



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – MPPGAV
MESTRADO PROFISSIONAL**

MARINALVA FERREIRA DE VASCONCELOS

**AVALIAÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DA GESTÃO DO DESEMPENHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA - PB

2020

MARINALVA FERREIRA DE VASCONCELOS

**AVALIAÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DA GESTÃO DO DESEMPENHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de mestre. Linha de Pesquisa, Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

Orientadora: Prof^a Dr^a Uyguciara Veloso Castelo Branco.

JOÃO PESSOA - PB

2020

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

V331a Vasconcelos, Marinalva Ferreira de.

AVALIAÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DA GESTÃO DO DESEMPENHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / Marinalva Ferreira de
Vasconcelos. - João Pessoa, 2020.

143f. : il.

Orientação: Uyguciara Veloso Castelo Branco.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Servidor Público. 2. Gestão de Pessoas. 3. Gestão
por Competências. 4. Gestão do Desempenho. 5. Avaliação
do Desempenho. I. Castelo Branco, Uyguciara Veloso.
II. Título.

UFPB/BC

MARINALVA FERREIRA DE VASCONCELOS

**AVALIAÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DA GESTÃO DO DESEMPENHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de mestre. Linha de Pesquisa, Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

Aprovado em 24 de abril de 2020.

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª. Dr.ª Uyguciara Veloso Castelo Branco
Orientadora (UFPB)



Prof.ª. Dr.ª Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra
Membro Interno (MPPGAV/CE/UFPB)



Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Membro Externo (UFPB)

JOÃO PESSOA - PB

2020

A quem amo, dedico!

Agradecimentos

Agradeço a Deus primeiramente por ter me dado forças, desde o ponto de partida até o presente, iluminando os meus passos e norteando decisões.

A toda minha família, fonte de alegrias, amor e incentivo diário. Em especial à minha mãe por seu amor e incentivo para que buscasse trilhar o melhor caminho. Ao meu esposo Niderval, pela compreensão nos momentos de ausência e pelo apoio nos momentos de angústia. Às minhas filhas Vanessa e Isabelle por cuidarem de tudo e de mim durante essa jornada. Vocês são a razão da minha vida.

Aos meus amigos de uma vida toda e de todas as horas e de todas as dores, agradeço sempre! E a todos que ganhei no percurso deste mestrado. Especialmente ao Grupo de Apoio, Resistência, Resiliência e Ajuda/Amizade (GARRA), composto por amigas, que representaram a melhor definição de incentivo e motivação neste percurso. E aos demais que compõem a turma IV do MPPGAV, meu agradecimento por tantos momentos bons compartilhados.

À minha amiga-irmã Luciane, grata por tudo! E sigamos nos ancorando no trabalho, nos estudos e por toda vida. Você me inspira e me faz querer ser uma pessoa melhor todos os dias.

À Fernanda, essa amiga que a UFPB me trouxe, mas tenho certeza que nos conhecemos de outras vidas. Sem seu incentivo tenho certeza, teria sido muito mais difícil. Pessoa iluminada e incrível.

Agradeço de forma especial a Professora Orientadora Uyguaciara, por compartilhar seus conhecimentos, paciência, e dedicação, pois, mesmo diante de tanta turbulência, nos deu atenção e conduziu sempre da melhor forma. Grata Uy!

Aos docentes membros da banca examinadora, Prof^a Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra e Prof. Anielson Barbosa da Silva que oportunizaram contribuições significativas ao meu trabalho, grata pela sensibilidade e disponibilidade.

A todos do MPPGAV pela dedicação. Aos docentes, grata por todos os ensinamentos. E a Rosilene e Raquel em especial, por serem essas profissionais que zelam pelos alunos.

À UFPB, minha instituição de trabalho pela oportunidade de qualificação e por acreditar que nosso desenvolvimento e capacitação podem melhorar a realidade que enfrentamos.

À PROGEP e todos os meus colegas de trabalho, pela compreensão, incentivo diário e apoio nos momentos que precisei me ausentar.

Ao diretor da Divisão de Gestão de Desempenho pela disponibilidade e paciência. Grata por todos os encaminhamentos necessários e observações valiosas.

Ao CEDESP e seus funcionários, em especial a Clarissa Lima de Sá, por ser essa pessoa tão distinta e dedicada. A Nice e Noé, por todo apoio neste percurso.

Por fim, registro meus agradecimentos a todos que compartilharam comigo o trilhar desse caminho, assim como aos que contribuíram direta e indiretamente nessa jornada. Minha eterna gratidão!

“O conhecimento emerge apenas através da invenção e da reinvenção, através da inquietante, impaciente, contínua e esperançosa investigação que os seres humanos buscam no mundo, com o mundo e uns com os outros”.

(Paulo Freire)

RESUMO

A Gestão do Desempenho na administração pública brasileira surgiu, a partir do novo contexto, que transformou os processos de Gestão de Pessoas após a Reforma do Estado, iniciada na década de 1990. O modelo gerencialista, proposto pela reforma, trouxe a discussão, elaboração e aplicação de dispositivos legais nos quais a captação, desenvolvimento, carreiras e desempenho dos servidores, seriam essenciais para a melhoria da prestação do serviço público. Estes novos contornos se firmaram, com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, trazendo a Gestão por Competências como modelo a ser adotado nas instituições públicas. Na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), esse modelo foi implantado, obedecendo aos critérios impostos pela legislação e trouxe a gestão do desempenho como fator potencial para o desenvolvimento institucional. Diante desse contexto, a presente pesquisa teve por objetivo avaliar o entendimento sobre os processos da Gestão do Desempenho e suas etapas, sob a ótica dos gestores na UFPB. Para o alcance do proposto, a metodologia da pesquisa se delimitou numa abordagem qualitativa, de natureza aplicada e método de procedimento monográfico. Com procedimentos técnicos respaldados pela tipologia descritiva, com análise bibliográfica, documental e estudo de caso. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, apoiada por um roteiro, e para a análise dos dados, empregamos o método da Análise de Conteúdo, desenvolvido por Bardin (2011). Os sujeitos participantes são servidores com cargo de gestão na UFPB. O referencial teórico abordou o contexto em que se deu a Reforma do Estado, os dispositivos legais que embasaram o atual modelo de gestão de pessoas na administração pública, especificamente nas Instituições Federais de Ensino Superior, ressaltando os modelos de gestão por competências, a avaliação e gestão do desempenho. Os resultados nos permitiram entender que, apesar do modelo de Gestão do Desempenho adotado na UFPB ser referência, há uma compreensão parcial e fragmentada por parte dos gestores pesquisados, sobre o processo e os atributos que ele apresenta. O ciclo do processo é composto por quatro etapas. Os achados apontam que o planejamento, primeira etapa, é efetuado com parcial observância das normas e preceitos legais. O acompanhamento, segunda etapa, ocorre devido a necessidade de se apresentar relatórios anuais sobre as atividades desenvolvidas e não por exigência do modelo. Na terceira etapa, denominada avaliação, há evidências de que o registro da avaliação do desempenho é entendido como a finalização do processo. A etapa da validação, a quarta e última, onde deveria ocorrer o diálogo e a análise sobre os resultados, é ignorada. Como contribuição foi elaborada uma proposta de capacitação específica sobre gestão do desempenho, para a formação dos gestores envolvidos no processo, que abarque e atenda algumas diretrizes do planejamento estratégico institucional. O intuito é aprimorar o alinhamento entre objetivos individuais e institucionais e consequente melhoria na prestação do serviço público, bem como atingir índices de desempenho satisfatórios, nos processos de avaliação aos quais a instituição é submetida.

Palavras-Chave: Servidor Público. Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Gestão do Desempenho. Avaliação do Desempenho.

ABSTRACT

The performance management in Brazilian public administration appeared, from the new context, transforming People Management Processes after the State Reform, began in the 1990s. The managerialist model, proposed by reform, has allowed the discussion, elaborations and application of legal devices in which the capture, development, careers and performance of employees would be essential for improving the quality of public services. These new outlines received strength with the publication of Decree-Law No 5.707/2006, which established the Personnel Development National Policy, bringing the Skill Management as a model to be adopted in public institutions. This model has been put in place at Universidade Federal da Paraíba (UFPB), meeting the criteria laid down by the legislation and brought the performance management as a potential factor to institutional development. In light of this context, the actual research had as objective to evaluate the comprehension of the Performance Management and its stages, from the UFPB managers' point of view. To reach the proposed scope, the research methodology was delimited to a qualitative approach, of applied nature and monographic procedure method, with technical procedures behind the descriptive typology, with bibliographic, documental analysis and case study. The data collection instrument was the semi-structured interview, supported by a guide, and for data analysis was used the Content Analysis Method, developed by Bardin (2011). The participants/subjects are UFPB servants at managerial posts. The theoretical background addressed to State Reform context, its legal devices that based the current public administration management model, specifically in Public Higher Educational Schools, underlining the Skill Management models, the performance evaluation and management. The results permitted us to understand that, despite the Performance Management model adopted at UFPB had been a reference; there is an investigated managers' partial and fragmented comprehension about the process features. The cycle of the process is composed by four stages. The findings point out that the planning, in its first stage, is carried out with partial regard to law provision and rules. The follow-up, in its second stage, occurs because of a need to present annual reports about the activities carried out and not because of the model requirement. At the third stage, called evaluation, there are evidences that the performance evaluation report is understood as a process completion. The validation stage, the fourth and last one, in which there would be the results analysis and dialogue, is ignored. As a contribution was elaborated a specific capacitation proposal about performance management to process managers training, that includes and meets some institutional strategic planning objectives. The aim is to improve the individual and institutional objectives alignment leading to better quality public services delivery, as well as to reach satisfactory performance indicators in the evaluation processes to which the institution is submitted.

Keywords: Public Servant. Personnel Management. Skills Management. Performance Management. Performance Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da PROGEP.....	21
Figura 2 - Relação entre objetivos específicos e técnica de coleta de dados.....	41
Figura 3 - Apresentação da Análise de Conteúdo	46
Figura 4 - Trajetória da pesquisa.....	47
Figura 5 - Requisitos para concessão de afastamento.....	62
Figura 6 - Aprendizagem e competências	71
Figura 7 - Ciclo aprendente	72
Figura 8 - As três dimensões da competência – o CHA	74
Figura 9 - Modelo de Gestão por Competências.....	75
Figura 10 - Desempenho	78
Figura 11 - Representação da Avaliação 360°	82
Figura 12 - Avaliação e gestão de desempenho e sua relação com a gestão de pessoas.....	83
Figura 13 - Etapas da gestão de desempenho humano no trabalho	85
Figura 14 - Ciclo P.A.V.A.....	92
Figura 15 - Sistema de Gestão de Desempenho por Competências.....	94
Figura 16 - Índices de desempenho e pesos por fontes de avaliação	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de gestores com função gratificada que participaram do processo de avaliação de desempenho no período de 2014 a 2019	38
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Títulos encontrados com relevância temática por portais.....	27
Quadro 2 - Legislações federais pesquisadas no recorte histórico-documental.....	35
Quadro 3 - Resoluções do CONSUNI utilizadas na pesquisa	36
Quadro 4 - Relação dos objetivos específicos com as etapas do SGDCom	42
Quadro 5 - Etapas e atividades relacionadas com as categorias.....	100
Quadro 6 - Síntese da análise dos planos de trabalho setoriais.....	117
Quadro 7 - Síntese da análise dos resultados das avaliações	121

LISTA DE SIGLAS

AD - Avaliação de Desempenho

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CDP - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

CE - Centro de Educação

CPGP - Coordenação de Processos e Gestão de Pessoas

CQVSST - Coordenação de Qualidade de Vida Saúde e Segurança do Trabalho

CONSUNI - Conselho Universitário

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

DECP - Divisão de Educação e Capacitação Profissional

DGD - Divisão de Gestão de Desempenho

DOU - Diário Oficial da União

DPC - Divisão de Planejamento e Carreira

EAD - Ensino à Distância

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

GEP - Gestão Estratégica de Pessoas

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IFPA - Instituto Federal do Pará

IFPB - Instituto Federal da Paraíba

IN - Instrução Normativa

IQ - Incentivo à Qualificação

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MPGOA - Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes

MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

MPPGAV - Programa de Pós-Graduação em Políticas públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

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

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração

PQI - Plano de Qualificação Institucional

PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PRPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH - Recursos Humanos

SEGEP - Secretaria de Gestão Pública

SGDCom - Sistema de Gestão de Desempenho por Competências

SGPC - Sistema de Gestão de Pessoas por Competências

SIG - Sistema Integrado de Gestão

SIGAA - Sistema Integrado de Gestão e Atividades Acadêmicas

SIGRH - Sistema de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

STI - Superintendência de Tecnologia da Informação

TAE - Técnico-Administrativo em Educação

UEAD - Núcleo de Educação à Distância

UFCG - Universidade Federal de Campina Grande

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 COMPREENDENDO A GESTÃO DE PESSOAS E DESPERTANDO PARA UMA PESQUISA	19
2 PERCURSO METODOLÓGICO	32
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
2.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	37
2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E DETALHAMENTO DA PESQUISA.....	39
2.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	40
2.4.1 Roteiro de entrevistas.....	41
2.4.2 Análise documental.....	44
2.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	45
3 DA REFORMA DO ESTADO À GESTÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	48
3.1 NOTAS SOBRE A REFORMA DO ESTADO.....	48
3.1.1 Administração Pública brasileira e os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial.....	50
3.1.2 Notas sobre as primeiras tentativas de reforma no estado brasileiro.....	51
3.1.3 A Administração Pública gerencial no Brasil a partir do PDRAE.....	53
3.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PÓS REFORMA.....	55
3.3 GESTÃO DE PESSOAS E O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIAS NAS IFES.....	63
3.3.1 Competências.....	69
3.3.2 Conhecimentos, habilidades e atitudes, como bases da competência.....	73
3.4 AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO.....	76
3.4.1 Desempenho.....	76
3.4.2 Avaliação de Desempenho.....	78
3.4.3 Gestão do Desempenho.....	82
4 SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DA UFPB	88
5 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A GESTÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA UFPB	97
5.1 QUEM SÃO ESTES GESTORES PESQUISADOS.....	98
5.1.1 Etapas do ciclo da gestão do desempenho e as categorias adotadas.....	99
5.2 AS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS.....	100
5.2.1 Planejamento.....	100
5.2.2 Acompanhamento.....	109
5.2.3 Avaliação.....	112
5.2.4 Validação.....	115
5.3 ANÁLISE E MAPEAMENTO DOS PLANOS DE TRABALHO SETORIAIS E RESULTADOS DOS PROCESSOS AVALIATIVOS.....	116
5.3.1 Planos de Trabalho Setoriais.....	116
5.3.2 Resultados dos processos de avaliação do desempenho.....	120
5.4 SUGESTÕES.....	122
CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
REFERÊNCIAS	130
APÊNDICES	136
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	

RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012.....	137
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	139
ANEXOS.....	141
ANEXO A – CERTIDÃO DE APROVAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA.....	142
ANEXO B – TERMO DE ANUÊNCIA.....	143

1 COMPREENDENDO A GESTÃO DE PESSOAS E DESPERTANDO PARA UMA PESQUISA

A Administração Pública brasileira, na contemporaneidade, passa por várias transformações para se adequar às mudanças requeridas a partir da Reforma do Estado, ocorrida na década de 1990. A referida Reforma, que introduziu o modelo de administração gerencial, foi um divisor temporal que levou a administração pública a implementar diversas ações de cunho específico do setor privado. A finalidade destas mudanças nos processos e programas, tanto de cunho tecnológicos bem como no de desenvolvimento de pessoal, retrata a característica mais marcante deste novo modelo: a gestão por resultados.

O modelo de administração gerencial foi introduzido no Brasil seguindo uma tendência mundial e após uma transição já ocorrida do modelo patrimonialista, de dominação tradicional e clientelista, herdado da cultura portuguesa, para o modelo burocrático, baseado na racionalidade de normas e procedimentos legais. Esse segundo modelo, o burocrático, exigiu certo rigor quanto aos interesses públicos, que deveriam sobrepor os privados, e gerou uma quebra de comportamento. Mesmo com a passagem para o terceiro e atual modelo, o gerencial, voltado aos interesses do cidadão, e com a mudança no modo da administração pública, traços destes dois modelos iniciais ainda perduram e coexistem. Por isso, a Reforma no Brasil, apresenta características muito particulares, e para um melhor entendimento, estes temas serão tratados e detalhados mais adiante.

Os efeitos da reforma atingiram de forma bastante peculiar os servidores públicos, e exigiu dos gestores a concentração de esforços para desenvolver políticas com o objetivo de capacitar e qualificar o quadro de pessoal frente às novas exigências.

A Gestão de Pessoas, na administração pública passou a assumir um contorno de política pública a partir do ano de 2006, com a publicação do Decreto nº 5.707¹ que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Este decreto instituiu o sistema de gestão por competência como um dos instrumentos desta política, que tinha como objeto no Art.1º inciso I – “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”.

¹ Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 - Instituiu 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.

As instituições públicas precisavam se adequar ao novo modelo de gestão de pessoas e seguindo esta tendência, no ano de 2010, a Superintendência de Recursos Humanos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) ², instituição foco deste estudo, passou por uma transição, tanto nos moldes administrativos bem como nas instalações físicas.

