária de trabalho. Ambos os afastamentos consideraram o Decreto nº 5.707 para sua instituição. Como apoio, também pode ser acrescentada a concessão de horário especial ao servidor estudante, conforme definido pela Lei 8.112, em seu Artigo 98:”Será concedido

horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo” (BRASIL, 1990, p. 8).

Todavia, a ausência de um planejamento adequado compromete os resultados dos incentivos que a instituição disponibiliza aos servidores para sua qualificação. Um grande estímulo para a qualificação vem do próprio PCCTAE ao conceder percentuais consideráveis pela obtenção de títulos, especialmente, de mestrado e doutorado. Mas, como já analisado anteriormente, tais títulos, como não atendem a planos determinados e em concordância com objetivos institucionais precisos, têm sua eficácia comprometida no tocante ao desenvolvimento de competência.

Nesse sentido, a ausência de planejamento compromete o incentivo financeiro de custeio aos servidores que participam de ações de qualificação (QUALI-UFU). Como estímulo à qualificação, o auxílio é pertinente, mas, como resultado, é questionável, pois permite aquisição de conhecimento e posterior incentivo dissociados de objetivos institucionais, visto que não advém de levantamentos, de metas ou ações de desenvolvimento, ainda que entre seus objetivos conste a busca de melhoria de desempenho.

Outras facilidades apresentadas pela instituição, como horário especial ou flexível de trabalho, para a participação nas ações de qualificação, também padecem da mesma sorte e representam mais custos à instituição na forma de comprometimento do trabalho, sobrecarga para os colegas e diminuição de produtividade, que são agravados quando se observa a não ocorrência de desenvolvimento de competência, embora garantam o incentivo.

4.4 Categoria 4 – Atuação das chefias

Tão importante quanto verificar a ocorrência de competência por meio da obtenção de títulos é certificar se a qualificação atinge também os servidores que exercem funções de chefia e direção, pois, como observou Tolfo (2004), esses profissionais são agentes de mudanças importantes no alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Dutra (2010b) faz referência à relevância desses profissionais para a difusão das implicações estratégicas para os diversos níveis organizacionais e por coordenar o desenvolvimento das competências de sua área de atuação, haja vista que esses profissionais são habilitados para avaliar as efetivas necessidades dos colaboradores (MARCONI, 2005).

Assim, para o presente estudo, foi importante aplicar a mesma sistemática de confrontação entre a qualificação apresentada e a função exercida, estendendo essa correlação ao ambiente organizacional no qual o servidor está lotado, uma vez que tais funções pressupõem

um conhecimento mais amplo das atividades da sua área de atuação, o que é inegavelmente relevante para o exercício da função.

Na análise dos dados referentes a funções de chefias ou direção, percebe-se que predomina, no nível C, a ocupação dessas funções por servidores do cargo de Auxiliar Administrativo em uma proporção de 12/14. Nesse grupo, há um grande número de funções de secretários, que eram exercidos pelos técnicos em Secretariado, sendo esse um cargo em extinção que integrava o nível D. Destaca-se também a não relação dos cursos com os cargos ou ambientes (6) e também sem abordagens gerenciais, apresentando apenas 3 cursos esse último requisito e, coincidentemente, são todos de mestrados profissionais na área de Gestão Organizacional. Nos três casos, os servidores são auxiliares administrativos, atuam em ambientes administrativos e participaram do curso após serem nomeados para a função.

No nível de classificação D, o cenário não é muito distinto daquele do nível C, visto que os ocupantes de cargos de Assistente em Administração ocupam 34 das 44 funções presentes nesse nível, estando lotados e atuando, majoritariamente, em ambientes de atividades administrativas. Uma vez mais se destaca aqui a atribuição de grande número de secretários, sendo essa uma função que é exercida por Assistentes em Administração – 28 e apenas 1 por Técnico em Secretariado (cargo em extinção). Dos cursos apresentados pelos ocupantes de função nesse nível, metade também não tem relação nem com o cargo, nem com o ambiente organizacional de atuação e não apresentam qualquer relação com conhecimentos de gestão ou administração. Apenas 8 dos ocupantes dessas funções apresentam curso com essa conotação, sendo 3 em Administração, 1 em Administração Pública e 4 em Gestão Organizacional (mestrado profissional). Sete servidores são de ambientes administrativos, sendo 6 no cargo de Assistente Administrativo e 1 Técnico em Tecnologia da Informação e apenas 2 deles participaram do curso após serem nomeados para a função

No nível de classificação E, houve uma alta correspondência direta entre os cargos e ambientes organizacionais dos titulares de funções de chefia e direção na proporção de 29/36, o que já foi detectado na primeira categoria de análise. Esperava-se uma relação direta, tendo em vista as exigências da graduação para os cargos desse nível e sua precisa lotação já no processo seletivo. Merecem destaque 7 casos destoantes que também não apresentam cursos relacionadas à área de gestão, sobressaindo os casos de administradores com exercício em ambientes administrativos com formação em áreas de Ciências Agrárias. Além disso, cursos com uma abordagem gerencial aparecem somente em 4 casos, sendo 2 Administradores, 1 Psicólogo e 1 Secretário Executivo, estando todos lotados em ambientes administrativos e apenas 1 deles participou do curso após o início do exercício da função.

Não fica evidente que os titulares de função, que têm seus cursos voltados para áreas que, potencialmente, abordam aspectos de gerência e gestão, buscaram qualificação em função do cargo para melhor exercício na função. Grande parte desse grupo já detinha o título antes da nomeação. Muitos atuam em cargos administrativos e em ambientes administrativos, o que pode ter influenciado na escolha dessa formação, ou, por serem portadores do título, foram favorecidos na indicação para a função.

De qualquer forma, esse fato contraria os Decretos 5.707 e 5.378, que também destacam a importância da atuação das gerências para o alcance dos objetivos institucionais, reforçando a necessidade de preparação e capacitação dos servidores. Esse entendimento vai de encontro à percepção do gerente como agente de mudança (TOLFO, 2004), que é responsável por operacionalizar as intenções estratégicas da instituição (BIANCHI; QUISHIDA, 2009), atuando como suporte, estímulo, elo de interação e promotor do desenvolvimento de competências.

O Decreto 5.825, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do PDI_{PCCTAE}, avança ainda mais no entendimento da necessidade da capacitação do gerente ao estipular que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado, entre outras linhas, no aprimoramento deste agente, visando “à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação assessoramento e direção” (BRASIL, 2006c, p. 65)

Não é perceptível na instituição uma mudança no trato das chefias, seja na forma de nomeação ou de capacitação, não havendo qualquer norma ou resolução que cuide de disciplinar a ocupação desses cargos. O único documento oficial que faz menção à chefia ou à direção é o Regimento Geral da UFU, em seu Art. 334: “Os titulares dos cargos de direção da UFU serão escolhidos dentre os integrantes de seu quadro de servidores ativos, salvo autorização expressa do CONSUN, solicitada e concedida caso a caso” (UFU, 2000, p. 63). Assim, esses cargos são ocupados a partir de escolhas de superiores e por motivos diversos, seja por tempo no setor, desempenho ou outro motivo qualquer. O mais provável é que seja por desempenho, todavia, essa escolha pode não ser a mais acertada, conforme alerta Dutra (2010b), pois se corre o risco de não ter um bom gerente e perder um bom técnico. A escolha, então, deve ser criteriosa, pois um gestor necessita de habilidades específicas.

Decorre daí a necessidade de capacitação do profissional para essa função, visto que, pelo estudo realizado, a escolha não ocorre na instituição pelas ações de qualificação. A análise dos títulos obtidos por esses servidores, considerando o cargo e o ambiente organizacional, segue o mesmo padrão das demais ações, ou seja, ou são obtidos aleatoriamente, por decisão

do servidor, ou ele já o possuía antes de ingressar na instituição ou, ainda, de ser nomeado para a função. Na verificação de correspondência com atividade de gestão, que foi definido como parâmetro para avaliação, considerou-se como afins os cursos da área de administração, supondo que estes apresentem abordagens gerenciais. Se ocorre alguma forma de capacitação, essa se efetiva por meio de cursos de capacitação ou especialização, que são ações não abrangidas por este estudo.

4.5 Categoria 5 – Avaliação de Desempenho

A última categoria proposta para o presente estudo buscou verificar como a avaliação de desempenho contempla as ações de qualificação. Para dispor sobre o mecanismo dessas avaliações, foram considerados os ordenamentos da Lei nº 11.091, que estruturou o PCCTAE, o Decreto nº 5.825, que definiu as diretrizes do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, e o Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (GESPÚBLICA). Internamente à Instituição, as disposições gerais da Portaria 707, da PROGEP, que definiu os procedimentos para o processo avaliativo, aplicou os seguintes conceitos:

[...]; III - Desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a Instituição Federal de Ensino - IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais.

IV - Avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho.

[...];

VI - Gestor UFU: servidor ocupante de cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG), ou servidor formalmente designado por portaria, responsável direto pela supervisão das atividades do avaliado.

[...];

VIII - Competências: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores visando ao alcance dos objetivos da instituição (UFU, 2019, p. 2).

O Relatório Geral de Avaliação de Desempenho Individual dos TAEs e Gestores da UFU 2018 (UFU, 2018) evoca a necessidade da Avaliação de Desempenho prevista no Decreto nº 5.825 e, portanto, seus resultados devem, além de possibilitar a progressão:

I – Fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE; [...]; IV – subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; [...]. (BRASIL, 2006c, p. 65).

É reconhecido no relatório que a avaliação de desempenho esteve, historicamente, associada unicamente à progressão por mérito, mas que, em função do PCCTAE, tem a

obrigação legal de atender às Diretrizes do referido decreto. O decreto, por sua vez, define avaliação de desempenho como:

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, p. 65)

Na apresentação do relatório há a constatação de que poucas instituições progrediram nesse quesito, mas que mudanças constantes buscam melhorar o procedimento. Corroborando esta intenção os novos questionários que avaliam itens baseados em “competências de caráter transversal”, definidos como competências comuns a todos os servidores, em qualquer ambiente organizacional.

A metodologia de avaliação consiste na aplicação de formulários de avaliação composto de 10 itens, representando 10 competências transversais, com atribuição de notas numa escala de 1 a 10, em uma avaliação crescente de “muito abaixo do esperado” a “supera o esperado”, constando, ainda, uma opção de “não se aplica”. Um formulário destina à avaliação de TAEs sem função de chefia e outro, a docentes e técnicos gestores. A média final foi obtida pela média aritmética das notas, como se segue:

$$MF = \frac{\text{Avaliação Gestor} + \text{Auto Avaliação (Servidor TAE)}}{2}$$

$$MF = \frac{\text{Avaliação Gestor Superior} + \text{Auto Avaliação} + \text{Média Avaliação Equipe (Gestor)}}{3}$$

A avaliação final é definida seguindo os índices apresentados no Quadro 7:

Quadro 7 – Relatório Final do Desempenho

1	Abaixo de 23,99	MUITO ABAIXO DO ESPERADO: O desempenho é caracterizado por níveis muito abaixo dos padrões esperados.
2	Entre 24,00 - 49,99	ABAIXO DO ESPERADO: O desempenho é caracterizado por níveis abaixo do esperado. Os resultados são ruins, com traços marcantes de não emissão dos comportamentos e atitudes requeridos para a execução das tarefas.
3	Entre 50,00 - 69,99	ATINGE PARCIALMENTE O ESPERADO: O desempenho do servidor é incompleto e os resultados do trabalho não atingem os padrões esperados. Contudo, há oscilações da produtividade para níveis satisfatórios, mas, na maioria das vezes, deixa a desejar. O servidor pouco contribui com seu desempenho para o alcance de resultados.
4	Entre 70,00 - 93,99	ATINGE O ESPERADO: O desempenho é mantido dentro dos padrões esperados. O servidor mostra adaptação, cumprimento de obrigações e competência no desempenho das atividades sem, contudo, superar suas metas de desempenho.
5	Entre 94,00 - 100,00	SUPERA O ESPERADO: O desempenho é mantido em padrões elevados, acima do esperado, com resultados positivamente estáveis, revelando o indivíduo alto nível de qualidade e contribuição efetiva. O servidor é criativo, procura sempre soluções para os problemas. É responsável e capaz de assumir desafios profissionais.

Fonte: Relatório Geral: avaliação de desempenho (UFU, 2018)

Na avaliação realizada no ano de 2018, do total de servidores avaliados, 58% atingem o nível 5, 41% atingem o nível 4 e menos de 1% atinge o nível 3. Dos gestores investigados, 70% atingem o índice 5 e 30%, o índice 4. Merecem destaque nessa avaliação os seguintes resultados:

[...] quando questionados sobre o cumprimento da jornada de trabalho, clareza na comunicação e capacidade de iniciativa, aproximadamente 30% atribuíram nota 4, demonstrando que há possibilidade de melhorar o desempenho nestes quesitos.

[...] quanto à avaliação realizada pelos gestores, em geral, percebe-se a predominância da nota máxima para a maioria dos quesitos avaliados.

[...] No ponto de vista dos gestores, aproximadamente 27% dos técnicos trabalham bem em equipe, mas com possibilidade de melhorar no desempenho (UFU, 2018, p. 15).

[...] em relação ao relacionamento interpessoal, cerca de 2% dos gestores TAEs foram avaliados com nota 3, demonstrando a necessidade de melhoria na comunicação e relacionamento dos gestores TAEs com sua equipe de trabalho e usuários externos.

[...] uma quantidade significativa de gestores TAEs reconhecem a possibilidade/necessidade de melhorar a capacidade de planejamento e gestão da área.

[...] 26% reconhecem que podem melhorar o desempenho referente ao domínio técnico das atividades sob sua responsabilidade.

[...] 2% dos gestores TAEs avaliaram seu desempenho com a nota 3, o que indica a necessidade de promoção de ações institucionais (UFU, 2018, p. 19).

Conclui o relatório que os avanços na avaliação caminham para o atendimento à legislação e aos objetivos de subsidiar o desenvolvimento das políticas de gestão de pessoal, sinalizando a esperança de que os resultados fomentem o desempenho individual e coletivo dos servidores.

Não há, em nenhum dos itens apresentados, qualquer menção a um momento anterior a uma qualificação e um momento posterior à ação, ficando claro que os instrumentos de avaliação ignoram totalmente essas ações. É verdade que esses instrumentos abordam o tema competência na sua avaliação, todavia não se referem às citadas ações, tendo sido definidas 10 competências para avaliação, as quais são consideradas como competências transversais organizacionais que, pela definição do Sistema de Gestão da Capacitação por Competências, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, se referem às competências comuns a todos os servidores no âmbito da instituição. Esse sistema menciona ainda as competências transversais governamentais comuns a todos os servidores da Administração Pública Federal, bem como as competências setoriais, que são comuns aos servidores de uma unidade setorial. Estas últimas se subdividem em competências individuais técnicas (servidores de uma equipe setorial) e competências individuais gerenciais (gerentes de equipes setoriais).

Ainda que se repitam falhas de reformas anteriores, como tendência a leniência, resultando em avaliações com pontuações surpreendentemente elevadas, objetivos voltados prioritariamente a progressões, e nível considerável de subjetividade, os resultados obtidos permitem detectar algum grau de necessidade de capacitação. Esses resultados seriam, provavelmente, mais significativos se a avaliação se aprofundasse em nível das competências setoriais, nos quais as lacunas seriam mais claras e objetivas, o que permitiria melhor definição das capacitações necessárias. Todavia, pelos resultados apresentados, essas lacunas de capacitação, apesar de pouco dimensionadas, demandam conhecimentos ou treinamentos que não exigem uma formação tão profunda e extensa como as fornecidas pelos títulos de mestres e doutores.

5 DISCUSSÃO

Por meio do estudo, constata-se a existência de uma extensa legislação que sustenta a concepção de uma gestão estratégica das IFES, com destaque para o desenvolvimento dos servidores dessas instituições que culmina na adoção de uma gestão por competências como instrumento de gestão de pessoas. Todavia, no estudo realizado na UFU, a partir de uma análise das ações de qualificação, que resultam em consideráveis incentivos, a relação qualificação/competência não parece tão clara.

O atendimento aos requisitos propostos por Marconi (2005) para uma adequada gestão estratégica de pessoas na administração pública não se dá por completo na Universidade Federal de Uberlândia. As chefias e gerências não tiveram o reconhecimento de sua importância no planejamento estratégico, pois falta uma política adequada de alocação dessas funções e as qualificações específicas não alcançaram esses servidores. Além disso, a integração de Gestão de Pessoas com todas as áreas da organização não é evidente nos planos de desenvolvimento institucionais e as ascensões funcionais continuam dissociadas de aquisição de competências, bem como as avaliações não atendem totalmente aos objetivos de detectar lacunas e propiciar o desenvolvimento dos servidores.

Todavia, todas essas falhas não explicam a não ocorrência do desenvolvimento de competências esperado dos títulos apresentados pelos servidores para a obtenção do incentivo de qualificação, mesmo porque as qualificações não são abordadas por aqueles conteúdos. Para a validação desses cursos, que são objeto de escolha pessoal dos servidores e são reconhecidos mesmo se concluídos antes do ingresso na instituição, basta que eles constem em extensas listas elencadas dentro de cada ambiente organizacional. É interessante notar que a inserção do termo ‘ambiente organizacional’ no PCCTAE e as listas de áreas com relação a esses ambientes parecem estar no centro dos problemas de adequação das qualificações à gestão por competência.

O termo ‘ambiente organizacional’, bem como seus objetivos, não está suficientemente claro no PCCTAE, pois, como se trata de um plano estruturado em cargos, com ampla exposição de suas atribuições, os cargos por si sós se direcionam para os setores, divisões ou diretorias correspondentes. A manutenção da segmentação em ambientes contribui para a persistência das ações de qualificação sem parâmetros, o que compromete a aplicação de uma efetiva gestão por competência por se constituir em retribuições de valores representativos que

compele os servidores para essas ações sem um desenvolvimento profissional correspondente e uma aplicação prática dos conhecimentos auferidos.

Esses ambientes organizacionais, provavelmente, remontam ao anteprojeto que deu origem ao PCCTAE, o qual pretendia a construção de uma Carreira Única dos Trabalhadores da Educação dentro do sistema federal de educação. Sua concepção se baseava no princípio de Carreiras por Atividades Finalísticas, ou seja, cada ramo de atividade tem sua própria carreira. Assim dispunha o anteprojeto:

Artigo 8º - Os cargos de provimento efetivo do Quadro de Pessoal das Instituições Federais de Ensino, terão as seguintes denominações: I – Professor; II – Técnico-Administrativo em Educação. [...]

Artigo 12. [...]

Parágrafo único. As atribuições descritas nos incisos de I a III deste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional e a especialidade.

Artigo 13. Ambiente organizacional corresponde a uma área específica de atuação do Técnico-administrativo em Educação no cumprimento do ensino, da pesquisa e da extensão do Sistema Federal de Ensino, constituído por um conjunto de especialidades.

Artigo 21. A carreira dos Técnico-Administrativos em Educação está estruturada em classes, níveis de capacitação e padrões de vencimento, de acordo com Ambientes Organizacionais e especialidades.

Artigo 24. A hierarquização das especialidades nas classes far-se-á a partir da descrição de cada especialidade, levando-se em conta, entre outros, os critérios de escolaridade, experiência, responsabilidade, risco e esforço físico, conforme os requisitos básicos de cada Ambiente Organizacional, e será estabelecida por portaria do Ministro de Estado da Educação e do Desporto.

Artigo 29. O concurso público para ingresso nesta carreira será realizado de forma a contemplar o conhecimento do Sistema Federal de Ensino e a natureza do Ambiente Organizacional [...] (FASUBRA, 1998, p. 1-12).

É possível entender que, naquela estrutura, os cargos (especialidades?) foram definidos a partir dos ambientes organizacionais, o que não ocorre no PCCTAE, segundo o qual os cargos são gerais e, mesmo os que são específicos, são acrescidos de habilitações que determinam, portanto, sua área de atuação. A quantidade de cargos que, porventura, existia naquele ambiente organizacional pode também explicar a extensa lista de áreas de cursos com relação direta com a concessão dos incentivos.

Essa associação com a carreira docente pode explicar também a valorização da obtenção de títulos de mestres e doutores, bem como os altos incentivos concedidos, mesmo não tendo aplicabilidade nas atividades rotineiras dos servidores e, portanto, desvinculados de objetivos institucionais, ao contrário da carreira docente, na qual tais títulos configuram um diferencial em termos de qualidade de trabalho. Essa origem em comum também explica princípios e diretrizes que, pretensamente, asseguram consistência ao plano, mas peca pela falta de clareza e objetivo, dentre os quais:

I – Natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino; II – dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, da extensão e de

administração, e as competências específicas decorrentes. [...]; IV – reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão (BRASIL, 2005a, p. 1).

Se, de fato, há uma inadequação na existência desses ambientes no atual plano, a ocorrência deveria ser analisada e corrigida pelas comissões CIS e CNS, que são responsáveis pelo acompanhamento e melhoramento do plano. A permanência dessa situação não só compromete a gestão adequada do pessoal das IFES como pode implicar em ilegalidade, dado que não incorporou as determinações dos Decretos 5.707, 5.825 e 5.378.

Outra consequência prejudicial das ações de qualificação refere-se à aquisição de conhecimentos além do necessário para as atividades do trabalho, o que Johnson, Morrow e Johnson (2002) definem como ‘sobrequalificação’, que também se aplica à impossibilidade de desenvolvimento profissional. Essa sobrequalificação pode ter como consequência ao portador uma inadequação ao trabalho, marcada por sentimento de deter o direito a um cargo melhor, desenvolvimento de falsas expectativas e a sensação de tolhimento por parte da organização. Nessas circunstâncias, a saída da organização parece ao trabalhador a decisão mais acertada.