A equipe gestora planejou a nova estrutura seguindo as novas tendências da área de gestão de pessoas e definiu a transição para a condição de Pró-Reitoria. Assim, em 31 de agosto de 2010, foi aprovada a Resolução nº 28/2010, do Conselho Universitário (CONSUNI), que instituiu a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) ³, composta por três coordenações:

- Coordenação de Processos e Gestão de Pessoas (CPGP);
- Coordenação de Qualidade de Vida Saúde e Segurança do Trabalho (CQVSST); e
- Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) ⁴.

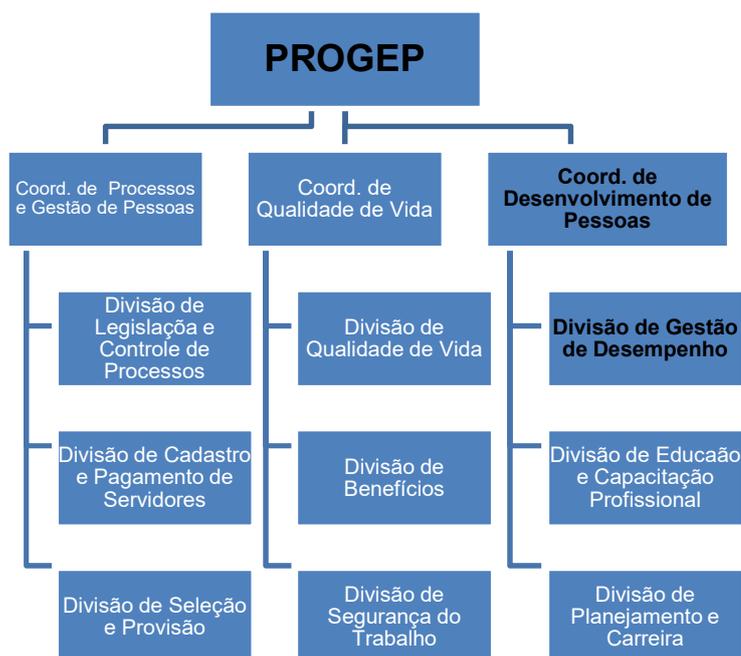
Enfocaremos na descrição da CDP, composta por três divisões que foram planejadas com a finalidade de atender ao imposto pela legislação e institucionalizar o planejamento para as ações de capacitação e avaliação de desempenho do seu quadro de servidores, exigidos na PNDP e ainda trata da movimentação de pessoal, inter e intra institucional. São estas as três divisões: Divisão de Gestão do Desempenho (DGD), Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP) e a Divisão de Planejamento e Carreira (DPC).

² A Universidade da Paraíba foi criada em 1955 através da Lei estadual nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955, como resultado da junção de algumas escolas superiores. A sua federalização foi aprovada e promulgada pela Lei nº. 3.835, de 13 de dezembro de 1960, através da qual foi transformada em Universidade Federal da Paraíba.

³ A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas é o órgão responsável pela elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores, ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais.

⁴ A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) é uma unidade pertencente à PROGEP, responsável pelo planejamento e organização da carreira e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos no âmbito da UFPB.

Figura 1 - Estrutura da PROGEP



Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Com a finalidade de atender a orientação legal para implantar o sistema de gestão por competências, o coordenador de desenvolvimento de pessoas à época, reuniu um grupo de, aproximadamente, vinte e cinco servidores, oriundos de diversas unidades da administração superior, com o objetivo de discutir as competências da universidade, bem como os programas estruturantes do novo projeto. O trabalho deste grupo, que estudou e planejou de forma coletiva, durante um ano, finalizou na aprovação, em 2012, da Resolução nº 23 do CONSUNI/UFPB. Esta Resolução aprovou e institucionalizou a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC), como instrumento de gestão do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos.

Dentre os objetivos do SGPC da UFPB, estão enunciados:

I – implantar práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias da instituição, definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional; II – promover o desenvolvimento de competências institucionais por meio das competências dos servidores; III – contribuir para otimizar os processos de gestão acadêmica e administrativa da UFPB; IV – estabelecer políticas de capacitação, gestão do desempenho, provisão e movimentação dos servidores, alinhadas aos objetivos e metas institucionais; V – tornar o sistema de planejamento e gestão de recursos humanos (SIGRH) estratégico para a instituição; VI – auxiliar no processo de revitalização da cultura institucional para adequá-la aos

novos modelos de gestão pública; VII – contribuir para a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à comunidade.

Estes objetivos são claramente específicos com foco na melhoria da qualidade do serviço público a ser prestado pela instituição e atendem aos preceitos legais, firmando-se assim o direcionamento indicado pela nova forma de gestão que a administração pública estava incorporando.

Dentre as diretrizes do SGPC da UFPB, destacamos a promoção da conscientização do servidor, sobre o seu papel no desenvolvimento das competências institucionais e desenvolvimento de programas de capacitação por competências orientadas para a ação. Para Lucena (1995), são as pessoas que promovem mudanças e através de sua capacidade de inovação, desempenho positivo de sua força de trabalho e apoiado em suas competências, é que ocorre o sucesso das empresas.

A gestão por competências ocupa-se exatamente do alinhamento de esforços, para que as competências dos indivíduos possam gerar e sustentar as competências organizacionais, necessárias à consecução de objetivos estratégicos (CARBONE et al., 2009). A partir desta visão, torna-se básico o desenvolvimento das competências dos servidores para que possam, de fato, refletir no sucesso da instituição, entregando à sociedade um serviço de qualidade.

Para que, de fato, a gestão da carreira dos servidores também se integrasse à moderna forma de gerir, a gestão de pessoas da UFPB enfatizou a criação de um subsistema do SGPC. Este subsistema é citado como um instrumento na Resolução nº 23/2012 da UFPB e intitulado de Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom). Ele é apresentado como um instrumento que deveria ser adequado e implantado, seguindo as diretrizes da resolução, no prazo de um ano, a partir da data da aprovação da referida resolução, que foi 09 de novembro de 2012.

Neste mesmo período, estava sendo implantado, na UFPB, um Sistema Integrado de Gestão (SIG)⁵, adquirido através de um acordo de cooperação técnica junto à Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), que modernizaria a gestão estratégica institucional, trazendo, por meio de recursos tecnológicos, agilidade

⁵ Sobre a implantação do SIG na Universidade Federal da Paraíba, Dâmaris Queila Paredes Oliveira efetuou um estudo intitulado de: A Análise do discurso nas relações de poder e os possíveis impasses para a implantação do Sistema Integrado de Gestão: Um Estudo de Caso na Universidade Federal Da Paraíba. Disponível em: <<http://www.ce.ufpb.br/mppgav/navegacao/menu-de-relevancia/sigaa>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

nos procedimentos administrativos. O objetivo da Resolução nº 23/2012 citada acima, disposto no seu item VI, é “tornar o sistema de planejamento e gestão de recursos humanos (SIGRH) estratégico para a instituição” – referindo-se, portanto, a este sistema integrado.

Importa ressaltar que a Divisão de Gestão de Desempenho (DGD) ⁶ organizou um grupo de trabalho, voltado a analisar e promover o desenho do sistema com suas conceituações e especificidades. Depois de estudos, discussões e propostas, o grupo finalmente, apresentou o SGDCom, o qual foi instituído oficialmente em 29 de agosto de 2014, através da Resolução nº 23/2014⁷ do CONSUNI, que traz no texto a seguinte descrição:

Art. 2º O Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom) da UFPB é constituído pelos seguintes processos interligados: planejamento, avaliação, validação e acompanhamento da atuação do servidor no ambiente organizacional a partir da identificação de referenciais de desempenho que expressem o nível de desenvolvimento de determinadas competências pelo servidor. Parágrafo único: O SGDCom pressupõe a articulação do desenvolvimento das competências individuais dos servidores e das competências dos ambientes de atuação funcional com o desenvolvimento das competências institucionais da UFPB.

Este sistema é gerido através de uma plataforma informatizada, que está inserida como um módulo dentro do SIG e foi desenvolvido com o intuito de auxiliar a instituição no que tange ao alcance dos objetivos institucionais, através dos objetivos individuais. Ele é composto pelos planos de trabalhos setoriais e individuais e pelo instrumento de avaliação dos servidores, atendendo ao proposto pela legislação federal. Em seu texto, a Resolução explica detalhadamente a composição, objetivos, intenções e atores envolvidos no processo a ser implantado com o SGDCom e ainda diz que este poderá sofrer revisão a qualquer tempo.

A DGD posteriormente elaborou e publicou no ano de 2015, o Manual SGDCom, que foi construído no intuito de disseminar a utilização do sistema, trazendo a seguinte explicação sobre o mesmo:

⁶ Divisão de Gestão de Desempenho (DGD), é uma divisão subordinada à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, sendo responsável por toda a matéria que envolve o planejamento, gestão e acompanhamento do desempenho dos servidores TAE na UFPB, incluindo a avaliação de estágio probatório a avaliação de desempenho funcional, bem como a avaliação de docentes em cargos de gestão com função gratificada.

⁷ A Resolução nº 23/2014 dispõe sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes ocupantes de funções gerenciais da UFPB.

Administrativamente, trata-se de uma importante tecnologia de gestão capaz de identificar pontos fortes e fracos presentes no desempenho do quadro de pessoal da Instituição, seus setores e ambientes. É um 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. Este é o primeiro passo para melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade e cumprimento dos objetivos institucionais, que ocorrerá mediante o aperfeiçoamento do desempenho dos servidores (MANUAL SGDCom, 2015, p. 4).

Diante do exposto, percebe-se que a UFPB atendeu aos requisitos legais e desenvolveu também uma ferramenta tecnológica necessária para auxiliar na execução do seu processo de gestão e avaliação de desempenho, ficando a critério dos gestores da instituição a devida implementação e acompanhamento para que, de fato, as exigências, quanto ao êxito dos objetivos, sejam alcançadas a contento.

Com a finalidade de complementar este texto introdutório, ressaltamos que, em setembro de 2019, ocorreu a publicação do Decreto nº 9.991 que revogou o Decreto 5.707/2006 e trouxe nova redação para a PNDP. O novo texto, apesar de ter apresentado várias alterações em relação ao anterior, ainda apresenta alguns aspectos semelhantes.

No que se refere ao sistema de gestão por competências, no novo texto da política, houve uma supressão deste, como um instrumento, conforme era destacado na versão anterior. Mas, em contrapartida, se reforçou a necessidade da elaboração do plano de capacitação para os servidores da instituição, enfocando na importância do alinhamento das competências individuais e institucionais, a partir das competências entendidas como necessárias para o cargo ou função. Este reforço, é um fator que permite um entendimento de que a administração pública, através de suas instituições, já estaria em pleno uso do modelo de gestão por competências.

Diante do exposto, tomando conhecimento dessa realidade mencionada, desde maio do ano de 2013, quando empossada como servidora em cargo técnico-administrativo na UFPB, fui instigada ao desenvolvimento do estudo em tela. Graduada em administração e atuando na gestão de pessoas da instituição desde o meu ingresso no serviço público federal, por vezes, percebi-me fazendo diversos questionamentos em relação ao desempenho e as atribuições dos colegas. Em 2014, fui designada para o

cargo de gestora da Central de Atendimento ao Servidor⁸ onde fui lotada e atuo até o presente momento. Rapidamente, conheci várias faces do processo de avaliação de desempenho, nas diversas modalidades que foram sendo implantadas, passando a enxergá-lo sob a ótica de um gestor. Como subordinada e gestora, participei no total de três ciclos de processos avaliativos antes da implantação do SGDCom. E, a partir de 2016, com a implantação completa do novo formato, interessei-me em compreender de forma mais aguçada todo o processo, desde a legislação que deu origem, até os resultados obtidos.

As muitas dúvidas que surgiram em relação à avaliação e gestão de desempenho, gestão por competências e competências individuais e organizacionais, levaram-me a questionar sobre a percepção dos gestores em relação ao desenvolvimento e aplicação do sistema de gestão do desempenho na UFPB. Pois, se a orientação legal era de alinhar objetivos individuais aos institucionais, será que de fato isso ocorre na prática? Será que os sistemas informatizados e as novas tecnologias auxiliam, facilitam e aproximam a consecução dos objetivos para os quais foram desenvolvidos? Será que os gestores se apropriam do sistema de gestão do desempenho como ferramenta de apoio a gestão em suas unidades de trabalho?

No intento de encontrar respostas para tais questionamentos, e investigar a temática, partimos para um levantamento, com a finalidade de identificar os estudos já desenvolvidos sobre gestão e avaliação de desempenho por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Fizemos um levantamento das dissertações apresentadas nos dez últimos anos, nos portais dos programas de mestrados profissionais existentes no Centro de Educação (CE) da UFPB, que trazem a Gestão em suas linhas de pesquisas. Analisamos, ainda, as dissertações do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da UFPB, e o Catálogo de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

No Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da

⁸ A Central de Atendimento ao Servidor (CAS) é uma unidade administrativa, vinculada ao gabinete do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, que presta informações e suporte aos servidores técnico-administrativos, docentes, estagiários e residentes, bem como aos pensionistas e à sociedade em geral, no que tange aos direitos e deveres relacionados à vida funcional.

Educação Superior (MPPGAV) ⁹, encontramos três trabalhos. No Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA) ¹⁰, encontramos mais três trabalhos com a abordagem semelhante. No Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), foram encontrados cinco trabalhos com temática relacionada ao estudo aqui desenvolvido.

No Catálogo de teses e dissertações da CAPES, com o filtro “mestrados profissionais”, utilizando os descritores “gestão”, “desempenho” e “competências” nos últimos dez anos, foram encontrados duzentos e trinta trabalhos. Entretanto, após análise dos títulos e resumos, descobrimos relacionados diretamente ao escopo deste estudo, apenas treze trabalhos e, dentre estes, estavam incluídos três da UFPB, portanto dez de outras instituições.

O estudo que hora se apresenta pretende contribuir com a gestão de pessoas da UFPB, de forma a subsidiar a mesma com informações e dados para o desenvolvimento de ações futuras na área de gestão do desempenho, bem como na área de educação e capacitação profissional.

O **Quadro 1** esquematiza o material encontrado nos respectivos portais mencionados. Vejamos:

⁹ O Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) foi autorizado pela Resolução nº 05/2012 do CONSUNI, de 22 de maio de 2012 e criado pela Resolução nº 12/2012 do CONSEPE, de 22 de maio de 2012, destinado aos servidores técnico-administrativos das IFES no Estado da Paraíba, e tem como objetivo preparar o servidor técnico-administrativo voltado para formação teórica sobre políticas públicas de gestão e avaliação da educação superior, de modo a possibilitar oportunidades de reflexão crítica, produção e socialização de projetos inovadores e socialmente relevantes.

¹⁰ O Curso de Mestrado Profissional em Organizações Aprendentes (MPGOA) foi homologado pelo Conselho Nacional de Educação por meio da Portaria MEC n.º 1.225/2010 – DOU de 20/10/2010, Seção 1, Pág. 42. O Curso na UFPB foi autorizado em fevereiro de 2010 através da Resolução nº 10/2010 do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE/UFPB), com a área de concentração em **Gestão e Aprendizagens**, e três linhas de pesquisa, a saber: Inovação em Gestão Organizacional, Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes e Aprendizagem em Organizações.