Analisar o reflexo da sobrequalificação advinda das ações de qualificação do servidor da UFU não é objetivo deste estudo, todavia, é um tema interessante para futuros estudos, pois, como ressaltam Maciel e Camargo (2013), pouca atenção tem sido dada ao tema em função da preocupação com a aquisição de competências pelas organizações.

É interessante observar também a contradição presente nas ações de qualificação em relação ao próprio PCCTAE, quando esse define, entre suas diretrizes, o “desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais” (BRASIL, 2005a, p. 1) e nas diretrizes do PDI_{PCCTAE}, segundo o qual, desenvolvimento é um “processo contínuo 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, p. 65).

É de se supor que todas essas contradições de conteúdo e de aplicação do PCCTAE em relação ao incentivo à qualificação é consequência da não elaboração do PDI_{PCCTAE} na instituição, todavia essa suposição pode resultar falsa se for considerado que o incentivo à qualificação é tratado no PCCTAE como um instituto a parte, imune às alterações legislativas, restrito apenas à existência do título e verificação de relação direta/indireta ao já questionado ‘ambiente organizacional’, sem a preocupação ou verificação dos retornos à instituição. A persistência dessa anomalia retorna ao clássico questionamento sobre a classificação dos gastos diretos/indiretos relacionados às ações, como custos ou investimentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública, ao longo dos anos, tem buscado adequar as suas estruturas físicas e de pessoal às demandas da sociedade. Houve momentos de rupturas, quando novos modelos de gestão originários da iniciativa privada substituíram os desgastados modelos vigentes. Assim, foi com a reforma de 1930, que substituiu um modelo patrimonialista pelo burocrático, e com a reforma de 1995, que se buscou incorporar uma gestão mais gerencial. Nesse modelo, a satisfação ao cliente passou a ser primordial, portanto, necessitava de uma gestão mais preocupada com resultados. Nesse sentido, a gestão estratégica surge como resposta a essa necessidade.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, constituído com esta orientação estratégica, busca atender aos objetivos institucionais por meio de um corpo técnico administrativo qualificado. Para tanto, o plano incorpora políticas de gestão que valorizam os profissionais e retribuem com incentivos à aquisição de conhecimento e capacitação, que seriam ordenadas pelo PDI_{PCCTAE}, com a obrigação legal de fazer parte do PID de cada IFES. Este pensamento estratégico é reforçado com o Decreto 5.707, editado no ano posterior ao da elaboração do Plano, instituindo a gestão por competência no serviço público, conciliando estratégia, capacitação e avaliação de desempenho alicerçados nos objetivos institucionais.

Associado ao Decreto 5.707, surge o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA como suporte à elaboração e implantação de políticas que melhorem o sistema de gestão pública e o atendimento à sociedade. Com esse aparato legal, estava sedimentado o caminho para uma gestão estratégica e por competência nas IFES. Na UFU, os documentos que tratam de qualificação e capacitação, bem como de avaliação de desempenho, também trazem na sua composição as determinações desses dispositivos.

Todavia, pelo estudo realizado, a gestão por competência com orientação estratégica não tem ocorrido, especialmente, quando se trata dos eventos de qualificação, pois não se verifica a necessária associação das qualificações com o desenvolvimento da carreira do servidor e conseqüente melhoria de desempenho e alcance de objetivos institucionais. Se, no primeiro momento, por falta de estruturação interna do PCCTAE, não foi possível maior rigidez na avaliação dos títulos apresentados, a persistência da desarticulação não se justifica após a edição do Decreto 5.707. Essa constatação ratifica o estudo realizado por Carmo et al. (2017) em uma autarquia federal, quando verificou que determinações legais não alteraram a gestão de pessoas, ocasionando mudanças pouco significativas e incapazes de caracterizar a adoção de

uma gestão estratégica de pessoas, sendo apenas modificações operacionais para atender a ações de auditorias públicas.

A introdução de ambientes organizacionais no PCCTAE parece facilitar a dissociação entre as atribuições profissionais dos servidores e os títulos apresentados. O PCCTAE elencou extensas áreas de conhecimento dos cursos, tidas como com relação direta a esses ambientes, garantindo percentuais máximos aos portadores dos títulos. A ocorrência de relação direta entre essas áreas de conhecimento e os ambientes não garante o desenvolvimento de competências de seus ocupantes, pois seria necessária uma análise pormenorizada dos objetivos, das abrangências e das finalidades dos referidos títulos, para verificar as potenciais competências que o mesmo poderia auferir a seu portador.

Não está claro no PCCTAE a razão da inserção dos ambientes organizacionais no plano, pois a definição de cargos já direciona o local de atuação do servidor e o próprio plano se esmera em descrever os cargos e seus objetivos, seguindo-se uma longa descrição das atividades típicas, implicando em uma lotação específica, com agrupamento de cargos afins. Os cargos da natureza administrativa, que apresentam as maiores distorções quando se busca verificar a relação das titulações apresentadas, estão convenientemente disseminados por todas os setores e divisões da instituição, inclusive, com exercício intercambiável de seus titulares pelas diversas instâncias da organização. Assim, não há que se classifiquem cargos de natureza administrativa, considerando sua lotação, bem como estender esse entendimento aos respectivos títulos apresentados.

Mesmo a existência da correlação entre cargos e títulos não garante a manifestação da competência, pois, para que isso ocorra, é importante que as ações de qualificações sejam oriundas das necessidades verificadas em um processo de avaliação amplo e objetivo que, pela legislação vigente, deve ter também um cunho estratégico, ou seja, deve avaliar desempenho, bem como detectar lacunas de competência que dificultam ou impeçam o alcance dos objetivos institucionais e que são sanadas com ações de capacitação e/ou qualificação que, numa perspectiva estratégica e de competência, não se extinguem no término da ação, mas se prolongam após a aquisição da competência.

A literatura referente à gestão estratégica de pessoas e, especialmente, de gestão por competência, também ressalta a importância das gerências, seja como elo de ligação entre as decisões apresentadas pela alta direção e o nível operacional que, efetivamente, transforma essas ações em produtos ou serviços, seja como gestor das competências, em uma situação privilegiada de confronto entre as metas propostas e as alcançadas. Assim, a qualificação e a capacitação desse nível se tornam primordial, aplicando-se aqui a mesma dinâmica de

verificação de competência e correção das lacunas apontadas. Pelo estudo realizado, não ficou evidente a preocupação em qualificar esse segmento de servidores da Instituição, bem como não foi localizado qualquer documento que apresente uma política para a ocupação adequada dessas funções com vista a atender a qualificação necessária a esse grupo para o alcance os objetivos organizacionais.

É inegável que ações de qualificação formal representam uma melhoria no nível educacional da Instituição, o que impacta positivamente no conjunto de atuação em termos estratégicos. Todavia, os altos custos envolvidos, a estrutura de gestão necessária para a sua condução e os poucos resultados auferidos justificam repensar a política de gestão de pessoas nas IFES. Retornando às origens do PCCTAE, as primeiras definições de percentuais a serem concedidos aos portadores de títulos apresentavam índices mais coerentes com o alcance restritos das qualificações, variando de 5% a 20%. Pelos altos percentuais atuais, é possível deduzir que se remunera uma competência rara e de difícil aquisição obtida muito além de um título acadêmico, o que não ocorre, como foi verificado no presente estudo.

Como os altos percentuais já estão instituídos, e alterações na legislação necessitam de amplas negociações, uma solução que mantivesse esses índices, mas que tornasse mais justa a sua concessão, poderia ser uma recomposição de seus requisitos, de modo que os títulos de mestres e doutores fossem substituídos por outras formas de qualificação mais condizentes com a realidade laboral dos servidores e que atendessem mais objetivamente aos interesses institucionais e, por conseguinte, a sociedade.

Merece questionamento a avaliação de desempenho, pois, como é feita atualmente, faz reforçar as críticas apresentadas em outras reformas, quando eram ressaltados seus objetivos exclusivos de promoção, privilegiando o tempo em detrimento de outros aspectos mais relevantes. Hoje, a avaliação é contínua, desde o ingresso do servidor até seu desligamento, e é utilizada para fins de promoção por mérito, indo do nível 1 a 16, em interstícios de 18 meses entre um nível e outro.

Em relação ao desenvolvimento do PCCTAE, tem-se a sensação de que a Instituição e seus colaboradores mesclaram suas atividades-meio com os seus objetivos, qual seja, o servidor se transformou, enquanto trabalhador, no seu cliente. A instituição e o plano criaram condições para o desenvolvimento e preparação do servidor para o mercado de trabalho externo. A falta de coerência entre as qualificações e as atividades parecem até mesmo conduzir à ideia de incorporar as práticas de “enriquecimento de cargos”, como sugerido por novos modelos de gestão de pessoas, bem como as carreiras proteanas ou sem fronteiras, em que o trabalhador escolhe os caminhos profissionais que deseja trilhar.

Todavia, no serviço público brasileiro, a adoção dessa pretensa autonomia esbarra em determinações legais, uma vez que as carreiras são estruturadas em cargos, os quais são definidos por atribuições bem delimitadas e qualquer extrapolação implica em desvio de função, constituindo-se em uma ilegalidade administrativa que pode resultar em pesadas indenizações quando acionado pelos servidores. Se, na iniciativa privada, o conhecimento além das atividades rotineiras do cargo é reconhecido e incentivado, resultando em promoção, recompensa financeira e mesmo ascensão profissional, esse reconhecimento, nas instituições públicas, não altera a atuação e as atividades de seu portador, que estão restritas às atribuições do cargo.

Ainda assim, a existência de legislação pertinente fornece o aparato para a aplicação de uma gestão por competência dentro de um planejamento estratégico que permite avaliações de desempenho atreladas a objetivos institucionais e ao desenvolvimento de competências. Conforme demonstrado no estudo, em se tratando dos títulos apresentados, não há cumprimento coerente dessas políticas que, pelo elevado índice de incentivo que tais títulos conferem aos seus portadores, é de se esperar que tenham aplicação clara e concreta de seus conhecimentos, sendo eles passíveis de serem objetivamente avaliados e verificados. No entanto, em grande parte desses títulos, a correlação não existe e é difícil a verificação ou a avaliação do seu alcance, tal é a distância dos objetivos propostos por tais títulos das atividades exercidas pelo servidor.

Se, a princípio, havia a hipótese de que o interesse financeiro pelo considerável incentivo era a principal razão para a busca de títulos por parte dos servidores, novos questionamentos se agregam a essa hipótese. Não sendo esse o principal e/ou único motivo, qual a razão de se conseguir um título, na maioria das vezes, totalmente dissociado das atividades rotineiras? Teriam esses títulos relações mais diretas com um trabalho idealizado e não real? O servidor estaria se preparando para esse trabalho, o que explicaria as vacâncias para posses em cargos de professores ou mesmo a atuação concomitante de docente com a atividade na instituição? Esses questionamentos são interessantes temas para estudos futuros que relacionem os títulos obtidos pelos servidores e os motivos pessoais e profissionais para essas escolhas.