Quadro 1 - Títulos encontrados com relevância temática por portais

(contínuo)

Programa	Título/Palavras-chave/Autor	Ano
	A Política avaliativa de desempenho dos servidores técnico-administrativos da universidade federal da Paraíba e sua repercussão nos serviços de atendimento ao público na instituição Palavras-Chave: Educação Superior. Política de Avaliação. Desempenho. Servidor Público. Universidade Federal da Paraíba. Autor: Raquel Pereira de Lima Rodrigues Ferreira	2019
	Potencialidades e limitações na gestão do Plano Individual de Trabalho em Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba Palavras-Chave: Gestão de bibliotecas. Planejamento em bibliotecas. Gestão estratégica em bibliotecas. Plano Individual de Trabalho (PIT). Plano de Ação 5W2H. Autor: André Domingos da Silva	2018
	Mapeamento das competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba Palavras-Chave: Gestão por Competência. Competências gerenciais. Mapeamento de Competências. Nível de domínio. Nível de encorajamento Autor: Joás Jerônimo dos Santos	2017
	Processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Servidores técnico-administrativos. UEPB Autor: Ubiramar Sinfrônio Pita	2018
	Avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB): implicações para a aprendizagem organizacional Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. Desenvolvimento profissional. Competências profissionais. Aprendizagem organizacional. Autor: Rossana Figueiredo Nunes Andrade	2017
	As implicações das estruturas socioculturais brasileiras no processo de avaliação de desempenho profissional na Universidade Federal da Paraíba Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Cultura Administrativa Brasileira. Serviço Público. Autor: Harrison Emanuel Grigório da Silva	2014
	Aprendizagem e desenvolvimento de competências coletivas na secretaria de recursos humanos (SRH) da Universidade Federal de Campina Grande Palavras-Chave: Aprendizagem. Contexto social da aprendizagem. Desenvolvimento de competências. Competências coletivas. Instituição Federal de Ensino Superior. Autor: Jandmara de Oliveira Lima	2013
	Proposta de um sistema de capacitação baseada em competências para o instituto federal de educação ciência e tecnologia do sertão pernambucano Palavras-Chave: Aprendizagem organizacional. Gestão por competências. Capacitação. Autor: Simone Maia Pimenta Ayres	2012
	Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em instituições federais de superior na região nordeste do Brasil Palavras-Chave: Competências. Gestão estratégica de pessoas. Gestão por competências. Instituição Federal de Ensino Superior. Setor público brasileiro. Autor: Márcio Medeiros Oliveira	2011

Quadro 1 - Títulos encontrados com relevância temática por portais

(contínuo)

Programa	Título/Palavras-chave/Autor	Ano
	<p>As implicações da capacitação de gestores técnico-administrativos de uma IFES sobre as suas crenças de auto-eficácia no contexto da ação profissional</p> <p>Palavras-Chave: Auto eficácia. Capacitação. Instituições federais de ensino. Gestão por competências. Competências comportamentais.</p> <p>Autor: Keliane de Oliveira Cavalcante</p>	2011
	<p>De lagarta a borboleta: as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do Nordeste brasileiro</p> <p>Palavras-Chave: Competências gerenciais. Gestão pública. Gestão de pessoas. Nível de domínio. Nível de encorajamento.</p> <p>Autor: Aline Lucena Costa Pereira</p>	2010
	<p>Avaliação de desempenho do servidor público em estágio probatório no âmbito de uma instituição federal de ensino: Este processo está sendo bem conduzido?</p> <p>Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Gestão por Competências; Gestão de Pessoas; Administração Pública; Cultura Organizacional; Estágio Probatório</p> <p>Autor: Joao Luiz Cheble Alves</p>	2018
	<p>Contribuições da gestão por competências na administração pública: um estudo no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística da Paraíba</p> <p>Palavras-Chave: Competências. Eficiência. Desempenho.</p> <p>Autor: Hélio Santa Cruz Almeida Neto</p>	2018
	<p>A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no centro de ciências jurídicas e sociais/UFCEG</p> <p>Palavras-Chave: Competências. Processos. Gestão estratégica de pessoas. Administração Pública</p> <p>Autor: Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira Sousa</p>	2018
	<p>Gestão de pessoas por competências: estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior</p> <p>Palavras-Chave: modelos de gestão por competências. Políticas e práticas de gestão por competências. Instituição federal de ensino superior.</p> <p>Autor: Danielle Bertolino de Macedo Verão</p>	2018
	<p>Programa de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos em educação da universidade federal de juiz de fora: uma análise dos desafios na construção do plano de metas</p> <p>Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; PROADES; Técnico-administrativo em Educação; Universidade Federal de Juiz de Fora</p> <p>Autor: Mauricio Policiano Pereira</p>	2017
	<p>Avaliação de desempenho por múltiplas fontes: a percepção dos gestores de uma autarquia federal</p> <p>Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes; Administração Pública; Competências; Gestores</p> <p>Autor: Denise del Peloso de Castro</p>	2016
	<p>Avaliação de desempenho dos técnico-administrativos: análise comparativa entre os modelos adotados por duas instituições federais de ensino</p> <p>Palavras-Chave: Avaliação de desempenho; Ética. Gestão por Competências; Instituições Federais de Ensino.</p> <p>Autor: Denice de Amorim Cavalcanti Freire</p>	2016

Quadro 1 - Títulos encontrados com relevância temática por portais

Programa	Título/Palavras-chave/Autor	Ano
	Análise propositiva da evolução dos formulários eletrônicos da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRN no período de 2006 a 2016 sob a ótica da ergonomia e usabilidade. Palavras-Chave: Avaliação funcional; Formulário eletrônico; Entrevista; Avaliação cooperativa; Questionário de satisfação; SIGRH Autor: Fernanda Pessoa Coutinho Fernandes Lima	2016
	Gestão de pessoas por competências na fundação nacional de saúde: estudo de caso na implantação do modelo Palavras-Chave: Gestão por Competências. Gestão de pessoas. Cultura organizacional. Administração pública. Autor: Vânia Alves Vianna	2015
	Avaliação de desempenho por competências para enfermeiros de um hospital universitário Descritores: Avaliação de desempenho. Competência profissional. Gestão em saúde. Enfermagem. Autor: Kelly Cristine Alves Pavanati	2013

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Observamos que os trabalhos encontrados e aqui expostos trazem pesquisas voltadas aos processos e políticas que envolvem a avaliação de desempenho, a capacitação e o desenvolvimento, alguns balizados por competências, e a gestão por competências em si. Em nenhum destes, há um foco sobre sistemas de gestão do desempenho por competências. Percebe-se que há uma lacuna acerca desta temática. E assim, justifica-se a pertinência da pesquisa focada nessa abordagem, com intento de discutir a percepção dos gestores nas IFES sobre o sistema de gestão do desempenho que inclui o processo de avaliação do desempenho dos servidores técnico-administrativos.

Além disso, a presente proposta coaduna-se com o Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior. A linha de pesquisa avaliação e financiamento da educação superior, na qual está inserida esta pesquisa, foca justamente nos estudos sobre desenvolvimento e melhorias dos processos de gestão nas instituições. O intuito é de contribuir no alcance de melhores índices de desempenho para as IFES, dentro, principalmente, das avaliações impostas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)¹¹. No caso deste

¹¹ Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. O objetivo deste dispositivo legal é assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.861.htm>. Acesso em: 09 jun. 2019.

trabalho, o foco é a melhoria da dimensão voltada para o julgamento, no que diz respeito às políticas de gestão da carreira de técnicos e docentes da UFPB.

Diante das informações apresentadas surge inicialmente o seguinte questionamento: Qual a percepção dos gestores da UFPB, sobre os processos da Gestão do Desempenho?

Em busca de responder a este questionamento e investigar a problemática levantada, traçamos o seguinte objetivo geral: Avaliar como se dá o entendimento pelos gestores sobre os processos da Gestão do Desempenho, na UFPB.

Para o alcance do cumprimento deste objetivo geral acima mencionado, nos apoiaremos nos seguintes objetivos específicos:

- Verificar a percepção dos gestores em relação às etapas do ciclo que compõem o processo da gestão do desempenho adotada na UFPB;
- Identificar de que forma são desenvolvidas pelos gestores, as atividades relacionadas a cada etapa do ciclo;
- Analisar e mapear os planos de trabalho e relatórios com os resultados da avaliação das unidades pesquisadas;

Para uma melhor compreensão do leitor, esse estudo será composto de seis partes assim descritas: primeiramente este capítulo introdutório que traz a contextualização de como foi instituído o processo de gestão e avaliação de desempenho na UFPB, a apresentação do problema de pesquisa, a partir das inquietações da pesquisadora e a justificativa para o estudo. Na sequência, os objetivos da presente proposta.

Em seguida, apresentaremos um segundo capítulo contendo o percurso metodológico, trazendo as características e o contexto em que foi realizada a pesquisa, bem como os instrumentos de coleta e de análise dos dados que foram levantados.

No terceiro capítulo, apresentaremos a fundamentação teórica que servirá de base para o estudo, contendo notas sobre as reformas que deram origem à administração pública gerencial no país, bem como alguns aportes sobre gestão por competências, avaliação e gestão de desempenho, com a apresentação do modelo de avaliação por múltiplas fontes. No quarto capítulo, apresentamos o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências da UFPB.

O quinto capítulo, moldado a partir da coleta dos dados, apresentará os

resultados, e por fim, as considerações finais a serem dadas acerca do estudo.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo trará o percurso metodológico no qual a pesquisadora se apoiou a fim de tornar a pesquisa viável e conseqüentemente alcançar os objetivos propostos. Dessa forma, apresentaremos a caracterização da pesquisa, contexto e sujeitos da pesquisa, técnicas de coletas de dados e instrumento de análise de dados, assim como demonstra a figura 04, ao final desse capítulo.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser definida, segundo Gil (2008), como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, sendo seu objetivo fundamental descobrir as respostas para problemas através da utilização de procedimentos científicos. Nesse viés, complementam Prodanov e Freitas (2013), que conhecimento científico é diferente dos outros tipos de conhecimento, pois apresenta toda uma fundamentação e metodologias a serem seguidas, se baseando em informações classificadas e submetidas à verificação, para assim oferecerem explicações plausíveis a respeito do objeto em questão.

Sob este raciocínio e para que este estudo possa ter caráter científico, definimos a seguir o percurso metodológico no que se atêm à abordagem, os procedimentos e a natureza da pesquisa.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa teve um enfoque **qualitativo**. Na abordagem qualitativa, Guerra (2014, p.11) aponta que o,

Cientista objetiva se aprofundar na compreensão dos fenômenos que estuda, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito.

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa qualitativa se aporta como fonte direta dos dados no ambiente, fazendo com que o pesquisador mantenha contato direto com este ambiente e com o objeto de estudo em questão.

Para Gerhardt e Silveira (2016, p.32),

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os

valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Esta pesquisa trará um esforço de compreender algumas características situacionais dos envolvidos, sendo o enfoque qualitativo indicado neste processo, por ser o que tem a característica de tentar uma compreensão detalhada dos significados (RICHARDSON, 1999).

Quanto a sua natureza, será uma pesquisa aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, por envolver verdades e interesses locais (PRODANOV; FREITAS, 2013). O interesse nesse caso será de conhecer a percepção dos gestores da UFPB, sobre os processos da gestão do desempenho, e a sua utilização como ferramenta gerencial, no intuito de subsidiar a gestão de pessoas com informações relevantes no processo de melhoria de suas ações.

A pesquisa aplicada tem um interesse prático em que os seus resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de problemas que ocorrem na realidade (MARCONI; LAKATOS, 2015).

No que se refere à obtenção, o processamento e a validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada são os métodos quanto aos seus procedimentos, que visam fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social (GIL, 2008).

Utilizaremos como método de procedimentos, o monográfico. Gil (2008, p.18) assinala que,

O método monográfico parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. Esses casos podem ser indivíduos, instituições, grupos, comunidades etc.

Este método compõe uma etapa mais concreta da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos, e menos abstrata (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva que, para Prodanov e Freitas (2013), é quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva será

utilizada, pois ela objetiva segundo Gil (2008), levantar opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população, o que se coaduna com os objetivos específicos aqui propostos.

O presente estudo engloba, quanto aos procedimentos técnicos, à aplicação dos métodos de análise bibliográfica e documental, utilizando-se de estudos já existentes sobre o tema e analisando documentos disponíveis na instituição que possam contribuir para a investigação.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2003). Neste estudo, procuramos utilizar material bibliográfico mais recente referente ao tema, encontrado na forma de livros, artigos, teses e dissertações, que foram pesquisados no acervo do sistema de bibliotecas da UFPB, biblioteca digital do Sistema Integrado de Gestão e Atividades Acadêmicas (SIGAA), banco de teses e dissertações e o portal de periódicos da CAPES, e sites especializados como o scielo.org. O material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, nos deu suporte teórico para o estudo (GIL, 2008).

A pesquisa documental em muito se assemelha à pesquisa bibliográfica, tendo como única diferença a natureza das fontes. Enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a documental utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do estudo. Nesta pesquisa, as fontes são bastante diversificadas e podem estar dispersas, sendo considerados documentos de primeira mão os que ainda não foram tratados analiticamente: documentos oficiais, carta, contratos, etc. E documentos de segunda mão, aqueles que já foram analisados de alguma forma: relatórios, tabelas estatísticas, etc. (GIL, 2008).

Especificamente neste estudo, tomamos como documentos para análise, relatórios de gestão, resoluções, instruções normativas, leis e decretos federais, manuais e cartilhas institucionais, plano de desenvolvimento institucional (PDI), planos de trabalho setoriais e relatórios de avaliação de desempenho.

Dentre as legislações federais utilizadas, destacaram-se os dispositivos identificados no **Quadro 2**:

Quadro 2 - Legislações federais pesquisadas no recorte histórico-documental

LEGISLAÇÃO FEDERAL	EMENTA
DECRETO-LEI Nº 200 de 25 de fevereiro de 1967	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
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.
DECRETO Nº 2.794 de 1º de outubro de 1998	Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. (Revogado pelo Decreto nº 5.707, de 2006).
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 – PNDP. (Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019).
LEI Nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências – PCCTAE.
DECRETO Nº 5.824 de 29 de junho de 2006	Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
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.
LEI Nº 11.784 de 22 de setembro de 2008	Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, reestruturando alguns itens do PCCTAE, e instituindo a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
DECRETO Nº 7.133 de 29 de junho de 2006	Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho
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.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Dentre os documentos institucionais que serviram de base para a pesquisa, destacaram-se as resoluções do Conselho Universitário discriminadas no quadro 03:

Quadro 3 - Resoluções do CONSUNI utilizadas na pesquisa

DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS	EMENTA
RESOLUÇÃO Nº 28 de 31 de agosto de 2010	Cria e estrutura a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.
RESOLUÇÃO Nº 23 de 09 de novembro de 2012	Aprova a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) da UFPB.
RESOLUÇÃO Nº 23 de 29 de agosto de 2014	Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes ocupantes de funções gerenciais da UFPB.
RESOLUÇÃO Nº 7 de 02 de maio de 2019	Altera o anexo único da Resolução nº 42/2018 do Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

E, com vistas a aprofundar o conhecimento em relação a este determinado grupo de servidores que atuam como gestores e utilizam o SGDCOM, coletando e analisando informações sobre o mesmo, utilizamos o estudo de caso que é indicado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado e nos permitirá conhecer a realidade sobre a percepção dos gestores da UFPB, acerca dos processos da Gestão do Desempenho, com fins de propiciar dados para auxiliar a gestão de pessoas no tocante às suas políticas (GIL, 2008).

Segundo Yin (2001, p.32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” e, portanto complementa a pesquisa descritiva.

Assim, o estudo será uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa, descritiva, com procedimentos técnicos do tipo bibliográfico, documental e de método monográfico com estudo de caso.

2.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa será realizada na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) que teve sua origem através da Lei Estadual nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955 sob o nome de Universidade da Paraíba. Surgiu através da união de várias escolas superiores. Em 1960, ocorreu sua federalização promulgada pela Lei nº 3.835, de 13 de dezembro, e assim, converteu-se em Universidade Federal da Paraíba, aglutinando em sua administração as estruturas universitárias de João Pessoa e Campina Grande. A partir daí, cresceu e se expandiu para outras cidades o que a tornou diferente das demais IFES que ocupava, geralmente, apenas um espaço urbano. Em 2002, a UFPB passou pelo desmembramento de seus *campi*. Nessa ocasião, os *campi* de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras passaram a formar a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). A UFPB, porém, desde essa época é formada pelos *campi* de João Pessoa, Bananeiras e Areia. Nos últimos anos, com a aprovação do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI), a UFPB dobrou de tamanho e tem expressiva notoriedade no Norte/Nordeste por ser uma das instituições de ensino superior que oferece maior número de vagas, sendo formada, atualmente, ainda pelo *campus* do Litoral Norte localizado nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto.¹²

Marconi e Lakatos (2015) afirmam que o universo da pesquisa corresponde a um conjunto de elementos que deve ter, pelo menos, uma característica comum, e a circunscrição desse universo apresentará os indivíduos a partir dessas características. Nesse contexto, o universo do estudo constituiu-se dos gestores da UFPB que participaram dos cinco últimos processos de avaliação de desempenho, visto que o objetivo geral desse estudo propõe a perspectiva dos gestores da UFPB em relação a gestão de desempenho e seus processos.

Para ordenar uma definição dos possíveis sujeitos da pesquisa, solicitamos através de processo administrativo eletrônico, que nos fosse encaminhado o levantamento do quantitativo de gestores acadêmicos e administrativos que participaram, como gestores, nos cinco últimos processos de avaliação, compreendidos entre 2015 e 2019, mas que estivessem como gestores desde 2014. O requisito

¹² Informações disponibilizadas no site da UFPB. Disponível em: <<https://www.ufpb.br/content/histórico>>. Acesso em: 18 maio 2019.

essencial é que estes sujeitos precisavam possuir pelo menos dois servidores sob sua responsabilidade e que permanecessem no cargo de gestão no ano de 2019, bem como recebessem gratificação pela função. O processo foi enviado à Divisão de Gestão de Desempenho (DGD), setor responsável por todo o processo de gestão e avaliação de desempenho, que integra, junto com mais duas divisões, a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da UFPB. A resposta nos foi encaminhada por email em formato de planilhas.

A **Tabela 1** apresenta a descrição resumida do quantitativo de técnico-administrativos e docentes com cargos de gestão e função gratificada que foram responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho nos setores sob sua responsabilidade e onde estão em exercício, entre os anos de 2014 e 2015, quando o processo ainda era simplificado, pois ainda não era trabalhada a gestão por competências e, respectivamente, nos anos de 2016 a 2019, já utilizando o SGDCom implantado em sua totalidade:

Tabela 1 - Quantitativo de gestores com função gratificada que participaram do processo de avaliação de desempenho no período de 2014 a 2019

Gestores UFPB		
Unidades	Docente	TAE
Centros de Ensino	26	17
Órgãos Suplementares	1	3
Administração Superior	6	14
Total	33	34

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados fornecidos pela DGD, 2019.

Nesse contexto, para a escolha dos sujeitos da pesquisa, foi utilizada uma seleção intencional que, segundo Richardson (2017, p. 142), é feita quando “a escolha dos elementos acontece basicamente por julgamento do pesquisador, que se baseia em certos critérios e/ou objetivos da pesquisa”. O autor afirma que em estudos de caso, na pesquisa qualitativa, é a seleção intencional dos sujeitos a técnica mais indicada.

Desta forma, foram priorizados, para as entrevistas, servidores técnico-administrativos e docentes escolhidos pelos critérios de receberem gratificação pelo cargo de gestão e terem participado dos cinco últimos processos de avaliação como gestores, que possuam uma quantidade mínima de dois servidores sob sua

responsabilidade e, portanto, possuem conhecimento sobre o seu funcionamento. Foram excluídos servidores que estavam em licenças, afastamentos ou que, por algum motivo, não pudessem responder a pesquisa, inclusive os que se negassem a assinar o termo de consentimento livre e esclarecido. A presente pesquisa abordou, obedecendo aos critérios citados, gestores, técnico-administrativos e docentes, que exercem atividades em unidades administrativas de todos os formatos existentes na UFPB. Assim, foram entrevistados, gestores pertencentes a Pró-Reitorias, Centro de Ensino do *campus* de João Pessoa, Centro de Ensino de *campus* do interior e de Órgãos Suplementares, contemplando todos os formatos organizacionais existentes na UFPB. Ao todo, foram entrevistados cinco gestores.

Apesar da existência de um número significativo de gestores que se enquadravam no perfil para serem entrevistados, encontramos bastante dificuldade na consecução de participantes para a pesquisa. A aprovação do projeto pelo Comitê de Ética aconteceu no mês de novembro. Dezembro e janeiro consecutivamente são meses de férias acadêmicas e, portanto, um vasto de número de servidores já não se disponibilizaram por estarem em férias. Outros, apenas se recusaram a participar quando contatados e a grande maioria sequer respondeu aos nossos insistentes convites.

Conseguimos atingir um quantitativo de cinco entrevistas e percebemos que o número era suficiente, ocorrendo uma saturação do material coletado dada a similaridade das respostas.

2.3 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Firmamos compromisso ético, conforme estabelecido pela Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre as normas e diretrizes regulamentadoras da pesquisa com seres humanos. Para atender ao exigido pela referida norma regulamentadora, solicitamos fornecimento da certidão de aprovação do projeto, pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação (Anexo A). Em seguida, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, nos forneceu carta de anuência (Anexo B), permitindo a realização da pesquisa.

Em setembro de 2019, o projeto de pesquisa foi registrado junto ao Comitê de Ética em Pesquisa, e teve sua aprovação em novembro do mesmo ano. Cabe salientar que houve alteração, posterior a aprovação, do título e objetivos. Entretanto, quanto aos procedimentos metodológicos, estes se mantiveram.

Antes de iniciar a coleta de dados por meio das entrevistas, apresentamos aos participantes, o termo de consentimento livre e esclarecido (apêndice A). O termo foi redigido em linguagem simples e acessível e a sua assinatura teve o intuito de confirmar a autorização do procedimento, bem como garantir ao entrevistado que haveria obediência aos aspectos éticos, garantindo confidencialidade.

2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E DETALHAMENTO DA PESQUISA

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado a entrevista semiestruturada. Conforme descrito anteriormente, as entrevistas foram realizadas com os cinco gestores no perfil descrito anteriormente, que participaram dos cinco últimos processos de avaliação, utilizando o SGDCom.

A entrevista, segundo Richardson (1999), promove uma relação estreita entre duas pessoas viabilizando a troca de informações, dessa forma, enriquece a pesquisa, possibilitando a observação aprofundada das pessoas.

A entrevista semiestruturada compreende-se como sendo um dos principais meios para coleta de dados, na abordagem qualitativa, pois permite que o informante alcance liberdade no fornecimento das informações, enriquecendo o estudo, e, ao mesmo tempo, esse tipo de entrevista valoriza a presença do investigador (TRIVIÑOS, 1987).

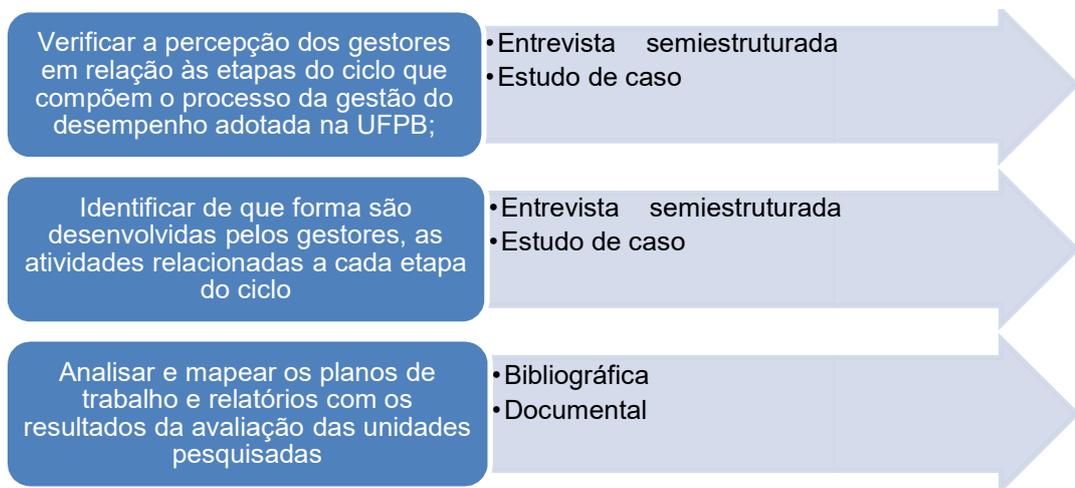
O roteiro da entrevista semiestruturada é elaborado a partir da teoria na qual a pesquisa está fundamentada, bem como no conteúdo absorvido sobre o fenômeno em questão. No entanto, à medida que as respostas são dadas, vai se abrindo um amplo campo de interrogativas formadas de novas idéias, proporcionando que o informante seja parte da formação da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Nesse contexto, foi escolhido esse tipo de entrevista por entender que a mesma possibilitaria à pesquisadora uma troca de informações a fim de compreender a

percepção dos gestores da UFPB, em relação a gestão do desempenho como instrumento de apoio à gestão. Assim, como sinaliza Triviños (1987), foi elaborado um roteiro de entrevista, (Apêndice B) balizado no aporte teórico. No entanto, por se tratar de uma entrevista semiestruturada, outras questões poderiam surgir no decorrer da entrevista.

Na figura abaixo, é demonstrada a relação dos objetivos específicos com as técnicas de coleta de dados:

Figura 2 - Relação entre objetivos específicos e técnica de coleta de dados



Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A coleta de dados por meio das entrevistas ocorreu no ambiente de trabalho de cada entrevistado, em suas salas privadas, com hora marcada previamente por contato via email ou telefônico, respeitando a disponibilidade de cada um. As falas foram gravadas em meio digital e posteriormente foi organizada a fase de análise que incluiu toda a transcrição, de maneira ordenada e de forma a possibilitar a leitura, exploração e categorização de todo material colhido conforme descrito a seguir.

2.4.1 Roteiro de entrevistas

O roteiro para as entrevistas semi-estruturadas foi elaborado na forma de perguntas que, por sua vez, estavam alinhadas aos objetivos específicos propostos. Como suporte, além da própria estrutura do Sistema de Gestão de Desempenho por Competências da UFPB e suas etapas, nos embasamos na Resolução nº 23/2014 do

CONSUNI/UFPB e nos aportes teóricos apontados no capítulo terceiro. As categorias emergiram a partir das etapas, que identificamos como basilares para o entendimento das percepções dos gestores e por abordarem os aspectos essenciais da gestão do desempenho.

Com o intuito de facilitar a explanação, elaboramos um quadro com os respectivos questionamentos que serviram de base para o alcance dos resultados, relacionando-os com estas etapas. Retomando, as quatro etapas são: Planejamento, Acompanhamento, Avaliação e Validação.

No caso exclusivo do quarto objetivo específico, utilizamos os documentos institucionais intitulados de Planos de Trabalho Setoriais e os Resultados dos Processos de Avaliação, do período compreendido entre os anos de 2015 a 2019, devidamente fornecidos pela instituição e que fazem parte do processo de gestão do desempenho do SGDCom. Relembrando, adotamos como objetivo geral nesse estudo: Avaliar como se dá o entendimento pelos gestores sobre os processos da Gestão do Desempenho, na UFPB. Os detalhamentos do procedimento seguido encontram-se no Quadro 04, a seguir.

Quadro 4 - Relação dos objetivos com as etapas da gestão do desempenho na UFPB (contínuo)

OBJETIVO ESPECÍFICO: Verificar a percepção dos gestores em relação às etapas do ciclo que compõem o processo da gestão do desempenho adotada na UFPB	
PERGUNTAS	Etapas do SGDCom relacionadas
<p>Descreva sua experiência como gestor na UFPB</p> <p>Quais são as atribuições da sua unidade de trabalho?</p> <p>Qual sua compreensão sobre desempenho e competências?</p> <p>Teve conhecimento ou participou de alguma atividade de capacitação sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom) da UFPB? Descreva</p> <p>Descreva as etapas do ciclo da gestão de desempenho por competências que acontece anualmente na ufpb</p> <p>Qual a finalidade ou os objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom)?</p> <p>Quais as vantagens e/ou desvantagens da utilização do sistema de gestão de desempenho por competências (SGDCOM) no processo de avaliação de desempenho na sua unidade de trabalho?</p>	<p>Planejamento</p> <p>Acompanhamento</p> <p>Avaliação</p> <p>Validação</p>

Quadro 4 - Relação dos objetivos com as etapas da gestão do desempenho na UFPB

(contínuo)

OBJETIVO ESPECÍFICO: Verificar a percepção dos gestores em relação às etapas do ciclo que compõem o processo da gestão do desempenho adotada na UFPB	
PERGUNTAS	Etapas do SGDCom relacionadas
<p>Descreva ou explique qual legislação que orienta o processo de avaliação do desempenho dos servidores TAE.</p> <p>Considera que o meio eletrônico no SIGRH, utilizado para o processo de avaliação do desempenho pela UFPB, é facilitador do processo? Por que?</p> <p>De que forma/meios se utiliza para acompanhar o desenvolvimento/alcance das atividades e metas inseridas no plano de trabalho para o período? Elas são atingidas?</p> <p>O que acontece com os resultados das avaliações de desempenho da sua unidade?</p> <p>Quais ações desenvolve, junto a sua equipe, a partir dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores?</p> <p>De que forma executa o levantamento das necessidades de capacitação com vistas a melhoria no desenvolvimento da equipe para o próximo ciclo a ser planejado?</p>	<p>Planejamento</p> <p>Acompanhamento</p> <p>Avaliação</p> <p>Validação</p>
OBJETIVO ESPECÍFICO: Identificar de que forma são desenvolvidas pelos gestores, as atividades relacionadas a cada etapa do ciclo	
PERGUNTAS	Etapas do SGDCom relacionadas
<p>Tem conhecimento sobre o conteúdo do Decreto 9.991 de 28/08/19? (Do que se trata?)</p> <p>De que forma ocorre a elaboração dos planos de trabalho junto à sua equipe? Há discussão e envolvimento de todos?</p> <p>Como estabelece as metas anuais da unidade com a equipe e como elas são mensuradas?</p> <p>De quais fontes de informação se utiliza/utilizou para auxiliar na elaboração dos planos de trabalho? (Ex.: PDI, relatórios, leis, manuais, sistemas...). Por que?</p> <p>Como procede para ajustes no plano de trabalho, caso seja necessário, para adequar a alguma necessidade posterior que venha a surgir?</p>	<p>Planejamento</p> <p>Acompanhamento</p> <p>Avaliação</p> <p>Validação</p>

Quadro 4 - Relação dos objetivos com as etapas da gestão do desempenho na UFPB
(conclusão)

OBJETIVO ESPECÍFICO: Identificar de que forma são desenvolvidas pelos gestores, as atividades relacionadas a cada etapa do ciclo	
PERGUNTAS	Etapas do SGDCOM relacionadas
<p>De que forma o sistema SGDCOM auxilia no desenvolvimento das suas atividades como gestor da unidade?</p> <p>Como percebe as melhorias ou mudanças no andamento das atividades da unidade de trabalho a partir da elaboração dos planos de trabalho individuais e das metas anuais, exigidos pelo SGDCOM?</p>	<p>Planejamento</p> <p>Acompanhamento</p> <p>Avaliação</p> <p>Validação</p>
OBJETIVO ESPECÍFICO: Analisar e mapear os planos de trabalho e relatórios com os resultados da avaliação das unidades pesquisadas	
DOCUMENTOS	Etapas do SGDCOM relacionadas
<p>Planos de Trabalho Setoriais</p> <p>Resultados dos Processos de Avaliação</p>	<p>Planejamento</p> <p>Acompanhamento</p> <p>Avaliação</p> <p>Validação</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

2.4.2 Análise documental

Para reforçar o embasamento sobre o tema abordado nesta pesquisa, foi necessário fazer uma análise mais acurada em relação à legislação regulamentadora, bem como, de alguns documentos institucionais e manuais publicados, tanto pelo governo federal, como pela instituição. O intuito foi de obter informações que auxiliassem nas reflexões sobre o problema levantado.

Quanto à legislação federal e as resoluções institucionais, fizemos uma leitura detalhada, que permitiu identificar e selecionar os principais pontos e as ações que explanaram como foram estruturados, regulamentados e dispostos, os respectivos modelos de gestão adotados pela administração pública que são abordados na pesquisa. Os pontos identificados foram sendo entremeados com os conteúdos bibliográficos, numa sequência lógica e obedecendo a uma linha do tempo, para que chegássemos a compreensão sobre o cenário dos acontecimentos. Assim, foi estruturado o referencial teórico, que possibilitou o entendimento e posterior avaliação

sobre a gestão do desempenho na UFPB.

Quanto aos manuais mencionados no decorrer do texto, fizemos uma leitura do conteúdo técnico, identificando os pontos que objetivaram orientar a implantação dos modelos de gestão.

Em relação aos documentos institucionais, que contribuíram com os resultados, temos os planos de trabalho setoriais e os resultados dos processos de avaliação do desempenho.

No que se refere aos planos de trabalho setoriais, analisamos em fase posterior à realização das entrevistas. Fizemos uma leitura minuciosa e comparativa dos planos de cada unidade, obedecendo a ordem cronológica e a mesma sequência adotada nas entrevistas. A finalidade foi identificar comparar e compreender melhor o que estava posto nos registros documentais, fazendo um paralelo com o que encontramos nas falas. Após a leitura detalhada dos planos de trabalho, foi possível compreender de que forma cada unidade desenvolvia suas atribuições e a dinâmica das atividades. E, também, identificar se os gestores pesquisados haviam cumprido com as exigências e os requisitos impostos pelo sistema de gestão do desempenho. Essa análise permitiu a confirmação de que, embora as unidades tivessem localizações e atribuições bem distintas, o comportamento quanto a compreensão sobre a gestão do desempenho por parte dos gestores pesquisados é bastante similar.

A análise dos documentos denominados, de resultados dos processos de avaliação de desempenho, também foi realizada após as entrevistas. Foram verificadas as notas atribuídas para as competências e os mediadores, ano a ano, obedecendo a mesma sequência atribuída aos documentos do parágrafo anterior. O resultado desta análise permitiu observar que há uma similaridade evidente na atribuição das notas pelos envolvidos no processo. E que estas notas atribuídas nas cinco unidades analisadas atingem os conceitos mais elevados, em todos os anos do período. Este documento contribuiu para a percepção que há um forte indício de cumprimento da formalidade, sem levar em conta de fato o desempenho alcançado.

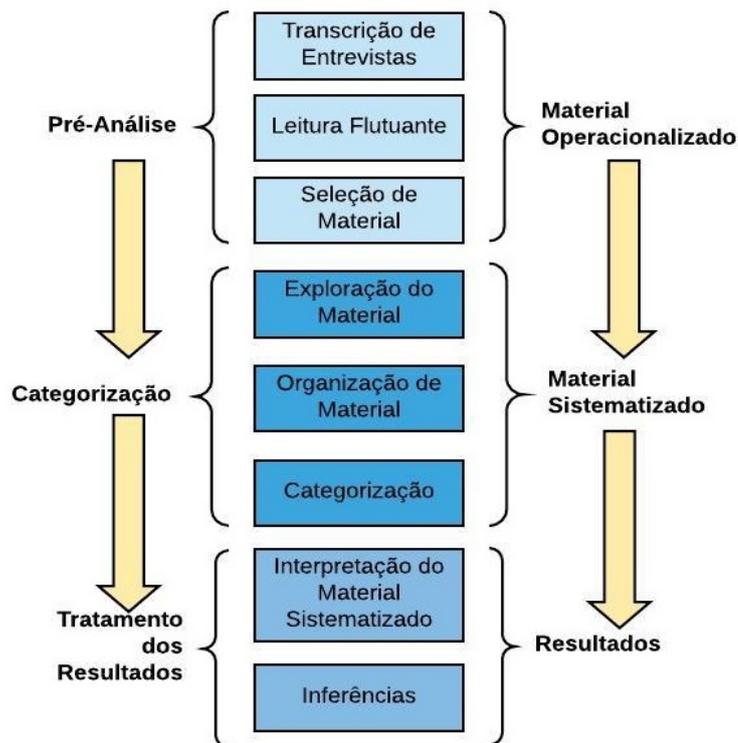
2.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados apropriou-se do método desenvolvido por Bardin (2011)

denominado de “Análise de Conteúdo”. Segundo Bardin (2011), a Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação, seja essa escrita ou falada, permitindo a geração de conhecimento.

A Análise de Conteúdo possui três fases organizadas em três pólos cronológicos: pré-análise do material coletado, exploração do material e, posterior, tratamento dos resultados que incluem inferência e interpretação, conforme **Figura 3**.

Figura 3 - Apresentação da Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Bardin (2011).