PROPOSIÇÕES

Como proposta aos problemas apresentados, pode-se pensar em qualificações advindas de cursos de aperfeiçoamentos e especializações voltados para as atividades fins de cada

servidor. As qualificações responderiam às lacunas de competências verificadas em processos de avaliação objetivamente realizados e acresceriam ao salário do servidor um índice de 5% se ocorresse a apresentação de cursos de aperfeiçoamento e 10%, se cursos de especialização (lato sensu). Esses incentivos seriam concedidos em interstícios de 5 anos por apresentação de qualificações por aperfeiçoamento e de 10 anos por especializações realizadas, exclusivamente, nesses interstícios, não sendo, portanto, cumulativos. Os índices de aperfeiçoamento também poderiam ser concedidos pela soma de outros cursos de qualificação de baixas cargas horárias, mas com objetivos de melhorar o desempenho do servidor. Como reconhecimento pela obtenção de títulos acima do necessário, e acompanhando Zarifian (2008), que entende que a educação formal confere uma ‘competência de fundo’, haveria a manutenção dos índices conferidos no PCCTAE, no primeiro momento, para tais títulos, conforme descrito na Tabela 10. Todavia, esses títulos teriam seu alcance limitado, conforme disposto no referido quadro, o que reduziria os efeitos de uma “sobrequalificação”, conforme exposto por Johnson, Morrow e Johnson (2002).

Tabela 10 – Proposta de reestruturação do PCCTAE

Nível	Título máximo considerado para o nível	Índice - PCCTAE	% de incentivo máximo por interstício						
			5	10	15	20	25	30	35
C	Curso de graduação completo	15		20		25		30	
D	Especialização, superior ou igual a 360h	15		20		25		30	
E	Mestrado	15	20	30	40	50	60	70	80

Fonte: elaborado pelo autor

Essa proposta permitiria o atendimento dos princípios do PCCTAE e dos decretos referentes à gestão de pessoas na esfera pública, pois propiciaria o desenvolvimento permanente do servidor, ao contrário dos incentivos estanques atuais (mestrados, doutorados); facilitaria o alcance dos objetivos institucionais; possibilitaria uma avaliação mais coerente com competências; garantiria a incorporação de novas metodologias de trabalho e de tecnologias; e minimizaria a ocorrência de qualificações exclusivamente determinadas pelos efeitos financeiros, muitas vezes, já prevendo aposentadorias. Além disso, a referida proposta forçaria um desenvolvimento por toda a vida profissional do servidor, conforme orienta Lussier (2010), ao definir carreira como “uma sequência de posições inter-relacionadas de trabalho, envolvendo responsabilidade e compensação crescente e desenvolvida ao longo da vida” (p. 49).

Outro procedimento mais adequado para a obtenção de competências poderia ocorrer por meio das ações de capacitação e não de qualificação. As capacitações apresentam cargas horárias mais apropriadas e têm um caráter contínuo e a longo prazo. Ademais, uma melhoria no PCCTAE estenderia os níveis para além dos quatro atuais, que restringe o desenvolvimento dos servidores, devendo ser pensado por todo o período de atividade na Instituição. Entretanto, mesmo essas ações necessitariam de arranjos e correções, com fixação de interstícios e objetivos mais condizentes, pois, em uma análise superficial, já que as ações de capacitação não são objetos deste estudo, verificou-se que os servidores atingem o nível 4 rapidamente, subentendendo-se que há um banco de cargas horárias alimentado sem critério por cursos diversos que é acessado no momento em que um interstício é completado para a promoção. Um gerenciamento preciso, estratégico e, sobretudo, com foco em uma gestão por competência deve ser implantado para que, de fato, sejam alcançados os objetivos institucionais.

A obtenção de competências poderia até mesmo acontecer por meio de cursos *stricto sensu* definidos pela Instituição e financiados pelo Programa QUALI-UFU, mas somente quando sua aquisição significar, de fato, o desenvolvimento de competência que refletirão nos objetivos institucionais. Dado o caráter mais abrangente dos cursos *stricto sensu*, e mesmo *latu sensu*, a retribuição poderia implicar em saltos de níveis de capacitação quando significassem um ganho substancial de competência.

Entretanto, a aplicação de qualquer proposta implicaria em uma reestrutura de aspectos do PCCTAE, o que deveria ocorrer por meio da atuação da CIS e CNS que tem, entre seus objetivos, propor alterações para o aperfeiçoamento do plano e acompanhar o seu desenvolvimento dentro das instituições.

Destaca-se, sobretudo, como impedimento à aquisição de competências com objetivos organizacionais, a resistência em estabelecer um consistente Plano de Desenvolvimento Institucional, integrando também o respectivo PDI_{PCCTAE}, que possibilitaria:

- a) A definição das competências necessárias para o êxito das propostas estratégicas da instituição.
- b) A objetivação do processo de avaliação, que por natureza é intrincado, pois haveria medidas consistentes a serem aferidas.
- c) O direcionamento das qualificações em todos os níveis, que seriam definidas a partir de necessidades institucionais, em consonância com a legislação pertinente.

Um adequado PDI definiria as políticas de gestão de pessoas, considerando as limitações próprias da esfera pública, onde os cargos são definidos por atribuições precisas, providos por

concursos públicos restritivos, o que impossibilita a ampliação de sua atuação para agregar os conhecimentos advindas das qualificações proporcionadas pelos títulos de mestres e doutores.

Como destaque final ao trabalho, é salutar citar a ocorrência de dois importantes fatos relacionados às legislações utilizadas no presente estudo. A primeira ocorrência refere-se à edição do Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017, que revogou o decreto 5.378, instituidor do GESPÚBLICA. A segunda ocorrência refere-se ao Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, revogando o Decreto 5.707, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O Decreto 9.094, ao revogar o decreto 5.378, evidenciou em suas diretrizes a preocupação com o atendimento ao público, conforme denota sua ementa: “Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário” (BRASIL, 2017a, p. 2). Para estes fins, pretende-se adotar soluções tecnológicas e compartilhamento de informações. O caráter modelar para uma gestão pública profissional, presente no decreto 5.378, cede espaço a um conjunto de práticas, permeadas pela tecnologia digital, para agilizar o oferecimento do serviço público.

Já o decreto 9.991 representa mais uma instrumentalização do PNDP, instituído pelo Decreto 5.707, no tocante à licenças e afastamentos para as ações de qualificação. Tem como objetivo desenvolver as competências necessárias a excelência no desempenho das organizações públicas. Para o alcance deste objetivo foram definitivos como instrumentos: “I – o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP; II – o relatório anual de execução do PDP; III – o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; IV – relatório consolidado de execução do PDP; [...]” (BRASIL, 2019, p. 1)

Destaca-se no PDP a associação destas ações de desenvolvimento com os objetivos, metas e estratégias organizacionais, orientadas por princípios de economicidade e eficiência; a necessidade de diagnóstico de competência para sua elaboração; a importância do planejamento, com definição de público-alvo, ações a serem contempladas e custos; a promoção de ações de desenvolvimento dos servidores em cargos de direção e chefias; o aprimoramento permanente do servidor; e a análise do custo-benefício destas ações.

Todas estas práticas vislumbram a efetivação de uma gestão por competência, mas que, todavia, ainda que bem conduzidas, atingirão apenas as ações que implicam afastamento. Assim, mais uma vez, muitas ações de qualificação advindas de mestrados e doutorados podem

ser ignoradas por estas práticas e continuarem a proporcionar incentivos sem qualquer associação com competências definidas por objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal Of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>

AZEVEDO, C. B.; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**. ENAP: Brasília, v. 54, n. 1, p. 47-61, jan/mar. 2003. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v54i1.261>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010

BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas e *balanced scorecard* em organizações públicas. **Análise**, Porto Alegre, v. 6, n. 2, p. 265-284, ago/dez. 2005. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>. Acesso em: 20 nov. 2018

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A. Gestão estratégica de carreiras. In: LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 7, p. 79-95.

BITENCOURT, C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan/mar. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOOF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. cap 7, 132-149.

BRANDÃO H. P. Competência no trabalho: uma análise da produção científica Brasileira. **Revista Estudos de Psicologia**, Campinas-SP, v 12, n 2, p. 149-158, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a07v12n2>. Acesso em: 10 fev. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200007>

_____. **Mapeamento de competências**. São Paulo: Atlas, 2012

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial da União**: DOU. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 24 jul. 1987. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Imprensa Nacional, 12 dez. 1990. n. 237, Seção 1, p. 1-12. Disponível em:

<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=12/12/1990&jornal=1&pagina=12&totalArquivos=90>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Imprensa Nacional, 13 jan. 2005a. n. 9, Seção 1, p. 1-10. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=13/01/2005&totalArquivos=72>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Imprensa Nacional, 24 fev. 2005b. n. 37, Seção 1, p. 2-3. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/02/2005&jornal=1&pagina=2&totalArquivos=116>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. Portaria nº 2.519, de 15 de jul de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Imprensa Nacional, 18 jul. 2005c. n. 136, Seção 1, p. 15-16. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=18/07/2005&jornal=1&pagina=15&totalArquivos=104>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 24 fev. 2006a. n. 40, Seção 1, p. 3-4. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/02/2006&jornal=1&pagina=4&totalArquivos=240>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de fevereiro de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 30 jun. 2006b. n. 124, Seção 1, p. 60-64. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=30/06/2006&jornal=1&pagina=60&totalArquivos=304>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. Decreto 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 30 jun. 2006c. n. 124, Seção 1, p. 64-65. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=30/06/2006&jornal=1&pagina=60&totalArquivos=304>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Imprensa Nacional, 26 jul. 2006d. n. 66, Seção 1, p. 66. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=26/07/2006&jornal=1&pagina=66&totalArquivos=72>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010. Disponível em http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf. Acesso em: 21 ago. 2019.

_____. Portaria nº 27, de 15 de jan de 2014. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Imprensa Nacional, 16 jan. 2014. n. 11, Seção 1, p. 26-27. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/01/2014&jornal=1&pagina=26&totalArquivos=92>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**: DOU. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 18 jul. 2017a. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=18/07/2017&jornal=1&pagina=2&totalArquivos=88>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

_____. FUNDAÇÃO CAPES. (Ed.). **Tabela de Áreas de Conhecimento/Avaliação**. 2017b. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

_____. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**: DOU. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 29 ago. 2019. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=515&pagina=1&data=29/08/2019&totalArquivos=94>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

CARMO, L. J. O. et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rsp - Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 2, n. 69, p.163-191, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3277>>. Acesso em: 01 nov. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>

COMINI, G. M.; KONUMA, C. M.; DOS SANTOS, A. L. Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. 2008. **Revista Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 24, n. 69, p. 6-17, jan-abr. 2008

COSTA, T. D., ALMEIDA JR. VI CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará**. Brasília, Df: Consad, 2013. 23 p. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/017-mapeamento-de-competencias-individuais-dos-servidores-tecnico-administrativos-da-universidade-federal-do-para.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2007

DALLARI, A. A. **Regime constitucional dos servidores públicos**. 2. Ed. Rev. Atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. 6. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. **Wiley Digital Archives**. v. 60, n. 6, 17 dez. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>

DURAND, T. The alchemy of competence. 1998. In: HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.; TOMAS, H.; O'NEAL, D. E. (Eds). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environmental*. New York: Willey, 1998, p. 303-330.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004

_____. Carreira e Gestão Estratégica de Pessoas. In: DUTRA, J. S (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010a. cap. 2, p. 40-57.