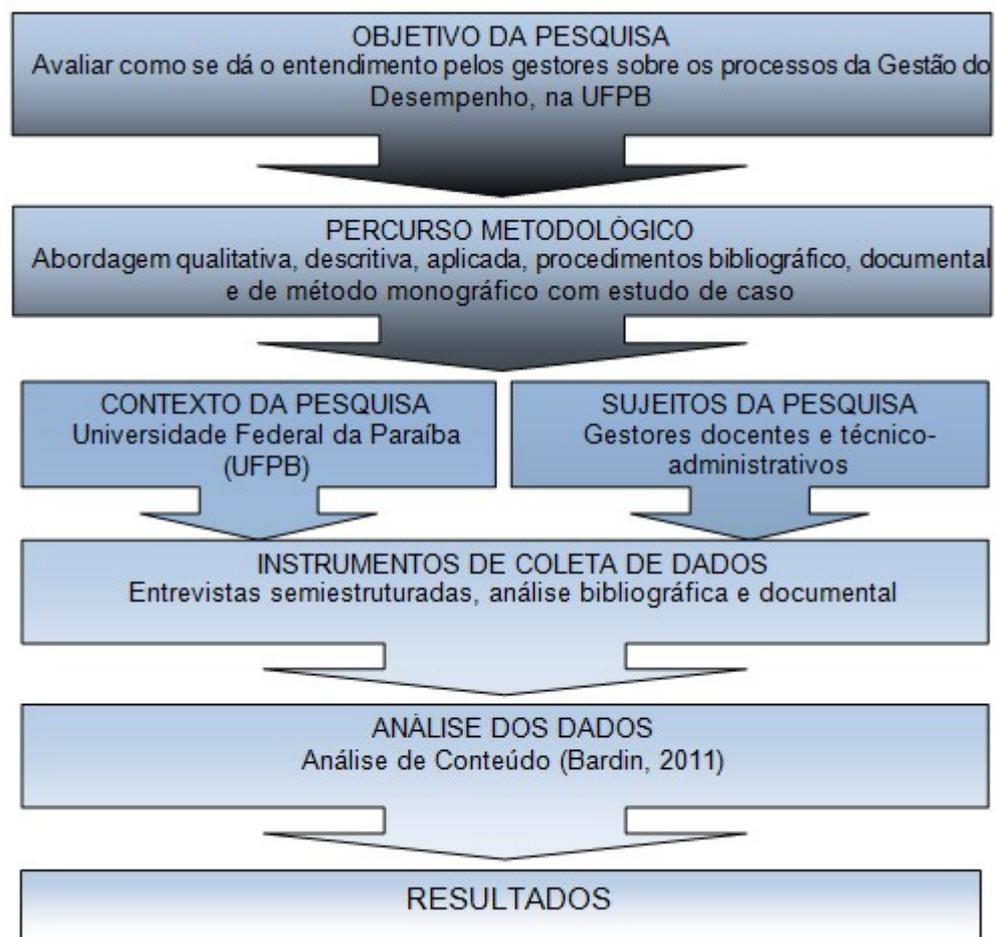
Na primeira fase chamada de pré-análise, foram realizadas as transcrições das entrevistas para torná-las operacionais. Na sequência, foi realizada uma leitura “flutuante” de todo material coletado, desde os documentos bem como da própria transcrição das entrevistas, para que a pesquisadora pudesse selecionar o material relevante para o alcance dos objetivos propostos.

Em um segundo momento, foi realizada a sistematização de todo material selecionado, ou seja, a exploração efetiva do material. Segundo Bardin (2011), essa fase é essencial para a realização da pesquisa, visto que é nessa fase que o material é categorizado em unidades de análise, conforme fundamentação teórica e todo conteúdo estudado. Nessa fase, o material fica sistematizado para que as inferências

possam ocorrer trazendo significado.

E, por fim, a terceira fase que corresponde ao tratamento dos resultados. Ou seja, nesse instante, foram feitas as inferências necessárias a partir do material organizado e sistematizado por categorias, trazendo os resultados da questão da pesquisa e alcançando os objetivos propostos. A figura abaixo demonstra como ocorreu a trajetória da pesquisa.

Figura 4 - Trajetória da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Os respectivos resultados, contendo as análises e discussões serão apresentados no quarto capítulo.

3 DA REFORMA DO ESTADO À GESTÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste capítulo, traremos o referencial teórico que servirá de base para a construção desse estudo. Na primeira seção, são apresentados alguns pontos sobre a Reforma do Estado, elaborada por Bresser Pereira que ensejaram na mudança do modelo de gestão na administração pública brasileira. A segunda seção trata da gestão de pessoas na administração pública trazendo dispositivos legais que ampararam a adoção de um novo modelo a partir da reforma. A terceira seção aborda, respectivamente, gestão por competências, avaliação e gestão do desempenho.

3.1 NOTAS SOBRE A REFORMA DO ESTADO

A reforma do aparelho do Estado no Brasil tem início em 1995, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, quando foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE)¹³, que tinha como principal atribuição estabelecer condições para que o governo pudesse aumentar sua governança. Foi elaborado, pelo então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)¹⁴, que trazia os objetivos e estabelecia as diretrizes para a reforma da administração pública brasileira (BRASIL, 1995).

No Brasil, assim como em vários países, as reformas de Estado se iniciaram com intuito de promover estabilização econômica, após a falência de modelos de gestão até então vigentes e, principalmente, após a grande crise mundial da década de

¹³ Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) passa a funcionar desde o primeiro momento de instalação do governo de FHC, em janeiro de 1995, e em 1999, fundiu-se ao Ministério do Planejamento que passou a ser Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. (BRESSER-PEREIRA, 1995).

¹⁴ O Plano Diretor da Reforma do Estado foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995. Em seguida foi submetido ao Presidente da República, que o aprovou na forma ora publicada. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

1980¹⁵, que, segundo Bresser-Pereira (1997), reduziu a taxa de crescimento dos países centrais, estagnou a renda por habitante nos países em desenvolvimento e implicou no colapso dos regimes estatistas do bloco soviético. Este autor afirma que a causa desta crise havia se tornado clara: o tamanho do Estado (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

O Estado havia se tornado demasiado grande, entretanto se tornara fraco e o neoliberalismo surgia de forma reativa, sendo identificado com cortes nos gastos e com o projeto de reduzir o tamanho que esse Estado tinha tomado.

Observamos que não é tão simples compreender como de fato se deu a origem das reformas pelos países considerados como desenvolvidos, bem como nos considerados em desenvolvimento. Entretanto, todas tinham algo em comum: segundo os autores, o Estado estava entrando em colapso e em alguns se instalava um déficit das finanças públicas, ou seja, todos estavam em um momento de crise. Essas crises se apresentavam como de ordem fiscal, no modo de intervenção do estado na economia e no social, ou na forma de administrar (DINIZ, 1996; BRESSER-PEREIRA, 1997).

Especificamente no caso brasileiro, as crises financeiras mundiais, juntamente com alguns outros fatores internos, como a forma de gestão pública que se desenvolveu no país, afetaram de forma bastante significativa a economia e, conseqüentemente, o equilíbrio fiscal. O Brasil passou de um regime patrimonialista, herdado do período monárquico e que perdurou até o estabelecimento do modelo burocrático. Este segundo modelo não chegou a se consolidar em sua totalidade, ficando mesclado com traços patrimonialistas que estavam fortemente enraizados. Segundo Bresser (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006), com a crescente insatisfação que havia se instalado com a administração pública burocrática, existia a necessidade de tornar a administração pública mais eficiente e, assim, emergiu o modelo de administração gerencialista, orientado para o cidadão e para a obtenção de resultados. O modelo teve início na Grã-Bretanha com muita força no governo Thatcher e nos Estados Unidos no governo Reagan, respectivamente.

¹⁵ A crise da década de 1980 segundo Reis (2014) foi uma crise de governança e governabilidade que sofreu influência de fatores exógenos como a crise do petróleo e coincidiu com o fim da era desenvolvimentista no Brasil. Em consequência o Estado perde a capacidade de promover a harmonia do sistema econômico.

3.1.1 Administração Pública brasileira e os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial

A administração pública patrimonialista tem como característica principal a mescla entre público e privado, não havendo distinção por parte do administrador do que é bem público, utilizando-se deste como se proprietário fosse. No Brasil, é uma herança arraigada culturalmente do período colonial português, das monarquias que antecederam imediatamente o capitalismo e a democracia (BRESSER-PEREIRA, 2000).

A administração pública burocrática veio a seguir, como alternativa ao patrimonialismo, visto que se tornava essencial para o capitalismo a clara separação entre mercado e Estado, público e privado, bem como entre político e administrador. Mas esse modelo só satisfaz por algum tempo. Bresser-Pereira e Spink (2006, p. 241) apontam que,

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se mostrou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do Século XIX cedeu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que ela não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Ficou claro que a necessidade de reforma era premente, e que este modelo já não atendia às demandas da sociedade que então surgiam com a globalização e com as mudanças econômicas que se instauravam. As crises já citadas acima vieram a exigir a redefinição do papel do Estado, do grau de interferência na sociedade e na economia e, desta forma, o modelo gerencial surgia como um modo de enfrentar a tal crise fiscal (REIS, 2014).

Mas o novo modelo, gerencial, não deixaria de trazer traços do burocrático e no texto do PDRAE (BRASIL 1995, p.16) apresentava-se a seguinte afirmação,

A administração pública gerencial constitui um avanço e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e

universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático.

Apresenta-se então, o modelo gerencial de administração como uma forma de modernizar a administração pública. A busca de maior eficiência e qualidade dos serviços públicos, com foco no cidadão, que passaria a ser denominado de cliente-cidadão e um maior controle por parte da sociedade. A Reforma elaborada pelo MARE trouxe, no seu escopo, a ideia de eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, inspirada da administração de empresas. Para o ministro, eficiência na administração pública seria a “necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário” (BRASIL, 1995 p.16).

3.1.2 Notas sobre as primeiras tentativas de reforma no estado brasileiro

Outras duas tentativas de reformas haviam sido iniciadas antes dessa. Na década de 1930, houve um primeiro movimento com a criação do serviço público profissional através do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)¹⁶, com intento de trazer o modelo burocrático em substituição ao patrimonialismo que era dominante. Na década de 1960, houve, no período do regime militar, a instituição através do Decreto-Lei nº 200¹⁷ de fevereiro de 1967, que estabelecia diretrizes para uma reforma administrativa, como uma forma de minimizar a rigidez burocrática que se apresentava. Segundo Bresser-Pereira (1996b), foi considerado o primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Entretanto, houve conflitos gerados pelas estratégias adotadas pelos militares na contratação de empregados públicos sem concurso, o que

¹⁶ Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi um órgão criado em 1938, pelo governo de Getúlio Vargas (1930-1945), com finalidade de organizar a administração pública e reformar o aparelho administrativo do Estado. Introduziu novos métodos e novas técnicas para os serviços burocráticos e para a área da administração dos recursos humanos. Inspirou-se no modelo weberiano, baseando-se no princípio do mérito profissional. Em 1985, o DASP foi incorporado ao Ministério da Administração, recém-criado no governo de José Sarney. Informações disponíveis em: <www.fgv.br/cpd/doc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/departamento-administrativo-do-servico-publico-dasp>. Acesso em: 20 abr. 2019.

¹⁷ Decreto-lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967 que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

facilitava a continuidade de práticas patrimonialistas. Além disso, a crise política do regime militar causou o enfraquecimento da situação na administração pública já na década de 1970 e essa reforma não teve continuidade, vindo a fracassar logo em seguida.

A situação política que se instaurou no regime militar proporcionou o agravamento da crise da administração. A chegada à década de 1980, do regime democrático, e sua consolidação em 1988 com a promulgação da Constituição, não amenizaria a crise, ao contrário, agravou ainda mais o quadro. Bresser-Pereira (1996a) afirma ter sido um período de uma política populista e patrimonialista que se viu refletido através do Plano Cruzado¹⁸, mas que não obteve êxito por falta de atenção à crise fiscal e à necessidade de intervenção econômica radical. Segundo este autor houve um “enrijecimento burocrático extremo” com a nova Constituição, que sacramentou os princípios de uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida, resultando num retrocesso.

Na visão de Bresser-Pereira (1996a), no início da década de 1990, no conturbado governo do Presidente Collor¹⁹, é que se deu início aos primeiros passos para uma reforma da economia e conseqüentemente, do Estado, com a abertura comercial, impulso no processo de privatizações e medidas para ajuste fiscal. Mas um novo plano econômico foi estabelecido através de medida provisória, que surtiu um efeito avassalador, violando direitos e determinando a suspensão do Estado de Direito, instaurando uma tensão democrática. O governo, após a instauração do regime democrático, perdeu credibilidade com a sociedade por não conseguir atender aos anseios que se apresentavam. O Executivo sobressaiu-se na utilização de instrumentos legais de forma coercitiva e suprimiu o papel do Legislativo, que ficou enfraquecido. Permanecia assim, a tendência que prevaleceu no regime militar, com a edição de Medidas Provisórias e Decretos-Leis, desestabilizando o poder Legislativo (REIS, 2014).

¹⁸ O Plano Cruzado foi um plano de estabilização econômica anunciado em 28 de fevereiro de 1986, no governo do presidente José Sarney (1985-1990). Inicialmente bem-sucedido, pois os índices inflacionários caíram consideravelmente, o retorno e agravamento da inflação levou o plano ao fracasso no final de 1986. Informações disponíveis em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/plano-cruzado>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

¹⁹ Fernando Collor de Mello foi eleito presidente do Brasil e seu governo durou de 1990 a 1992, quando renunciou ao mandato perdendo os direitos políticos por oito anos. Ver: O Governo Collor e o Neoliberalismo no Brasil (1990-1992). Davi Maciel (2011). Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/48390/23725>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

Essa crise, onde o governo perde a credibilidade e aumenta as tensões, quando as necessidades da sociedade não são atendidas, descaracteriza a democracia em seu sentido pleno e causa a proliferação e crescimento de práticas desestabilizadoras, disseminando insegurança e desequilíbrio social (DINIZ, 1996).

3.1.3 A Administração Pública gerencial no Brasil a partir do PDRAE

O autor do PDRAE (BRESSER-PEREIRA, 1996a) aponta as seguintes premissas: O Estado precisava ser fortalecido e havia a extrema urgência da economia retomar seu crescimento, bem como a sociedade brasileira carecia de uma perspectiva de futuro melhor, afinal, num regime democrático, é a sociedade quem usufrui dos serviços do Estado no papel de cliente e é também quem legitima as instituições que os oferecem. No documento, o autor deixa claro quem seriam os responsáveis pela elaboração das alternativas e implantação das mudanças e reafirma que o papel do MARE seria estabelecer condições para o aumento da governança. Seriam necessárias várias intervenções na economia, entre outras áreas. Uma delas tão gravemente urgente apontada no texto seria a do funcionalismo público, que havia sofrido muito engessamento com a Constituição de 1988 e, na sequência, nos governos que antecederam Fernando Henrique Cardoso, ocorreram atos que inflaram ainda mais o custeio da máquina administrativa.

Segundo Reis (2014), muitas dificuldades foram impostas quando os ministérios se desentendiam quanto às prioridades das ações, pois o MARE não podia se impor, por estar no mesmo nível dos demais ministérios. Avanços aconteceram e muitas negociações políticas foram realizadas, com intuito de buscar as transformações planejadas. Destacaram-se as reformas, num primeiro momento, com o objetivo de melhorar a saúde fiscal do estado, reduzir a inflação e renegociar as dívidas.

Num segundo momento, visando à melhoria da gestão da máquina pública, voltou-se para a melhoria da competência dos recursos humanos e tecnológicos, e criação de mecanismos de controle e transparência. Vários dispositivos legais foram revistos, criados e publicados, com intuito de modernização e melhorias da gestão pública.

Para Matias-Pereira (2018, p. 131),

O surgimento da Administração Pública gerencial está relacionado ao desenvolvimento tecnológico, abertura e expansão dos mercados, globalização da economia mundial. Ele decorre da necessidade de pesquisar o desejo do cliente, visando a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, a eficiência, a redução do tempo gasto, o aumento da qualidade, a flexibilidade das regras, a melhoria do desempenho com controle dos resultados e a avaliação do processo. Não deve ser visto, portanto, como um rompimento dos princípios anteriores, pois está apoiado nesses princípios. Passa a existir, entretanto, maior flexibilidade do processo para o bom desempenho, no qual prevalece o interesse do público e o cidadão é aceito como contribuinte de impostos, um cliente dos serviços oferecidos.

Salientamos que Bergue (2010 p. 190, *grifos do autor*) complementa, afirmando que a acentuada ênfase nos resultados é o traço central que diferencia esse novo modelo do padrão burocrático de gestão,

Segundo a lógica gerencial, a administração deve concentrar recursos na gestão, com vistas a resultados, ou seja, o planejamento da ação, a organização dos recursos necessários, a condução do processo (direção) e o controle devem privilegiar como parâmetro de elaboração e avaliação o *resultado* das ações. Nessa linha, em um contexto de recursos escassos, as organizações públicas estão compelidas a ampliar seu escopo de avaliação para incorporar, além da eficiência (própria do padrão burocrático) a *eficácia e efetividade das ações do Estado*, perspectiva inerente ao modelo de gestão pública orientada por resultados. Esse modelo de atuação do Estado, em qualquer das esferas do governo, impõe ao seu aparelho a necessidade de desenvolver significativa flexibilidade e capacidade de adaptação às tensões ambientais.

A concepção inicial, era que o plano fosse trabalhado continuamente pelos governos posteriores, e assim, se estabelecer uma nova cultura em termos de administração pública. Matias-Pereira (2018) ainda salienta que o grande desafio dessa reforma seria a efetivação, que se daria em longo prazo, passando a responsabilidade de continuar o processo para o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), nos governos posteriores a Fernando Henrique Cardoso. De fato, até a contemporaneidade, observa-se que ainda não se completaram, de forma definitiva e de fato eficiente, todas as reformas pretendidas.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PÓS REFORMA

A Gestão de Pessoas, na administração pública, passou por um processo de mudança para se adequar ao modelo gerencial adotado a partir da Reforma do Estado iniciada na década de 1990. Um dos pontos propostos pela reforma seria a melhoria da prestação do serviço público. O mentor da reforma, Bresser-Pereira (1997), afirmava que era imprescindível o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, inspirada na administração de empresas.

A partir de então, começaram as discussões sobre carreira, estabilidade, previdência e regime de trabalho para servidores públicos. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que guiou todo processo da reforma, trouxe a discussão de que a captação, desenvolvimento, carreiras e desempenho eram fatores essenciais para a melhoria do serviço através dos servidores. A remuneração, nesse modelo, deveria estar atrelada a esses fatores (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

Em consonância com as diretrizes desse plano, iniciou-se a elaboração dos dispositivos legais necessários ao planejamento, acompanhamento e desenvolvimento dessa nova gestão de pessoas, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias, que surgiam nesse processo de reforma e modernização.

Apesar das críticas e das resistências enfrentadas na implantação e durante o processo, ao final do segundo mandato do então presidente da república, Fernando Henrique Cardoso, muitas mudanças estavam em curso. Reis (2014) aponta ainda que as ações da reforma esbarravam na forte cultura patrimonialista e burocrática, encontradas nas diversas esferas de poder público. Este autor também esclarece que nem todo o plano chegou a ser colocado em prática durante esse período, mas que os governos posteriores também não o relegaram, e reformas ainda estão em curso até os dias atuais. Nenhum governo posterior mudou a rota com intento de não atender a tais orientações.

No ano de 1998, foi publicado o Decreto nº 2.794 que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional. No seu Art.1º, o decreto apresentou as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços

prestados ao cidadão; II - valorização do servidor público, por meio de sua capacitação permanente; III - adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público; IV - divulgação e controle de resultados das ações de capacitação e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Entretanto, esse decreto se limitou a tratar de questões relacionadas à capacitação dos servidores, mesmo tendo como uma de suas diretrizes a utilização da avaliação de desempenho e a capacitação, e estas tendo sido tratadas como ações que se complementavam. Mas, não houve ainda neste dispositivo nenhuma menção sobre gestão por competências (GIUDICE, 2012).

No ano de 2005, aproximadamente dez anos depois do início da reforma, houve a publicação da Lei nº 11.091²⁰ que regulamentou especificamente, a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE), formalizando o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). A administração pública legislou sobre o desenvolvimento da carreira destes servidores resultando, na sequência, em outros dispositivos legais que traziam no seu corpo o mesmo objetivo.

Um destes dispositivos é a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006, que revogou o Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998. A PNDP trouxe inovações a serem implementadas pelos órgãos e entidades da administração pública federal. Esta política, através de suas diretrizes, formalizou a necessidade de programas de capacitação, treinamento e estímulo à educação continuada do servidor público federal, a fim de desenvolver competências individuais para refletir nas competências institucionais e implementou o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC), como um instrumento a ser utilizado na administração pública.

Schikmann (2010) afirma que a gestão por competências atenderia à necessidade das organizações públicas, pelo fato das mudanças rápidas e constantes das demandas dos usuários dos serviços exigirem a adequação dos perfis profissionais dos servidores.

Desta forma, o modelo de gestão por competências foi adotado seguindo as diretrizes legais acima expostas, consoante determinado pela legislação federal, a qual

²⁰ Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 que 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.

o conceitua, em seu Art. 2º, inciso II, da PNDP, com os seguintes termos:

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

Neste sentido e complementando o enfoque apresentado, entre as diretrizes desta PNDP, o Art., 3º, inciso VII, instituiu a necessidade de considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor, de forma complementar entre si. Para isso, os Decretos nº 5.824²¹ e nº 5.825²², ambos de 29 de junho de 2006, vieram para estabelecer os procedimentos e diretrizes estruturados no PCCTAE. Trouxeram a obrigatoriedade do planejamento e da implantação de políticas e ações de educação continuada, voltadas para os TAE, onde o objetivo seria de proporcionar o crescimento profissional individual do servidor, ensejando, conseqüentemente, o desenvolvimento institucional, salientando o papel do programa de avaliação de desempenho como um processo pedagógico, coletivo e participativo, concluindo um ciclo de melhoria de desempenho de toda a organização institucional.

No ano de 2008, a Medida Provisória nº 431 foi convertida na Lei nº 11.784²³, reestruturando alguns itens do PCCTAE, e instituindo a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esta lei trouxe um capítulo explicitando a sistemática da avaliação de desempenho, que deverá atrelar as metas individuais dos avaliados às metas institucionais. Além das metas institucionais e individuais, a lei também dispõe sobre as metas intermediárias. Segundo a legislação, para o atendimento de tais metas, um plano de trabalho deverá nortear o processo de avaliação e este plano precisará ser firmado e elaborado pelo gestor junto com cada integrante da equipe, como apresentado no Art. 144, inciso II: “metas intermediárias referentes às equipes de trabalho, elaboradas em consonância com as metas institucionais globais”.

²¹ Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

²² 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.

²³ Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008 - Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo.

Posteriormente, em março de 2010, foi publicado o Decreto nº 7.133²⁴ que regulamentou a lei supracitada. E por fim, a Orientação Normativa SRH nº 07, de 31 de agosto de 2011²⁵, que estabeleceu as diretrizes para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho, conforme previa o decreto.

Estes dispositivos estabeleceram os procedimentos gerais e os critérios que precisavam ser observados, quando da realização das avaliações de desempenho individuais e institucionais.

Schikmann (2010, p. 24) indica baseada no pressuposto de que alinhar objetivos individuais aos institucionais implicaria no maior comprometimento dos envolvidos, que uma política de avaliação de desempenho poderia ser importante para desenvolver uma cultura focada em resultados. Afirma que,

A adoção de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

No atual contexto, as pessoas têm se tornado mais conscientes de seu papel e com isso buscam desenvolvimento nos campos intelectual, cultural e profissional. Elas deixam de ser vistas apenas como insumo ou um recurso a ser administrado e, na contramão, os gestores precisam se adequar e encarar essa gestão de forma que o desenvolvimento organizacional esteja relacionado, através de políticas e práticas que integrem o desenvolvimento de cada pessoa com as quais mantenha vínculo de emprego (DUTRA, 2016).

²⁴ Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nºs 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009.

²⁵ Orientação Normativa publicada pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicada no Diário Oficial em 01 set. 2011.

Na administração pública brasileira, após os processos de reforma e a implantação do gerencialismo como modelo de administração, as instituições subsidiadas pelo Estado e amparadas na publicação e orientação dos dispositivos legais passaram a se adequar ao novo formato. A gestão de pessoas necessitava passar por uma transformação, com intento de atender aos novos rumos sem, no entanto, se desviar do que estava imposto pela legislação.

Seguindo essa linha, Bergue (2010, p. 18, *grifos do autor*) assim definiu a gestão de pessoas na esfera pública,

Esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. [...] a exemplo do gerenciamento de qualquer recurso escasso, a administração de pessoas se processa, necessariamente, ainda que não se perceba, segundo as quatro etapas interdependentes do denominado *ciclo administrativo*. Nesse contexto, a gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de *planejamento* das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o *arranjo dos recursos* necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de *direção* desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo *cotejo entre o desempenho efetivo e previsto* com vistas às correções de curso do processo.

Percebemos, desta maneira, que a gestão de pessoas na administração pública toma um viés de gestão estratégica e, portanto, a gestão por competências viria a se tornar uma ferramenta poderosa, com potencial de integrar estrategicamente esses diferentes processos que constituem o ciclo administrativo, citado na definição acima. Os gestores, por sua vez, precisavam se preparar para o novo modelo.

Lima e Cavalcante (2015), em seus estudos sobre gestão por competências nas instituições públicas, salientam ainda que, como as instituições não estariam preparadas para o novo modelo de gestão, haveria a necessidade do estabelecimento de mecanismos de difusão e compartilhamento dos conhecimentos atrelados aos conceitos da gestão por competências.

Complementando o pensamento acima exposto, Schikmann (2010, p. 20) afirma que,

O gestor que trata da gestão estratégica de pessoas precisa estar preparado para fazer frente ao novo desafio que se apresenta com as mudanças de escopo e de abordagem até então praticados na gestão de pessoas. Para a implementação da gestão estratégica de pessoas, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no escopo de ação e atuação

da área de gestão de pessoas.

Importa registrar, ainda, que a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico²⁶ (OCDE) no ano de 2010, em seu relatório elaborado para avaliar a gestão de recursos humanos do governo brasileiro, dispõe, inclusive, que a gestão por competências deve ser considerada como uma prioridade para a administração brasileira, confirmando, destarte, a tendência internacional de adoção do modelo apresentado.

Após treze anos da publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), o Decreto nº 5707 de 2006, já citado em seções anteriores e que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, surge, em 28 de agosto de 2019, como reflexo da conjuntura política vivenciada, um novo marco legal. Este novo marco passa a existir trazendo modificações significativas ao modelo da política que até então estava vigente. Foi publicado pelo governo federal o Decreto nº 9.991/19,²⁷ que revogou o Decreto nº 5.707/06 e trouxe nova redação para a PNDP. O novo texto, apesar de ter provocado várias alterações em relação ao anterior, ainda apresenta aspectos semelhantes, como se destaca em seu Art. 1º:

O objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

A PNDP, atualizada em 2019, trouxe em seu corpo, a substituição dos instrumentos existentes que compunham a primeira versão. Dentre as mudanças efetuadas, ocorreu a alteração do Plano Anual de Capacitação para o Plano de

²⁶ Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é um foro constituído por 35 países. Suas reuniões e debates permitem troca de experiências e coordenação de políticas em áreas diversas da atuação governamental. O relatório é um documento apresentado ao governo brasileiro elaborado pela OCDE em parceria com o banco Mundial e traz um quadro comparativo da gestão de recursos humanos entre Brasil e países membros da organização. Diana Lemes Ferreira em sua tese de doutorado intitulada “A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico e a Política de Formação Docente no Brasil”, apresenta a OCDE com destaque para sua origem, história, missão, características e atribuições. Disponível no repositório de teses e dissertações da UFPA: <http://www.repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2738/1/Tese_OrganizacaoCooperacaoDesenvolvimento.pdf>. Acesso em: 12 maio 2019.

²⁷ 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.

Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

Em meio às modificações trazidas por essa nova versão, a alteração desses modelos de planos, apresenta uma peculiaridade: na versão atual da política, o PDP, estará sujeito a manifestação dos órgãos centrais do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) ²⁸, que passam a orientar a execução das ações de capacitação previstas para os servidores. Houve, ainda, a supressão do sistema de gestão por competências no novo texto da política, mas, em contrapartida, se reforçou a necessidade da elaboração do PDP, dispondo nele sobre a importância do alinhamento das competências individuais e institucionais, a partir das competências entendidas como necessárias para o cargo ou função.

Deste modo, como já decorreram treze anos da primeira versão da política, a ausência do instrumento Sistemas de Gestão por Competências, no texto do dispositivo legal recém publicado, deixa subentendido e nos leva a inferir que o atual governo esteja compreendendo que as instituições já implantaram e se utilizam deste modelo de sistema de gestão, apresentado na primeira versão nascida no ano 2006.

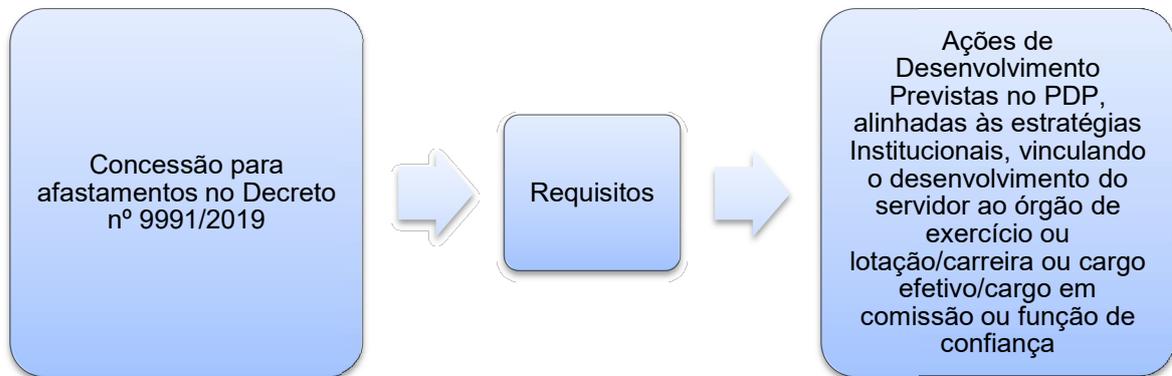
Essa percepção também é reforçada quando o decreto indica que, na elaboração do PDP, é necessário elencar as ações de desenvolvimento para o ano posterior, alinhando estas ações com estratégias institucionais e tomando objetivos e metas como referências, bem como, ressalta ainda a importância de acompanhar o desenvolvimento do servidor em sua vida funcional.

Em uma análise preliminar, percebemos que, em se tratando de afastamentos funcionais, o novo decreto disciplina, em seu Art. 19, que só haverá concessões se as ações de desenvolvimento estiverem previstas no PDP e devidamente vinculadas aos seguintes requisitos:

- Ao desenvolvimento do servidor, nas competências relativas ao seu órgão de exercício ou lotação;
- À sua carreira ou cargo efetivo; e
- Ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança.

²⁸ Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), criado através do Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970. O órgão central do SIPEC é a Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento e Gestão, sendo órgãos setoriais, por exemplo, as diversas Coordenações de Gestão de Pessoas dos Ministérios.

Figura 5 - Requisitos para concessão de afastamento



Fonte: Elaborada pela autora com base em BRASIL (2019).

O novo texto deixa clara a necessidade de participação dos servidores e de suas chefias na elaboração do PDP, bem como a adequação das instituições aos prazos estabelecidos pelo órgão central do SIPEC.

Com o intuito de disciplinar e esclarecer este novo decreto, em 11 de setembro de 2019, foi publicado, no Diário Oficial da União (DOU), a Instrução Normativa (IN) nº 201, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, do Ministério da Economia. A IN nº 201/2019 dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da “nova” PNPD, de que trata o Decreto nº 9.991/2019. O objetivo dessa IN é estabelecer os prazos, condições, critérios, procedimentos e as orientações, principalmente. Trouxe ainda como destaque, os conceitos para os termos: ação de desenvolvimento ou capacitação e competências transversais²⁹, mencionados no corpo do decreto.

Além disso, orienta sobre a elaboração do PDP, indicando que a unidade de gestão de pessoas de cada órgão, será responsável pela elaboração, execução, monitoramento e avaliação das ações do plano, reforçando a necessidade e a

²⁹ Conforme Art. 2º da Instrução Normativa nº201, de 11 de setembro de 2019, para os fins da aplicação desta Instrução Normativa, entende-se por: I - ação de desenvolvimento ou capacitação: toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou a distância, com supervisão, orientação ou tutoria; e II - competências transversais: competências comuns a servidores em exercício em diferentes órgãos ou entidades no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

importância de alinhamento das competências institucionais com as ações de desenvolvimento que estiverem descritas previamente no plano. Exemplificando, um servidor só terá permissão para afastamentos se, além da previsão no plano, comprovar que a sua capacitação estará ligada às competências do setor em que está lotado e/ou a função ou cargo que exerce.

Em suma, ambos dispositivos legais publicados, paralelos a este estudo, enfatizam a busca pela melhoria da prestação dos serviços públicos, através do desenvolvimento dos servidores, retratando a característica mais marcante do modelo gerencialista que é o foco em resultados. E enaltece o foco nas competências.

Entretanto, apesar de evidenciar a importância de uma gestão estratégica de pessoas voltada à realidade das instituições, a atual versão da política contrapõe-se a primeira versão. Tendo em vista que o novo texto submete as ações de capacitação destas instituições às supervisões e aprovações pelos órgãos centrais do SIPEC e escolas de governo, é perceptível uma minimização da autonomia das instituições federais, considerando que, anteriormente, as instituições tinham liberdade na elaboração e execução de seus planos, sem necessidade de aprovação pelos órgãos centrais.

Na realidade da UFPB, a instituição foco deste estudo, as novas regras atribuídas pelo decreto vigente, encontram-se em pleno processo de amoldamento.

É possível que, assim como na implantação da gestão estratégica de pessoas e dos sistemas de gestão por competências, conforme apresentaremos a seguir, a adequação das IFES a esse novo contexto que hora surge venha a apresentar delineamentos similares no que tange aos desafios a serem superados.

3.3 GESTÃO DE PESSOAS E O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIAS NAS IFES

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), segundo Shickmann (2010), está voltada para os objetivos e metas da instituição, assim como para as formas mais adequadas de alcançá-los. Caracteriza-se pelo foco nos resultados, partindo do planejamento e monitoramento das ações necessárias para tal fim. A GEP deve, portanto, na visão da autora contemplar desde o recrutamento de pessoas até o seu

desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e remuneração. Na administração pública, esse modelo foi instituído através da exigência imposta nos dispositivos legais já mencionados e que trouxeram a gestão por competências em seu escopo como modelo a ser adotado.