_____. Processo sucessório. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010b. cap. 4, p. 74-99.

FASUBRA. (Brasília). (Ed.). **Projeto de carreira**. 1998. Disponível em: <http://fasubra.org.br/wp-content/uploads/2018/05/projeto-de-carreira-completo.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2018.

FASUBRA. (Brasília). (Ed.). **Plano de carreira - rumo a carreira**: uma categoria em luta rumo à consolidação da sua identidade. 2013. Disponível em: <<http://fasubra.org.br/wp-content/uploads/2018/05/cartilha-fasubraversao-agosto-2013-completa.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001a. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-5552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 ago 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001b.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2004

GIUDICE, R. C. Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. **RBPD**, Brasília, v. 2, n. 2, p.188-204, 03 dez. 2012. Disponível em: <http://www.assecor.org.br/files/8413/5603/2368/rbpo_vol_2_num_2_web.pdf#page=32>. Acesso em: 01 nov. 2019.

GONZALES, M. J. T & D e as interfaces com a gestão de pessoas. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. cap. 17, p. 220-229.

GRILLO, A. N. **Avaliação de desempenho**: a experiência brasileira na administração pública. Florianópolis: Imprensa Universitária da UFSC, 1981.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: C&W Publicações, 2001.

GRIMAND, A. Des compétences individuelles aux compétences stratégiques. Un essai de modélisation des stratégies concurrentielles fondées sur les ressources humaines. In: DEFELIX C. ; PICQ T. ET D. RETOUR (Eds.), **Compétences individuelles, collectives, stratégiques, environnementales. Quelles relations ? Quels effets ?**, Vuibert, Coll. AGRH-Gracco, 2009, p. 35-56. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276267966_GRIMAND_A_2009_Des_compences_individuelles_aux_compences_strategiques_Un

essai_de_modelisation_des_strategies_concurrentielles_fondees_sur_les_ressources_humaines_dans_DEFELIX_C_PICQ_T_ET_D_RETOUR/link/55f3264f08ae1d9803948536/download

GRIN, E. J. O programa nacional de gestão pública e desburocratização. (GESPÚBLICA): os nexos com a trajetória de políticas prévias e com a administração pública gerencial. 2015. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, p. 66-88, 2015. Disponível em: http://periodicospuccinas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n39_p66/8147. Acesso em 12 fev.2019. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n39p66>

HALL, D. T.; BRISCOE, J. P.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal Of Vocational Behaviour**. v. 69, n. 1, p. 30-47. 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879105001077>. Acesso em: 05 ago. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>

JOHNSON, W. R; MORROW, P.C.; JOHNSON, G. J. An evaluation of a perceived overqualification scale across work setting. **The Journal of Social Psychology**. v. 136, n. 4, 2002. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980209604169>.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 1997.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 1, p. 3-16.

LIMA, P. D. B. **A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n5/1518-6776-ram-16-05-0041.pdf>. Acesso em 05 fev. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Sobrequalificação no trabalho e sua influência sobre atitudes e comportamentos. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**. v. 17, n. 2, p. 218-238, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552013000200006. Acesso em 20 set. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552013000200006>

MAGALHÃES, M.F. T&D e a competitividade das organizações. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, cap. 7, p. 82-96

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: Evelyn L.; DRAGO, P.A. (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Edições Fundap, 2005. p. 330-348

MARTINS, L. **Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Brasília: ENAP, 1997. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1748/1/caderno_enap_8.pdf. Acesso em 10 fev.2019.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2.ed. Rev. at. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NAKAYAMA, M. K.; SILVEIRA, R. A. Ensino à distância nos programas de capacitação. In: BITENCOURT, C. (org). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 11, p. 224-236

OLIVIER, M. Planejamento e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação da ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-gpg-825.pdf>. Acesso em: 05 fev.2019.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **RTS – Revista Tecnologia e Sociedade**. v. 13, n. 29, p. 22-44. Set./Dez 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4966/496654016003.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2019. DOI: 10.3895/rts.v13n29.3847

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil**: uma nova abordagem. Brasília: ENAP, 2000. Disponível em: [http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/683/1/Planejamento estratégico municipal no Brasil – uma nova abordagem.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/683/1/Planejamento%20estrat%C3%A9gico%20municipal%20no%20Brasil%20-%20uma%20nova%20abordagem.pdf). Acesso em: 02 fev. 2019.

RUAS, L.R. Gestão de competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R; ANTONELLO, C.S; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. cap. 2, p. 34-54.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. A modernização do Estado e a gerência pública. **Revista do Serviço Público-RSP**. Brasília, ano 48, n. 3, set-dez. 1997.

TOLFO, S.R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, C. (org). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 13, 272-307.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

UFU. Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão – PIDE. Período 2008-2012. 2009. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/documento/resolucao-07-2009-consun.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

_____. Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão – PIDE. Período 2010-2015. 2010. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/pide-ufu-2010-2015.pdf> Acesso em: 20 jul. 2019.

_____. Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão – PIDE. Período 2016-2021. 2016. Disponível em: http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/pide_2016-2021_aprovado_pelo_consun.pdf. Acesso em: 20 jul. 2019.

_____. Portaria nº 523. Estabelece o afastamento parcial para participação em programa de pós-graduação stricto sensu para os servidores Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Uberlândia. 2016. Disponível em: http://www.progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/conteudo/servico/portaria_progep.pdf. Acesso em: 20 jul. 2019.

_____. **Regimento Geral**. Uberlândia, MG, 07 jan. 2000. Disponível em: http://www.ufu.br/sites/ufu.br/files/media/documento/regimento_geral_da_uvu.pdf. Acesso em: 20 set. 2019.

_____. **Relatório Geral**: avaliação de desempenho individual dos TAEs e gestores da UFU 2018. 2018. Disponível em: http://www.progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/conteudo/acontece_na_pro_reitoria/relatorio_-_versao_final.pdf. Acesso em: 20 set. 2019.

_____. Resolução 04/2017, do Conselho Diretor. Estabelece o Programa de Apoio à Qualificação (QUALI-UFU) mediante o custeio de ações de qualificação para os servidores efetivos, docentes e técnico-administrativos em educação, da Universidade Federal de Uberlândia. 2017. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/resolucaoCONDIR-2017-4.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

_____. Portaria nº 707, de 11 de março de 2019. Dispõe sobre os procedimentos para realização da Avaliação de Desempenho Individual e concessão da Progressão por Mérito Profissional aos servidores Técnico Administrativos em Educação na Universidade Federal de Uberlândia. 2019. Disponível em: http://www.progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/conteudo/acontece_na_pro_reitoria/portaria_progep_707_de_11_03_2019.pdf. Acesso em: 20 jul. 2019.

VELOSO, E. F; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010, cap. 1, p. 3-39

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD JR., T; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE – A - Distribuição das áreas dos títulos nas áreas dos cargos

NIVEL C

ÁREA DO CARGO - ÁREA DO CURSO	Doutorado	Mestrado	Total Geral
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS		3	3
CIÊNCIAS AGRÁRIAS		3	3
CIÊNCIAS DA SAÚDE		9	9
CIÊNCIAS DA SAÚDE		7	7
CIÊNCIAS HUMANAS		2	2
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	2	26	28
CIÊNCIAS AGRÁRIAS		1	1
CIÊNCIAS DA SAÚDE		1	1
CIÊNCIAS HUMANAS	2	12	14
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		7	7
ENGENHARIAS		2	2
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES		3	3
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES		1	1
CIÊNCIAS HUMANAS		1	1
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA		3	3
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA		2	2
ENGENHARIAS		1	1
Total Geral	2	42	44

NIVEL D

ÁREA DO CURSO - ÁREA DO CARGO	Doutorado	Mestrado	Total Geral
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	3	12	15
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	3	10	13
CIÊNCIAS DA SAÚDE		1	1
ENGENHARIAS		1	1
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	12	25	37
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	1	4	5
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	10	12	22
CIÊNCIAS DA SAÚDE	1	1	2
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA		1	1
CIÊNCIAS HUMANAS		1	1

CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		1	1
ENGENHARIAS		4	4
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES		1	1
CIÊNCIAS DA SAÚDE	16	51	67
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	4	4	8
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	7	13	20
CIÊNCIAS DA SAÚDE	3	12	15
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	2	5	7
CIÊNCIAS HUMANAS		13	13
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		1	1
ENGENHARIAS		2	2
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES		1	1
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	15	55	70
CIÊNCIAS AGRÁRIAS		8	8
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	1	5	6
CIÊNCIAS DA SAÚDE		1	1
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	10	18	28
CIÊNCIAS HUMANAS	2	10	12
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		3	3
ENGENHARIAS	2	10	12
CIÊNCIAS HUMANAS		2	2
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA		1	1
CIÊNCIAS HUMANAS		1	1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	17	114	131
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	3	12	15
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2	10	12
CIÊNCIAS DA SAÚDE	1	2	3
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	4	2	6
CIÊNCIAS HUMANAS	2	39	41
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	2	29	31
ENGENHARIAS		5	5
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	3	11	14
OUTROS		4	4
ENGENHARIAS	1	3	4
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS		1	1

ENGENHARIAS	1	1	2
OUTROS		1	1
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	1	17	18
CIÊNCIAS AGRÁRIAS		1	1
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS		1	1
CIÊNCIAS HUMANAS	1	10	11
ENGENHARIAS		1	1
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES		4	4
Total Geral	65	279	344

NIVEL E

ÁREA DO CARGO - ÁREA DO CURSO	Doutorado	Mestrado	Total Geral
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	8	8	16
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	5	6	11
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	3	2	5
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	8	5	13
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	6	4	10
CIÊNCIAS DA SAÚDE		1	1
CIÊNCIAS HUMANAS	1		1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1		1
CIÊNCIAS DA SAÚDE	65	261	326
CIÊNCIAS AGRÁRIAS		6	6
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2	13	15
CIÊNCIAS DA SAÚDE	52	185	237
CIÊNCIAS HUMANAS	9	41	50
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1	7	8
EDUCAÇÃO FÍSICA		1	1
ENGENHARIAS		6	6
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	1	2	3
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	1	23	24
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	1	17	18
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		1	1
ENGENHARIAS		5	5
CIÊNCIAS HUMANAS, JURÍDICAS E ECONÔMICAS	13	36	49