Nas IFES, houve um período de transição do modelo tradicional de departamento de pessoal para o modelo de gestão estratégica, permeada, contudo, por traços culturais históricos, advindos do patrimonialismo, com influências da burocracia e direcionado para o gerencialismo, como discorre Oliveira (2015) em suas análises acerca do tema.

Ainda segundo este autor confirma, o gerencialismo é apontado como modelo norteador da gestão estratégica, a partir da nova legislação aplicada à administração pública, pós-reformas administrativas ocorridas na década de 1990, conforme já mencionado. Balizada pela PNDP publicada em 2006, em sua primeira versão, e pelos demais marcos legais mencionados nas seções anteriores, a gestão de pessoas nas IFES passou por uma lógica de valorização do servidor, após a implementação desses aparatos legais, como bem salienta Oliveira (2015, p. 29),

É perceptível que vários dispositivos legais foram implantados pelo governo federal ao longo dos últimos anos, que promoveram melhorias na administração, assim como proporcionam o reconhecimento e a valorização, em contrapartida, à dedicação das pessoas que estabelecem/estabeleceram vínculo contratual de trabalho com o serviço público federal.

Entretanto, com a realidade vivenciada à época da transição de modelos, Oliveira (2015) aponta que a implantação da gestão de pessoas por competências, atribuída pela implementação do PCCTAE, seria um desafio. O autor destacou que era evidente a carência sobre a compreensão acerca do real conceito do termo “competências”, no contexto da gestão de pessoas dessas instituições, e que, devido às especificidades das IFES, não poderiam ser aplicados os mesmos resultados utilizados no setor privado.

Mesmo assim, Lima e Cavalcante (2015) destacam que a gestão por competências seria muito importante para o alinhamento da estratégia institucional, com destaque para o mapeamento das competências, como um dos processos centrais que passariam a fornecer subsídios e auxiliar no planejamento e estruturação de concursos públicos.

Brandão e Bahry (2005) apontam que o mapeamento das competências, desde que gerenciado corretamente, pode minimizar as divergências entre as competências já existentes e as que sejam necessárias para o alcance das estratégias institucionais. O mapeamento, segundo os autores, é um diagnóstico efetuado por meio de levantamento documental e coleta de dados com pessoas-chaves, levando-se em consideração um rigor metodológico e as particularidades de cada instituição, não havendo, destarte, um modelo fixo. Através do mapeamento, a instituição pode identificar as competências já existentes e as que são necessárias para atingir sua estratégia, e planejar desde as ações de recrutamento até os programas de desenvolvimento, no intento de corrigir as lacunas detectadas.

Nesse intuito, em 2013, a administração pública federal chegou a publicar, através do projeto Diálogos Setoriais,³⁰ um Guia de Referência Prático com a finalidade de auxiliar as instituições neste mapeamento e na avaliação das competências, pois havia a necessidade de divulgar e orientar as unidades de desenvolvimento de pessoas dos órgãos do SIPEC, de forma ampla (BRASIL, 2013a).

O referido guia afirma que a gestão por competências, quando implementada de forma adequada, constitui-se numa ferramenta poderosa de gestão de pessoas, onde os benefícios podem ir além “das fronteiras departamentais da capacitação profissional” (BRASIL, 2013a, p. 07).

Mesmo diante desta tentativa da administração, Oliveira (2015) observou, em seus estudos, que as IFES enfrentaram dificuldades tanto de natureza estratégica como de natureza operacional. Além disso, também evidenciou o desalinhamento já conhecido entre os aspectos legais e a realidade vivida no dia a dia institucional.

As dificuldades estratégicas, segundo ele, estavam relacionadas à morosidade dos processos decisórios pela administração superior, a rigidez imposta pelos

³⁰ Diálogos Setoriais são um instrumento de cooperação entre a União Europeia e o Brasil, ancorado nos princípios da reciprocidade, complementaridade e interesse mútuo. Entende-se por Diálogo Setorial a troca de conhecimentos, experiências e melhores práticas de natureza técnica, política ou ambas, em temas de interesse comum e que ocorram regularmente em diferentes níveis hierárquicos. A Iniciativa de Apoio aos Diálogos Setoriais UE-Brasil surgiu, em 2007, quando as duas partes decidiram elevar o seu relacionamento ao patamar de Parceria Estratégica, com o objetivo de contribuir para o aprofundamento e progresso das relações bilaterais. Já em sua IV fase, que abrangerá o período de 2017 a 2019, a Iniciativa pretende se reafirmar como um mecanismo essencial para promover e apoiar o trabalho conjunto na busca de soluções para enfrentar os grandes desafios globais. A Iniciativa é gerenciada conjuntamente pela Secretaria de Gestão do Ministério de Economia (ME), por meio da Direção Nacional da Iniciativa (DN), pela Delegação da União Europeia no Brasil (DELBRA) e pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE). Disponível em: <<http://www.sectordialogues.org/index.php>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

dispositivos legais, quanto à descrição de cargos, rotatividade das funções gerenciais dentro das instituições, gerando descontinuidade de ações e quantitativo de servidores na área de Recursos Humanos (RH) considerados insuficientes, em relação ao total de servidores da instituição.

As dificuldades operacionais diziam respeito à complexidade no alinhamento do subsistema de RH que envolve desde o mapeamento das competências, passando pelo recrutamento/seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação por competências. Estas atividades esbarravam na insuficiência de informações/orientações contidos nos dispositivos legais, evidenciando, desta forma, a distância entre a legalidade e realidade.

Ademais, as IFES já cercadas por toda a exigência desse aparato legal, neste mesmo período, precisavam desenvolver o seu planejamento estratégico a ser consolidado através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)³¹, atendendo aos requisitos da Lei nº 10.861, que já havia sido publicada em 14 de abril de 2004. Essa lei instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)³². O objetivo deste dispositivo é assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, e passou a ser mais uma exigência da administração pública para com as IFES. Estas, precisavam buscar a adequação e preencher os requisitos contidos nas dimensões a serem avaliadas.

O SINAES traz, em sua avaliação das instituições, uma dimensão voltada para o julgamento das políticas de gestão da carreira de técnicos e docentes, incluindo as ações de desenvolvimento e capacitação, bem como as condições de trabalho. Por conseguinte, instalou-se a necessidade de desenvolvimento dos sistemas de gestão de

³¹ O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um instrumento de planejamento estratégico e gestão que considera a identidade da instituição de ensino superior. Ele deve ser elaborado seguindo os moldes propostos no Art.21 do Decreto nº 9.235/17. Nas palavras da atual Reitora da UFPB, Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz, quando apresenta o citado instrumento, informa que o PDI “define o horizonte político-acadêmico da instituição com base na missão de construir, produzir e difundir a ciência e a tecnologia e formar profissionais em todas as áreas do conhecimento com qualidade técnica, compromisso social e ético e que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável da Paraíba, do Nordeste e do Brasil.” (PDI/UFPB 2019-2023, p. 1).

³² Os autores se referem a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O objetivo deste dispositivo legal é assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.861.htm>. Acesso em: 09 jun. 2019.

peças por competências, para atender aos requisitos da PNDP que, por sua vez, precisam estar alinhados ao PDI e, conseqüentemente, passem a atender aos requisitos da avaliação imposta pelo SINAES.

Entretanto, é importante destacar que as particularidades das IFES precisam ser respeitadas quando da implantação dos seus sistemas sem, contudo, deixar de atender à legislação de pessoal, tendo em vista que se faz necessário incorporar a lógica da legislação às atuações das políticas, para que a implantação possa se tornar realidade.

É essencial também que gestores e equipes façam adesão ao processo da implantação da gestão por competências, no intuito de garantir que as etapas contidas nele se desenvolvam e, ainda assim, corre-se o risco da sua não efetividade. Os entraves que, por ventura, venham a aparecer, quando ocorrem alterações na administração superior, podem ocasionar mudanças que se caracterizem, principalmente, pela ausência de sensibilização na implantação das políticas de gestão de pessoas pelas equipes que as coordenam, podendo vir a prejudicar a sua efetividade (SILVA; COSTA, 2015).

Os problemas apontados na implantação e efetivação de um sistema de gestão por competências em IFES versam, principalmente, sobre os aspectos da dificuldade em compatibilizar a realidade e a legalidade, fragilidade de adesão dos gestores pela ausência de conhecimento sobre o tema e desconhecimento de como operacionalizar os mecanismos introduzidos pelo governo.

E, ainda, o grande desafio para as IFES é integrar todos os processos que compõem um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (OLIVEIRA, 2015; SILVA; HONÓRIO, 2015).

Na próxima seção, adentraremos na Gestão por Competências e algumas de suas nuances, assim, será possível compreender, de forma mais ampla, a complexidade em se instituir um modelo de gestão estratégica de pessoas baseada em competências.

3.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nos últimos anos, a gestão por competências despontou como uma alternativa dentre os modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações, tendo sido identificada e disseminada por apresentar vantagens competitivas e mecanismos que possibilitem a promoção do desenvolvimento organizacional, num cenário caracterizado por constantes transformações (CARBONE et al; 2009).

Lana e Ferreira (2007) afirmam em suas análises sobre o tema, que, na busca destas vantagens competitivas, a gestão por competências, impactou a gestão estratégica das instituições de forma bem significativa. Inicialmente, no começo do século XX, as instituições buscavam estas vantagens por meio da diferenciação de suas forças e capacidades de produção. Em seguida, na segunda metade do século, continuaram a busca se pautando na capacidade de se adaptarem às ameaças e oportunidades do meio externo, deixando em segundo plano o seu ambiente interno. E, por fim, na contemporaneidade, considerando ainda o ambiente externo e as demandas dele advindas, bem como as suas características, as instituições passaram a descobrir a força de suas competências internas como propulsoras destas vantagens competitivas. O olhar se volta para o ambiente interno, transformando os contornos da gestão.

Houve, nesse novo modelo de gestão, segundo Júnior e Menezes (2016), significativa mudança para o gestor moderno, que, atualmente, convive e é exposto, em confronto diário, com as cobranças e desordens do ambiente, tornando a execução de sua função um ato de constante enfrentamento e superação de desafios, sendo necessário, portanto, adquirir a forma de pensar estrategicamente e disposição para aprendizado permanente.

O modelo de gestão por competências, como apontado por Brandão e Guimarães (2001), tem como foco o desenvolvimento mútuo, que ocorre em uma via de mão dupla: a organização se desenvolve quando recebe como retorno, a contribuição das pessoas que ela previamente desenvolveu, através da capacitação. No cenário atual, se torna um desafio para estas organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que tragam esta garantia de competitividade.

Na mesma linha Gramigna (2007) acrescenta que a gestão por competências

agregou valor aos negócios no mercado brasileiro e, de forma mais técnica, a autora usa a seguinte definição para o termo: “um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas.” (GRAMIGNA, 2007, p. 43). Apesar da visão desta autora estar voltada à iniciativa privada, dentro deste contexto gerencialista da administração pública, esta visão se adequa também às instituições públicas.

Para melhor compreensão acerca do tema, faz-se necessário expressar, inicialmente, o significado de competências e o contexto em que se insere.

3.3.1 Competências

Apesar do vasto número de autores estudando e conceituando o termo competências, apresentamos neste estudo as abordagens que, usualmente, são utilizadas no meio acadêmico e organizacional, e que se originaram a partir dos autores clássicos, segundo CARBONE et al. (2009).

Uma das expressões mais comuns para o termo competência é o que a identifica com um conceito multidimensional e complexo, formado a partir da interação de outros três conceitos: conhecimentos, habilidades e atitudes (BERGUE, 2010).

Fischer et al. (2012), em seus estudos, citam e destacam as duas correntes de autores que foram precursoras nos conceitos de competências, e acentuam que os conceitos mais relevantes são derivados da escola americana, a partir dos estudos de David McClelland iniciados em 1973, assim como da escola francesa, representados principalmente pelos trabalhos de Zarifian que datam de 1996 e Le Boterf de 1994³³. Entretanto, os autores afirmam ainda que já existe uma grande diversidade de autores brasileiros estudando o tema e que “essas abordagens integradoras têm gerado no Brasil, a partir da década de 1990, um uso ampliado do conceito de competência” (FISCHER et al., 2012, p.35).

Complementando esta afirmação, Carbone et al. (2009) sintetizam o pensamento das duas correntes pioneiras e apresentam de forma simplificada, que a escola americana entende competências como “um estoque de qualificações

³³ A escola americana representada principalmente pelos estudos de McClelland (1973) e a escola francesa pelos estudos de Zarifian (1996) e Le Boterf (1994).

(conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho.” E, na sequência, de forma clara, denotam que a escola representada pelos franceses “associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto.” (CARBONE et al., 2009, p. 43).

A partir das visões dessas duas correntes, uniformizando os pensamentos que, embora fossem diferentes possuíam pontos complementares entre si, os autores brasileiros em decorrência de estudos e debates formularam sua própria definição para o termo, enfatizando que competências são,

Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE et al., 2009, p.43).

Arrematando esta descrição sobre competência, temos em Fleury e Fleury (2001), que ela é percebida e associada como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

As competências ainda podem se desdobrar em individuais e organizacionais e apresentam uma relação íntima, de influência mútua, onde se verifica um processo contínuo de troca.

Estes autores, amparados em Le Boterf (1995), assinalam que as competências individuais vão além de um saber específico e estão relacionadas com as experiências de vida do indivíduo, e estas, por sua vez, estão associadas a sua formação educacional e experiência profissional.

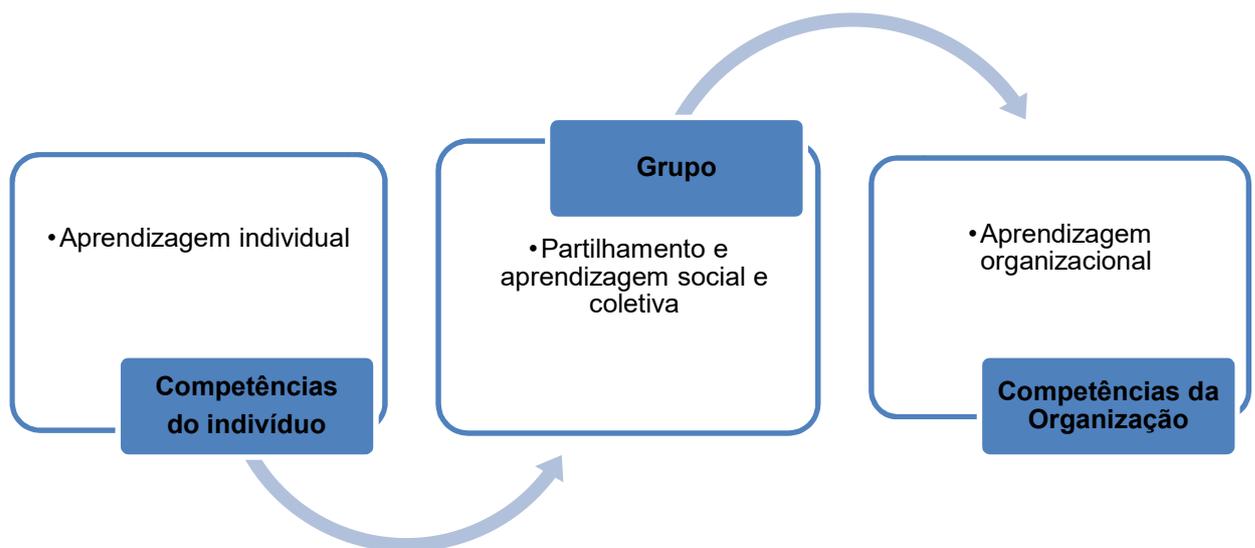
Fleury e Fleury (2001) relacionam competências com aprendizagem e, desta forma, explanam que, para desenvolver as competências organizacionais, é necessário percorrer da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo e assim chegar à aprendizagem organizacional. Este processo pode ocorrer através de três níveis na visão destes autores:

- Nível do indivíduo: a aprendizagem inicia no nível do indivíduo, que pode vir acompanhada de emoções positivas ou negativas e por meio de

caminhos distintos.

- **Nível do grupo:** a aprendizagem pode ocorrer como um processo social e coletivo; combinando crenças e conhecimentos dos indivíduos, que podem se transformar em orientações para ações e a motivação desse processo de aprendizagem pode surgir do desejo de pertencer a um grupo.
- **Nível da organização:** a aprendizagem organizacional ocorre quando acontece o compartilhamento em grupo do processo de aprendizagem dos indivíduos. Este aprendizado, por sua vez, se institucionaliza na estrutura organizacional, através das regras, procedimentos e informações que passam a fazer parte da memória institucional.

Figura 6 - Aprendizagem e competências



Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Complementando este raciocínio, Dutra (2017) assegura que, ao desenvolverem sua capacidade individual, as pessoas acabam transferindo de volta às organizações o aprendizado. Destarte, num ciclo aprendente e virtuoso, capacitam estas organizações para novos desafios.

Figura 7 - Ciclo aprendente

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

De maneira simplória, podemos dizer como exemplo, que as organizações transferem de volta os conhecimentos para os indivíduos, que se apropriam destes, e se preparam pra enfrentar novas situações e, dessa forma, alargam sua experiência, neste ciclo aprendente.

Fica entendido a partir da discussão destes autores que, para atingir a estratégia organizacional, torna-se primordial desenvolver os processos de aprendizagem. A finalidade básica desse desenvolvimento é ampliar as competências essenciais para se obter sucesso e, portanto, agregar valor, gerando importância social aos indivíduos e conseqüente ganho econômico à organização. É necessário deixar entendido que são consideradas como essenciais as competências próprias e inerentes à realidade de cada organização, ou seja, que podem agregar diferenciais e possíveis vantagens competitivas.