CIÊNCIAS AGRÁRIAS		1	1
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS		1	1
CIÊNCIAS DA SAÚDE		1	1
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA		1	1
CIÊNCIAS HUMANAS	13	27	40
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		1	1
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES		4	4
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		1	1
CIÊNCIAS HUMANAS		1	1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	7	47	54
CIÊNCIAS AGRÁRIAS		7	7
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS		1	1
CIÊNCIAS DA SAÚDE		2	2
CIÊNCIAS HUMANAS		2	2
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	5	32	37
ENGENHARIAS	1		1
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	1	3	4
ENGENHARIAS	5	25	30
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	1	1	2
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA		1	1
CIÊNCIAS HUMANAS		2	2
ENGENHARIAS	4	21	25
INFRAESTRUTURA		1	1
ENGENHARIAS		1	1
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	3	13	16
CIÊNCIAS HUMANAS	1		1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1	9	10
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	1	4	5
Total Geral	110	420	530

APÊNDICE – B - Distribuição das áreas dos títulos e dos cargos para titulares de funções

NÍVEL C

ÁREA CARGO - ÁREA CURSO	Mestrado	Total Geral
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	1	1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1	1
CIÊNCIAS DA SAÚDE	1	1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1	1
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	1	1
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	1	1
CIÊNCIAS HUMANAS	5	5
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	1	1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	4	4
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	4	4
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	4	4
ENGENHARIAS	1	1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1	1
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	1	1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1	1
Total Geral	14	14

NÍVEL D

ÁREA CARGO - ÁREA CURSO	Doutorado	Mestrado	Total Geral
OUTROS		2	2
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		2	2
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	1	4	5
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1	4	5
ENGENHARIAS		2	2
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		2	2
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1	12	13
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1	12	13

CIÊNCIAS HUMANAS	1	14	15
CIÊNCIAS DA SAÚDE		1	1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		11	11
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	1	2	3
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	1		1
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	1		1
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	1	2	3
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	1		1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		2	2
CIÊNCIAS AGRÁRIAS		3	3
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		3	3
Total Geral	5	39	44

NÍVEL E

ÁREA CARGO - ÁREA CURSO	Doutorado	Mestrado	Total Geral
CIÊNCIAS AGRÁRIAS		2	2
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		2	2
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS		2	2
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS		1	1
CIÊNCIAS DA SAÚDE		1	1
CIÊNCIAS DA SAÚDE	1	6	7
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS		1	1
CIÊNCIAS DA SAÚDE	1	5	6
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	1	1	2
CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	1	1	2
CIÊNCIAS HUMANAS	6	4	10
CIÊNCIAS DA SAÚDE		1	1
CIÊNCIAS HUMANAS	5	3	8
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	1		1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA	2	7	9
CIÊNCIAS DA SAÚDE		1	1

CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	2	5	7
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES		1	1
ENGENHARIAS		1	1
ENGENHARIAS		1	1
LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES	1	2	3
CIÊNCIAS DA SAÚDE		1	1
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	1		1
CIÊNCIAS HUMANAS		1	1
Total Geral	11	25	36

APÊNDICE – C – Síntese dos objetivos dos cursos apresentados em maior número por cargo

AGRONOMIA	Assistente em Administração.
O Programa de Pós-Graduação em Agronomia está geograficamente inserido na região do Triângulo Mineiro e, estrategicamente, no centro das grandes cidades e estados nos quais a produção agrícola é o grande movimentador da economia. Nesse contexto, tem como seu principal objetivo a formação de recursos humanos capazes de exercer atividades de ensino, pesquisa e extensão como consequência do seu treinamento e aprimoramento científico (UFU – M/D).	
ARQUITETURA E URBANISMO	Auxiliar Administrativo.
Todos os passos do PPGAU-UFU convergem para o objetivo de promover a formação discente em alto nível para o desenvolvimento do campo de conhecimento em arquitetura e urbanismo, contribuindo para a melhoria do ensino, do diagnóstico e de soluções de problemas de interesse da área e de campos afins por meio da interdisciplinaridade, da reflexão crítica e da inovação (UFU – Mestrado).	
ARTES VISUAIS	Auxiliar Administrativo; Assistente em Administração.
a) Realizar pesquisas, contribuindo para o desenvolvimento artístico-científico da área; b) Promover a difusão de conhecimentos, integrando ensino e pesquisa; c) Atuar no ensino e em outros campos de atividade profissional ligados às artes e áreas afins; d) Aprimorar o padrão de competência artístico-científica e pedagógica na área das artes; e) Contribuir para divulgar e documentar o patrimônio artístico (UFU – M).	
BIOLOGIA FUNCIONAL E MOLECULAR	Assistente em Administração.
É objetivo principal do Programa de Pós-Graduação em BFM formar Mestres e Doutores aptos para desenvolver pesquisa científica original e relevante que amplie as fronteiras do conhecimento universal em Bioquímica e Fisiologia, bem como para exercer o ensino superior de Bioquímica e de Fisiologia com alta qualidade (UNICAMP – M/D).	
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE BIOCOMBUSTÍVEIS	Assistente em Administração.
a) Formar recursos humanos qualificados para a multiplicação e aplicação de conhecimento relacionado à área de biocombustíveis e para a atuação nos setores produtivo, acadêmico, científico-tecnológico e público decisório; b) Estimular o desenvolvimento de pesquisas e tecnologias para a produção de biocombustíveis, bioenergia e insumos químicos derivados de biomassa verde; c) Qualificar profissionais que analisem os impactos socioeconômicos que poderão ser gerados pela produção de bioenergia e biocombustíveis em larga escala; d) Estimular o desenvolvimento de processos e produtos que agreguem valor aos coprodutos oriundos da cadeia de produção de biocombustíveis, criando bases para o desenvolvimento de biorrefinarias (UFVJM/UFU – D).	
CIÊNCIAS AMBIENTAIS	Assistente em Administração; Administrador; Assistente Social; Bibliotecária-Documentarista; Enfermagem; Médico.Secretário Executivo; Técnico em Assuntos Educacionais.
O Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências Ambientais (Mestrado Profissional) fornece aos profissionais formação interdisciplinar para atuar na Gestão Integrada Ambiental de Municípios por meio de treinamento e pesquisa de novas soluções e tecnologias ambientais para auxiliar instituições públicas e privadas. As disciplinas fornecem os fundamentos para a realização de estudos e análises dos processos e fenômenos ambientais que ocorrem nas zonas urbanas e rurais como base para a elaboração de planos diretores ambientais (Universidade Brasil).	

CIÊNCIAS DA SAÚDE	Assistente Administrativo.
<p>I – No Mestrado Acadêmico: a) formar docentes capazes de atuar em pesquisa e ensino dos diversos aspectos da área da saúde, praticando e transmitindo conhecimentos teóricos e práticos de forma ética e com preocupação social; e b) contribuir para o desenvolvimento da ciência e da tecnologia na área da saúde, principalmente; nos seus aspectos regionais.</p> <p>II – no Mestrado Profissional: a) capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho correlato à área da saúde; b) formar e capacitar profissionais da área de saúde para produção de conhecimento científico que contribua com a solução de problemas nos diferentes níveis de atendimento e tipos de serviços de saúde das suas práticas profissionais; c) oferecer um núcleo de pesquisas que possa ser aplicado com benefícios para as práticas profissionais de saúde e que esteja vinculado com o mundo do trabalho e com as demandas sociais; e d) contribuir para o desenvolvimento das práticas de saúde e de tecnologias correlatas, principalmente nos seus aspectos regionais.</p> <p>III – no Doutorado: a) consolidar a formação e capacitação de docentes para o desenvolvimento de pesquisa científica original, avançada e inovadora, de forma autônoma e para orientação de alunos de cursos de pós-graduação stricto sensu; b) capacitar profissionais da área de saúde para produção autônoma de conhecimento científico original, avançado e inovador, que contribua com a solução de problemas de saúde regionais e nacionais (UFU – M/MP/D).</p>	

CIÊNCIA DE ALIMENTOS	Assistente em Administração.
<p>Tem por objetivo a formação de docentes e/ou pesquisadores e profissionais especializados, tanto no mestrado, como no doutorado, nas áreas de conhecimento em Ciência e Tecnologia de Produtos de Origem Vegetal e de Origem Animal, Microbiologia de Alimentos, Desenvolvimento e Avaliação Nutricional e Sensorial de Alimentos, Embalagens para Alimentos, Processos Fermentativos Rudimentares e Industriais e Engenharia de Alimentos (UFLA – M/D).</p>	

CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	Assistente Administrativo.
<p>Qualificar recursos humanos com formação técnico-científica e didático-pedagógica diferenciada para o desenvolvimento de pesquisa científica, inovação tecnológica e exercício do magistério superior na Área de Ciências Veterinárias. Desenvolver, por meio da integração multidisciplinar, pesquisas relacionadas com as linhas do Programa que objetivem a melhoria do ensino, o diagnóstico e a solução de problemas de interesse regional e/ou nacional e o desenvolvimento de novas tecnologias para a melhoria da saúde e da produção animal (UFU – M/D).</p> <p>O Programa de Pós-Graduação em Medicina Veterinária tem por objetivo a formação de docentes, pesquisadores e de profissionais especializados para atender à demanda dos setores público e privado. O Programa destina-se a profissionais graduados em Medicina Veterinária e diplomados por Instituições Nacionais reconhecidas ou em Instituições estrangeiras consideradas equivalentes (UNESP – M/D).</p>	

DEMOGRAFIA	Assistente em Administração.
<p>a) Preparar pesquisadores de alto nível e profissionais com sólida formação em Demografia para trabalhar tanto no setor público quanto no privado; b) Formar professores para atender à demanda do ensino superior (UFMG – M/D).</p>	

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Assistente em Administração.
<p>O Mestrado Acadêmico tem por objetivo promover a formação inicial de docentes, pesquisadores, gestores e executores de programas públicos e privados de desenvolvimento sustentável (UNB – M).</p>	

ECOLOGIA	Assistente em Administração; Enfermeiro.
<p>O Programa de Pós-Graduação em Ecologia, do Instituto de Ciências Biológicas da Universidade de Brasília, visa ao enriquecimento da competência científica de graduados e mestres em Ciências Biológicas ou em áreas relacionadas por meio de estudos avançados e pesquisas em Ecologia que conduzam aos graus de Mestre e de Doutor em Ecologia (UNB – M/D).</p> <p>São objetivos gerais dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Ecologia e Conservação de Recursos Naturais: I - promover o desenvolvimento de pesquisas e inovações tecnológicas em Ecologia e Conservação de Recursos Naturais, visando ao aprimoramento científico, à melhoria do ensino, ao diagnóstico e à solução de problemas de interesses regional e nacional; II - difundir o conhecimento de Ecologia e Conservação de Recursos Naturais à comunidade universitária, visando estimular o desenvolvimento de pesquisa científica e tecnológica e, ainda, proporcionar a formação de profissionais de elevado nível, bem como dar ênfase à educação ambiental (UFU – M/D).</p>	

EDUCAÇÃO	Auxiliar Administrativo; Assistente em Administração; Operador de Câmera de Cinema e TV; Técnico de Laboratório – Área; Enfermagem.
<p>Destina-se a profissionais interessados em pesquisa na área educacional relacionada às Linhas de Pesquisa do Programa e a profissionais da educação que exerçam atividades na docência, coordenação pedagógica e gestão nos diferentes espaços educativos e em órgãos ligados à área educacional (UNIUBE – M).</p> <p>O objetivo geral do Programa é desenvolver estudos e pesquisas sobre a "Educação" e formar profissionais habilitados para esse fim (UFU – M).</p> <p>O Programa de Pós-Graduação em Educação tem como objetivo geral desenvolver estudos e pesquisas na área de educação, assim como formar profissionais capacitados para esse fim, no contexto sociopolítico da região e do Brasil em estreita relação com outras instituições educacionais e áreas do conhecimento (UFTM – M).</p> <p>O Mestrado Profissional em Educação: Processos de Ensino, Gestão e Inovação, com duração de, no máximo, 30 (trinta) meses e destina-se a licenciados ou profissionais de outras áreas com interesse na pesquisa e na atuação profissional na área de Educação, com destaque para os processos de ensino e gestão para a melhoria educacional (Universidade de Araraquara – MP).</p> <p>Programa de Mestrado Profissional em Educação: formação docente para a Educação Básica que tem como objetivo precípuo capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional, avançada e transformadora de procedimentos, visando atender a demandas sociais, organizacionais ou profissionais, assim como o mercado de trabalho, em espaços escolares e não escolares (UNIUBE – MP).</p>	
ENGENHARIA CIVIL	Auxiliar Administrativo
<p>O Programa de Mestrado em Engenharia Civil (PPGEC) tem por objetivo a formação de docentes e pesquisadores, além da capacitação de profissionais com formação de nível superior em Engenharia Civil ou em cursos relacionados com suas grandes áreas de atuação (UNESP – M).</p>	
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Gestão da Qualidade e Gestão ambiental	Auxiliar Administrativo
<p>Investigar, desenvolver e implementar sistemas de qualidade que permitam às organizações o uso de estratégias e ferramentas de melhorias nos processos produtivos, bem como a adoção de sistemas inteligentes de gestão da qualidade e do meio ambiente com o propósito de alavancar melhores níveis de competitividade e sustentabilidade (UFSC – M).</p>	
ENGENHARIA ELÉTRICA	Assistente em Administração.
<p>O Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica (PPGEEL) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tem como objetivo a formação de pessoal de alto nível e comprometido com o avanço do conhecimento para o exercício do ensino, da pesquisa e da extensão e de outras atividades profissionais na área de Engenharia Elétrica. (UFSC – M/D).</p> <p>Os objetivos do programa são a formação avançada de profissionais de nível superior para o desenvolvimento de pesquisas aplicadas e/ou de base e a qualificação de professores para o exercício da docência de nível superior nas áreas de engenharia elétrica, engenharia de computação e engenharia biomédica (UFU – M/D).</p>	
ENGENHARIA FLORESTAL	Auxiliar de Administração.
<p>O Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal (PPGEF) tem como objetivo principal a capacitação de profissionais para a atuação em atividades de magistério superior, pesquisa, inovação e extensão, com aprimoramento do conhecimento em Ciências Florestais em três linhas de pesquisa: Ecologia Florestal, Manejo Florestal e Silvicultura e Genética Florestal (UFLA - M/D).</p>	
ENGENHARIA QUÍMICA	Assistente em Administração.
<p>I - Promover pesquisas relacionadas com a área de concentração que objetivem à melhoria do ensino e ao desenvolvimento de tecnologias; II - Formar profissionais de elevado nível acadêmico e com capacidade de atuar em pesquisa científica em Engenharia Química. (UFU – M).</p>	

ENTOMOLOGIA E CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE	Assistente em Administração.
O Programa de Pós-Graduação em Entomologia e Conservação da Biodiversidade visa capacitar profissionais com perfil para atuar nas diversas temáticas envolvendo a entomologia, mas com forte diferencial para atuar em questões que envolvem conservação da biodiversidade, particularmente, aproximando as temáticas de conservação de biodiversidade e desenvolvimento agrícola (UFGD – M/D).	
ESTUDOS LINGÜÍSTICOS	Auxiliar Administrativo; Assistente em Administração. Assistente Social.
O Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos da Universidade Federal de Uberlândia oferece qualificação a pesquisadores nas várias vertentes dos estudos linguísticos e a docentes para os ensinamentos universitário, médio e fundamental. (UFU - M/D) É objetivo do Programa de Pós-Graduação em Linguística promover a construção do conhecimento, incentivando o desenvolvimento de investigações sobre a linguagem humana, particularmente, sobre a realidade linguística do Brasil e também contribuir para a formação de pesquisadores e de docentes para o Ensino Superior. (UNB – M/D)	
ESTUDOS LITERÁRIOS - LETRAS	Auxiliar Administrativo; Assistente em Administração.
A proposição do Programa de Pós-graduação em Estudos Literários - Cursos de Mestrado e Doutorado orientou-se por duas diretrizes básicas: a) necessidade de formar profissionais qualificados para o ensino universitário em letras e áreas afins em razão da demanda de instituições de ensino superior da região de influência da UFU, bem como a de possibilitar o aperfeiçoamento inadiável de professores do ensino fundamental e médio; b) necessidade de contribuir para o avanço e a consolidação de grupos de pesquisa existentes na instituição vinculados a projetos de Iniciação Científica e Pós-Graduação Lato Sensu (UFU - M/D).	
GEOGRAFIA	Auxiliar de Enfermagem; Assistente em Administração; Administrador; Assistente Social; Enfermagem; Médico.
O Programa tem como objetivo geral a formação de docentes, pesquisadores e recursos humanos de alto nível na área de abrangência da Geografia e, como objetivos específicos: I) Promover pesquisas que objetivem o desenvolvimento dos estudos geográficos em geral e de suas aplicações, contribuindo para a melhoria do ensino e para o diagnóstico e soluções de problemas de interesse geográfico ou em campos afins por meio da interdisciplinaridade; II) Formar profissionais de nível acadêmico com capacidade para: a) Realizar pesquisas que contribuam para o desenvolvimento científico e tecnológico na área específica; b) Atuar com eficiência no ensino, promovendo a difusão de conhecimentos produzidos pela área, integrando o ensino e a pesquisa a outros campos de atividade profissional ligados à Geografia, visando ao aprimoramento da formação e competência técnico-profissional; III) Articular atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas tanto na graduação como na pós-graduação, possibilitando a organização de linhas de pesquisas integradas em torno de questões relacionadas ao estudo da sociedade e da natureza ou em campos que as envolva. (UFU - M/D).	
GEOGRAFIA HUMANA	Médico.
São seus objetivos: a produção e a difusão de conhecimento crítico relativo a questões de natureza geográfica, visando contribuir para a transformação das sociedades e dos territórios; a valorização do conhecimento sobre as dimensões socioespaciais do mundo em suas diferentes escalas de análise, representações e linguagens cartográficas; e a formação de quadros profissionais de elevada distinção por meio do desenvolvimento de pesquisa, ensino e cooperação nacional e internacional e de uma abertura para o trabalho interdisciplinar (USP – M/D).	
GENÉTICA E BIOQUÍMICA	Assistente em Administração.
1) Desenvolver o ensino, pesquisa e extensão nas áreas de Genética, Bioquímica e Biotecnologia; 2) Promover inovações tecnológicas (desenvolvimento de patentes) nas áreas de Genética, Bioquímica e Biotecnologia; 3) Diagnosticar problemas regionais/nacionais e propor soluções com base em pesquisas científicas [...]; 8) Contribuir para o desenvolvimento científico e a melhoria da qualidade do ensino da Genética e da Bioquímica nos diferentes níveis de ensino (médio e superior) [...]; 9) Formar docentes, pesquisadores e profissionais nas áreas da Genética, Bioquímica capacitados para a implantação de novos núcleos de pesquisa no País e no Exterior (UFU – M/D).	

HISTÓRIA	Auxiliar de Enfermagem.
O objetivo geral do Programa, que consiste na formação de professores e pesquisadores de elevado nível acadêmico que possam contribuir para o desenvolvimento científico e o ensino da História a partir de abordagens inter e/ou transdisciplinares, do fortalecimento da relação entre Graduação e Pós-graduação e da articulação constante entre ensino, extensão e pesquisa (UFU – M).	
IMUNOLOGIA E PARASITOLOGIA APLICADAS	Assistente em Administração; Psicólogo.
Promover pesquisas relacionadas às disciplinas de Imunologia e Parasitologia com o objetivo de aperfeiçoar o ensino, elaborar diagnósticos e estabelecer protocolos para a prevenção de doenças de interesse regional, nacional e mundial, com o claro objetivo de desenvolver tecnologias inovadoras. Adicionalmente, busca formar profissionais de elevado nível acadêmico, com capacidade de desenvolver pesquisa científica rigorosa e de relevância, focando nas áreas principais de atuação do Programa, Imunologia e Parasitologia (UFU – M/D).	
MATEMÁTICA	Assistente em Administração.
Programa semipresencial, com bolsas CAPES para professores em exercício na rede pública. Pós-graduação stricto sensu para aprimoramento da formação profissional de professores da educação básica (UFG – Profissional).	
MEIO AMBIENTE E QUALIDADE AMBIENTAL	Assistente em Administração. Técnico de Laboratório - Área
O programa se destina à formação de recursos humanos nas mais diversas áreas do conhecimento com ênfase na área de atuação de meio ambiente, qualidade ambiental, gestão ambiental e sustentável dos recursos naturais e monitoramento ambiental. Formar recursos humanos de alto nível voltados para o ensino e pesquisa e com visão acadêmico-profissional abrangente na área de ciências ambientais, contemplando a interação e interlocução entre diferentes áreas do conhecimento. Integrar a ciências ambientais na Instituição com capacidade de problematizar e intervir com alternativas inovadoras na realidade de maneira cooperativa no âmbito de inserção local, regional, nacional e internacional (UFU – M).	
PROMOÇÃO DA SAÚDE	Administrador.
O Programa de Pós-Graduação em Promoção de Saúde pretende prover uma alternativa de excelência acadêmica aos graduados interessados em ingressar em Programas de Pós-Graduação; consolidar as linhas de pesquisa existentes no curso; ampliar a produção de conhecimento por meio da pesquisa científica; proporcionar a formação continuada dos egressos; possibilitar a interação com a população, serviços de saúde e outras instituições de ensino; e desenvolver pesquisas nacionais e internacionais por meio de programas e políticas de intercâmbio (UNIFRAN – M/D).	
PSICOLOGIA	Auxiliar Administrativo; Assistente em Administração.
O Curso de Mestrado em Psicologia do Instituto de Psicologia da UFU tem como objetivo geral a formação de docentes, pesquisadores e recursos humanos de alto nível na área de abrangência da Psicologia, visando: a) promover pesquisas que objetivem o desenvolvimento dos estudos psicológicos em geral e de suas aplicações, contribuindo para a melhoria do ensino e para o diagnóstico e soluções de problemas de interesse no campo da Psicologia ou em campos de suas interfaces; b) formar profissionais com capacidade para realizar pesquisas que contribuam para o desenvolvimento científico e tecnológico e para atuar com eficiência no ensino; c) articular atividades de ensino, pesquisa e extensão em torno de questões relativas ao estudo do comportamento humano inserido nos diversos contextos sociais (UFU – M).	
QUÍMICA	Assistente em Administração.
Tem como missão formar recursos humanos de alto nível destinados à docência, à pesquisa científica e tecnológica, à atuação profissional e a outras atividades correlatas para a população de Uberlândia, da macro-região e do país. Dessa forma, muito mais do que uma conotação uni-institucional, o Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional de Doutorado em Química apresenta conotação multi-institucional e de grande interesse regional, dando enfoque a suprir as necessidades de pesquisa de alto nível e a formação de recursos humanos voltados ao estudo dos biomas de reconhecida importância mundial (UFU – D).	

SAÚDE AMBIENTAL E SAÚDE DO TRABALHADOR - Profissional	Auxiliar Administrativo
O objetivo do curso é capacitar profissionais que atuem na área de saúde ou que estejam se preparando para entrar no mercado de trabalho para que sejam capazes de atuar na identificação, análise e compreensão dos processos de desenvolvimento humano nas áreas da saúde ambiental e saúde do trabalhador, no campo da prevenção e promoção da saúde (UFU).	
SERVIÇO SOCIAL	Assistente em Administração.
Formar pesquisadores e docentes, no âmbito do Serviço Social e áreas afins, com qualificação em nível de excelência acadêmica, contribuindo para o aprimoramento da docência superior em Serviço Social e demais áreas científicas e profissionais correlatas em uma perspectiva interdisciplinar (UNESP – M/D).	
SOCIOLOGIA	Assistente em Administração.
O Programa de pós-graduação em Ciências Sociais tem como objetivo geral consolidar a formação interdisciplinar de cientistas sociais, qualificando-os na pesquisa e no ensino para contribuírem na compreensão dos problemas sociais contemporâneos. Como objetivo específico, tem-se: fornecer elementos para a construção de uma perspectiva teórico-metodológica que propicie o fortalecimento do campo interdisciplinar das Ciências Sociais com base em diálogos entre suas três disciplinas tronco e afins. (UNESP – M/D) Formar profissionais críticos e informados dotados de autonomia intelectual e capacitados a compreender a dinâmica social contemporânea brasileira e de outros contextos sociais, políticos, econômicos e culturais; Busca também consolidar o ensino e a pesquisa de alto nível em Ciências Sociais compatível com um projeto de universidade pública, gratuita e de excelente qualidade (UFU – M).	
TECNOLOGIA AMBIENTAL	Administrador.
O programa tem como propostas: a) buscar alternativas tecnológicas viáveis no contexto das Ciências Ambientais e das Engenharias; b) atuar na pesquisa, no ensino e na inovação tecnológica em três linhas: Controle de Poluição e Contaminação do Ar; Desenvolvimento de Tecnologias de Tratamento de Água e Efluentes, e Gestão Integrada e Gerenciamento de Resíduos Sólidos; c) desenvolver e oferecer à comunidade avaliações criteriosas e sistemáticas dos problemas ambientais (UNAERP – M/D).	
TECNOLOGIAS, COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO	Auxiliar Administrativo; Assistente em Administração; Assistente Social.
O Mestrado Profissional em Tecnologias, Comunicação e Educação tem como proposta trabalhar de maneira interdisciplinar as áreas de Comunicação e Educação, tendo as Tecnologias como interface no sentido de estabelecer trocas entre as diferentes áreas do conhecimento que se entrecruzam na dimensão do desenvolvimento tecnológico contemporâneo (UFU – M).	

Legendas:

D = Doutorado

M = Mestrado

MP = Mestrado Profissional

APÊNDICE – D – Questionários de Avaliação de Desempenho Individual

Formulário de avaliação servidores TAEs - sem função de chefia

	COMPETÊNCIA	AUTO-AVALIAÇÃO DO GESTOR
1	TRABALHO EM EQUIPE	Demonstra interesse em contribuir com os colegas de trabalho para o alcance dos objetivos da área?
2	ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	Cumprir sua jornada de trabalho com pontualidade?
3	CONHECIMENTO TÉCNICO	Demonstra conhecimento necessário e habilidade técnica para o desenvolvimento de suas tarefas?
4	COMUNICAÇÃO	Expressa suas ideias de forma clara e objetiva, garantindo o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas?
5	COMPROMETIMENTO E PRODUTIVIDADE	Trabalha com disciplina, adequando o tempo e as tarefas em relação às responsabilidades assumidas?
6	CAPACIDADE DE AUTODESENVOLVIMENTO	Busca adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com sua área de trabalho?
7	CUMPRIMENTOS DE NORMAS DE PROCEDIMENTOS	Respeita as normas gerais do serviço público, da UFU e código de ética da sua área de atuação?
8	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Trata com respeito e cordialidade gestores, colegas e usuários?
9	INICIATIVA	Antecipa-se às demandas e necessidades dos usuários e da equipe?
10	FLEXIBILIDADE	Reage positivamente às mudanças facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos, ferramentas e tecnologias?

Fonte: UFU (2018)

Formulário de avaliação dos Gestores - TAEs e Docentes

	COMPETÊNCIA	
1	TRABALHO EM EQUIPE	Demonstra atitude aberta e flexível na discussão de diferentes pontos de vista, capaz de aceitar críticas e sugestões dos demais participantes?
2	LIDERANÇA	Influencia e motiva a equipe: acompanhando, orientando, corrigindo o rumo para a melhoria do trabalho, sem recorrer ao poder do cargo?
3	PLANEJAMENTO	Realiza adequadamente as atividades de gestão, planejamento, organização e controle, necessários para o exercício das funções de chefia?
4	FLEXIBILIDADE	Estimula a equipe para a promoção e adaptação a mudanças, facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos, ferramentas e tecnologias?
5	INICIATIVA	Tem desembaraço na tomada de decisões e capacidade de buscar ideias novas ou soluções de problemas de forma assertiva?
6	COMPROMETIMENTO E PRODUTIVIDADE	Trabalha com disciplina, adequando o tempo e as tarefas em relação às responsabilidades assumidas?
7	CAPACIDADE DE AUTODESENVOLVIMENTO	Busca adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com sua área de trabalho?
8	CUMPRIMENTO DE NORMAS DE PROCEDIMENTOS	Respeita as normas gerais do serviço público, da UFU e código de ética da sua área de atuação?
9	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Estabelece uma comunicação eficiente e mantém um bom relacionamento com gestores, colegas e usuários?
10	CONHECIMENTO TÉCNICO	Domina tecnicamente as atividades desenvolvidas sob sua responsabilidade e busca aprimoramento constante?

Fonte: UFU (2018)

APÊNDICE – E – Modelos de Avaliação – GESPÚBLICA

Modelo de avaliação de Sistema de Trabalho

Critério: 5. PESSOAS – 45 - Item: 5.1 Sistema de trabalho	
Abordar os seguintes requisitos	
A	Como são definidas, implementadas e acompanhadas a organização das pessoas, em todos os níveis, e a estruturação dos cargos e funções, de forma a assegurar: 1. Oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, de modo a possibilitar a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial; 2. Flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos; 3. Comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as unidades da organização.
B	Como as pessoas são selecionadas e como os cargos e funções são preenchidos. Destacar: 1. as características e habilidades para os cargos e funções; 2. o alinhamento dos métodos de seleção e preenchimento de cargos e funções com as estratégias da organização.
C	Como são definidos e disponibilizados os canais de interlocução e negociação com as pessoas da organização, quando for pertinente.
D	Como o desempenho das pessoas é avaliado e gerenciado, seja individualmente seja em equipe. Destacar: 1. os principais fatores de desempenho avaliados e a forma como eles estão alinhados com as metas e diretrizes da organização; 2. o modo como a gerência do desempenho é utilizada para estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a promoção da cultura da excelência na organização e o desenvolvimento da carreira das pessoas
E	Como está estruturado o sistema de remuneração, reconhecimento e de incentivos para as pessoas, especificando como esse sistema reforça as metas de alto desempenho, o aprendizado e a promoção da cultura da excelência.
F	Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao sistema de trabalho. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente

Modelo de avaliação de Educação e Capacitação

Critério: 5. PESSOAS - Item: 5.2 Educação e capacitação	
Abordar os seguintes requisitos	
A	Como as necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas, com base nas estratégias e planos da organização, na melhoria do desempenho e no crescimento individual das pessoas. Destacar como as pessoas são envolvidas nesse processo e na elaboração do plano de educação e capacitação.
B	Como as pessoas são educadas e capacitadas. Destacar: 1. a integração das novas pessoas; 2. o desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargo de chefia; 3. a abordagem dada à cultura da excelência nos planos de educação e capacitação; 4. a capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos/usuários.
C	Como os planos de educação e capacitação são compatibilizados com os recursos disponíveis, em especial, com o plano orçamentário/financeiro.
D	Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização.
E	Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à educação e capacitação. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Modelo de avaliação de Processos Gerenciais

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e equipes.	
Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:	
A – Como a organização do trabalho é definida e implementada visando o alto desempenho da organização?	1. Destacar as oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial; 2. Destacar o grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos.
B – Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização?	1. Destacar as competências e as habilidades necessárias aos cargos e funções; 2. Descrever de que forma são considerados os requisitos de desempenho e são asseguradas a justiça e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.
C – Como são definidos e disponibilizados os canais de interlocução e a negociação com a força de trabalho da organização, quando pertinente?	
D – Como é estimulada a integração e a cooperação das pessoas e das equipes?	1. Destacar as práticas utilizadas para integrar as pessoas recém-contratadas e remanejadas visando prepará-las para a execução das suas funções; 2. Destacar de que forma é assegurada a comunicação eficaz entre as áreas da organização.
E - Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional?	1. Destacar como é estruturada a progressão de carreira profissional.
F – Como o sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho, do aprendizado e da cultura da excelência?	

Modelo de avaliação de Capacitação e Desenvolvimento

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo capacitar e desenvolver as pessoas da organização.	
Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:	
A – Como as necessidades de capacitação e de Desenvolvimento são identificadas?	1. Descrever as formas de participação dos líderes e das pessoas da força de trabalho neste processo.
B – Como as necessidades de capacitação e de Desenvolvimento das pessoas são compatibilizadas com as necessidades da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?	1. Destacar as ações de desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargo de chefia; 2. Destacar as ações de capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos-usuários.
C – Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?	1. Citar os principais temas abordados e o público alcançado.
D – Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas e os recursos disponíveis?	
E – Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização?	
F – Como é promovido o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?	1. Descrever os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010 – GESPUBLICA (BRASIL, 2010)