Com a proposta de explicar o termo competências, ampliaremos a descrição adotada por Carbone et al. (2009). Eles apresentam que uma competência é o resultado da combinação de recursos e insumos mobilizados por um indivíduo, sendo expressa quando gera um resultado no trabalho a partir da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Essa é a abordagem adotada nesse estudo, devido sua propagação nas instituições públicas brasileiras, através dos dispositivos legais, conforme já

mencionado em seções anteriores.

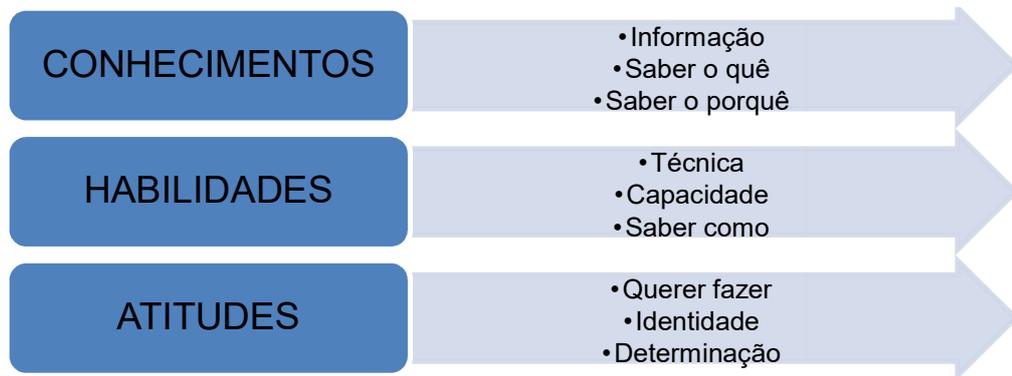
3.3.2 Conhecimentos, habilidades e atitudes, como bases da competência

Para Brandão et al. (2008), conhecimentos, habilidades e atitudes são elementos interdependentes e complementares entre si. Durand (2000), citado por Brandão e Guimarães (2001), acentua essa concepção afirmando que tais dimensões são interdependentes tendo em vista que, para expressar uma habilidade, presume-se que o indivíduo possua conhecimento prévio dos princípios e das técnicas específicos à sua consecução. Além disso, para a adoção de um comportamento no trabalho, muitas vezes, além de conhecimentos e habilidades, precisa de atitudes apropriadas. Segundo os autores, esta observação recai também para a equipe de trabalho e à organização como um todo, ainda levando em conta que crenças e valores, compartilhados pela equipe, podem exercer influências na conduta e no desempenho dos seus componentes.

É importante ressaltar o significado de cada um destes termos, e nos utilizaremos dos conceitos identificados por Brandão (2009) em seu estudo sobre o tema. O autor identifica de forma clara e objetiva, baseado em Durand (2000), que conhecimentos correspondem a informações assimiladas e acumuladas pelo indivíduo de forma estruturada, permitindo compreender o mundo, enquanto a habilidade estaria relacionada à capacidade do ser humano usar de forma produtiva o conhecimento que já detém. E a atitude, estaria pautada no desejo e disposição que vem a influenciar a adoção de determinado comportamento.

Apresentamos na **Figura 8** os termos utilizados para definir, de forma simplificada, as dimensões da competência através dos conceitos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA, assim denominado de forma peculiar pelos estudiosos do tema.

Figura 8 - As três dimensões da competência – o CHA



Fonte: Elaborada pela autora com base em Brandão e Guimarães (2001).

Para Brandão e Guimarães (2001), é importante que o modelo de gestão, focado em competências, esteja sintonizado com a estratégia organizacional (missão, visão e objetivos), orientando na formulação das políticas e diretrizes institucionais, e, a partir destas, definir os indicadores de desempenho, bem como identificar as competências necessárias para o alcance e concretização do desempenho almejado. Esclarecemos, a partir de Brandão (2009, p.21), que,

Missão organizacional é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe. Visão diz respeito ao estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que ela deseja ser em um futuro próximo. Os objetivos estratégicos por sua vez representam desígnios a atingir ou a situação a ser buscada pela organização em um dado período de tempo.

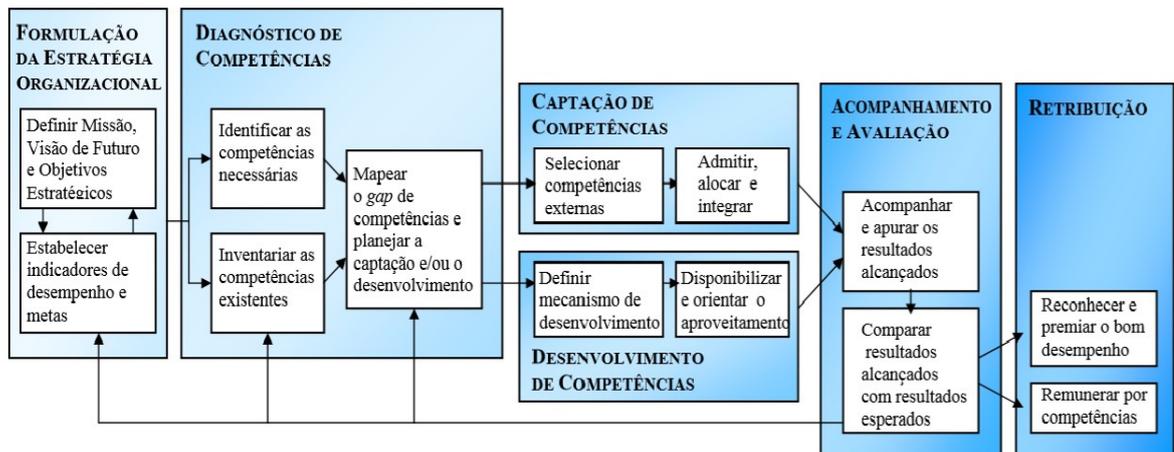
Brandão (2009) esclarece que, a partir do acompanhamento e avaliação destes indicadores pré-determinados, executa-se o monitoramento dos planos de gestão e dos planos operacionais com seus respectivos indicadores de desempenho. O intuito desse monitoramento é de corrigir possíveis e eventuais desvios, utilizando-se do *feedback*³⁴ para comparar resultados alcançados com aqueles que foram previamente planejados.

³⁴ *Feedback*: Resposta enviada à origem sobre o resultado de uma tarefa que já foi realizada; resposta. Processo em que a mensagem emitida obtém uma reação de quem a recebe, sendo usada para avaliar os efeitos desse processo: *feedback* positivo ou *feedback* negativo. Reação a um estímulo; resultado retroativo que atinge o momento anterior à sua ocorrência. (Dicionário online de português, 2020) Disponível em <https://www.dicio.com.br/feedback/>. Acesso em: 04 fev. 2020.

Esse processo é denominado de gestão do desempenho e evidentemente se torna complementar à gestão por competências. Isso explica a existência de uma relação de interdependência entre ambas, conforme mencionado por Brandão e Guimarães (2001).

Após a exposição sobre o entendimento para as três dimensões que formam a competência, trazemos a figura 09, que apresenta um diagrama elaborado por Brandão e Bahry (2005) no qual se resume todo o processo da gestão por competências. Desde a etapa de elaboração da estratégia organizacional, passando pelo diagnóstico e desenvolvimento das competências, acompanhamento e avaliação dos resultados, até chegar à etapa do reconhecimento e remuneração.

Figura 9 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.181).

O processo da gestão por competências parte das estratégias organizacionais como requisito básico e da definição das metas e indicadores. Essas estratégias também são essenciais na realização do mapeamento e diagnóstico das competências que, por sua vez, tornarão possível perceber a situação existente e definir o que é necessário para as correções, completando a etapa do desenvolvimento. Para isso, é essencial que haja um acompanhamento adequado, permitindo corrigir possíveis desvios quando o resultado alcançado, que reflete o desempenho, apresenta divergências do que foi planejado. E a última etapa é a que traz o reconhecimento como forma de gerar estímulo à manutenção do que foi satisfatório bem como a correção de desvios percebidos.

Na sequência, abordaremos avaliação e gestão do desempenho focando na

compreensão limitada a esta pesquisa.

3.4 AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO

Para que possamos adentrar na avaliação e gestão do desempenho, faz-se necessário, inicialmente, compreender o significado de desempenho utilizado no contexto desta pesquisa. Aportar-nos-emos nas definições apresentadas na legislação aqui mencionada e em algumas abordagens discutidas por alguns estudiosos do tema.

3.4.1 Desempenho

O termo desempenho abordado nessa pesquisa está ancorado em autores que convergem na mesma linha de raciocínio. Deparamo-nos com definições genéricas que, no entanto, se encaixam para qualquer realidade organizacional. A legislação abordada neste estudo também traz, em seus conceitos, a percepção que, numa análise preliminar, nos leva a entender que se formam a partir de uma mesma base conceitual. A pretensão não é discutir a origem nem a abrangência conceitual, apenas identificar o que é adotado pelos dispositivos legais que norteiam a pesquisa que se apresenta.

Lucena (2004, p.20) afirma que o “desempenho é a manifestação concreta, objetiva, do que uma pessoa é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado.” Coelho Júnior (2011, p. 02) complementa que “desempenho remete ao empreendimento de esforços por parte do indivíduo, que são voltados à execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados.” Ambos apreendem que o desempenho é algo que pode ser previamente planejado e acompanhado, executado a partir do esforço do indivíduo e, conseqüentemente, vir a ser mensurado.

Dutra (2008), apesar de focar basicamente a etapa da finalização, atribui o fato de o indivíduo entregar resultados como quesito de abrangência de desempenho, ele simplifica ainda mais, apresentando o desempenho como o resultado de um conjunto de entregas que uma pessoa faz a empresa.

Nesta mesma linha de entendimento, a Administração Pública Federal, através

do Decreto nº 5.825/06, traz desempenho, em seu Art. 3º, inciso VI, como “execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais”. Claramente o legislador segue a linha de raciocínio desenvolvida por Lucena (2004) e Coelho Júnior (2011), vinculando o planejamento com a execução e, por conseguinte, apresenta o desempenho como a entrega do que está objetivado.

O desempenho é a representação das competências expressadas pelo indivíduo, a partir da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, e por isso, para que seja passível de mensuração, deve ser descrito como referenciais de desempenho, assim como destacam Brandão e Guimarães (2001), Brandão et al. (2008), Carbone et al. (2009).

No âmbito da UFPB, acompanhou-se o que estava determinado no decreto federal, portanto, a Resolução CONSUNI nº 23/2012, Art. 5º inciso VIII apresenta desempenho como “execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a UFPB, nos planos de trabalho setoriais e individuais, com vistas ao alcance de objetivos institucionais”.

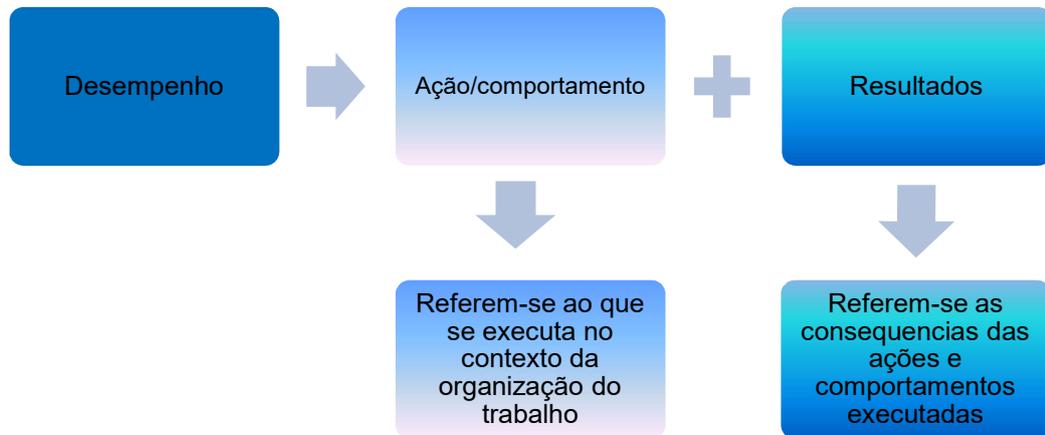
É fato que nas definições apresentadas, desempenho está relacionado à execução de alguma atividade previamente planejada e acompanhada, o que denota a execução de um processo e o resultado de um comportamento.

No ano de 2013, o MPOG apoiado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)³⁵ elaborou um manual de orientação para a gestão de desempenho na administração pública. A intenção era de esclarecer e nortear, unificando conceitos e objetivos a serem seguidos pelas instituições vinculadas à Secretaria de Gestão Pública (SEGEP)³⁶. Apresentamos, na figura 10, o conceito simplificado de desempenho com base no referido manual MPOG (2013).

³⁵ Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), criada pelo Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986, com a missão de desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas. Tem como objetivos fortalecer a formação e o desenvolvimento de agentes públicos adequados às necessidades das instituições governamentais, produzindo, fomentando e disseminando conhecimentos e pesquisas aplicados à gestão pública e atuar como polo de inovação e experimentação na gestão de políticas públicas bem como ser um espaço de articulação e conexão entre instituições nacionais e internacionais e agentes públicos. Disponível em: <<https://www.ena.gov.br/index.php/pt/a-ena>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

³⁶ Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), foi substituída pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, vinculada à Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital instituída no governo do Presidente Jair Messias Bolsonaro, através da Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019, que estabeleceu a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios.

Figura 10 - Desempenho



Fonte: Elaborado pela autora com base em MPOG (2013).

Cabe salientar que para MPOG (2013), o conceito de desempenho adotado foi baseado em Coelho Júnior (2011), e de fato se confirma pela similaridade dos termos utilizados. Isso nos leva a perceber que a busca pela simplificação pode vir a ser uma tentativa de evitar distorções no entendimento por parte das instituições e assim minimizar divergências.

Apontadas as percepções sobre desempenho, adotadas na pesquisa, na sequência, apresentaremos a avaliação de desempenho e algumas conjecturas, apoiadas em autores que tratam sobre a reflexão do tema tanto em empresas privadas quanto na administração pública brasileira e nos dispositivos legais.

3.4.2 Avaliação de Desempenho

A prática da Avaliação de Desempenho (AD) não é uma atividade nova, segundo Gil (2011). Ela remota ao final da Segunda Guerra Mundial, quando empresas e órgãos públicos procuraram se utilizar de sistemas formais de avaliação. E, como uma ferramenta de gestão, na contemporaneidade, obedece ao pressuposto de atender a um propósito de desenvolvimento tanto pessoal como organizacional, podendo ser entendida como um conjunto de procedimentos que objetivam a coleta e análise de informações que venham a possibilitar a gestão sobre a qualidade da contribuição

prestada pelo indivíduo à organização. Assim, munindo-a de dados para tomada de decisões e se constituindo numa ferramenta versátil da qual os gestores dispõem podendo vir a ser benéfica para os dois lados, institucional e individual (SOBRAL; PECI, 2013; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009).

Estas visões são de autores que possuem foco na iniciativa privada. Entretanto, com o surgimento do modelo gerencialista e, a partir das novas concepções para a gestão de pessoas que surgiram com os movimentos reformistas na década de 1990, a AD na administração pública passou a ser destaque como objeto de estudos e análises que se basearam em alguns pontos sob a ótica destes estudos focados em empresas privadas. Justificando esse enfoque, segue a ótica de Matias-Pereira (2010, p. 277) no que diz respeito a esse contexto,

Coerente com essa perspectiva percebe-se tratar-se de um movimento orientado para a inserção de elementos característicos da lógica empresarial na administração pública pela via da transferência e adaptação de conhecimentos gerenciais desenvolvidos no contexto da administração privada, para as organizações estatais.

Neste viés, constituiu-se como requisito que a AD precisa estar alinhada com as demais funções da gestão de pessoas, objetivando a promoção de condições para que os indivíduos possam atingir melhores níveis de desempenho no âmbito profissional com foco na melhoria do desempenho dos serviços prestados à sociedade.

Reportando-nos mais uma vez a Matias-Pereira (2010) que enfatiza e deixa clara a consideração nas especificidades que moldam a forma de planejar e organizar o trabalho no setor público inferimos que a AD se constitui no princípio de um processo de espectro mais amplo determinado de gestão do desempenho, o qual abordaremos mais adiante. Apesar de parecer sugestivo que o objetivo inicial da AD pode surgir como a mensuração do desempenho, na verdade esta seria apenas o início de uma etapa de diagnóstico, que é composta por um ciclo mais complexo.

Diante da realidade das instituições de ensino, que precisam atender aos programas de avaliação da educação superior impostos pela legislação, Batista e Sanabio (2014) destacam a importância da AD enquanto dispositivo que, se for adaptado de forma adequada e respeitando as particularidades, pode vir a ser uma importante ferramenta para os gestores de unidades acadêmicas e administrativas, tornando-se um diferencial de competitividade para o alcance dos resultados

almejados.

A avaliação de desempenho é um dispositivo que pode apresentar eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e da instituição. Diante dessa conjuntura, utilizar a ferramenta da avaliação de desempenho como um instrumento de gestão, que proporcione aos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas efetuarem ações coordenadas, no sentido de convergir um eventual sistema de metas individuais e de equipes de trabalho para o atendimento das necessidades institucionais, exigidas pelos programas de expansão e avaliação da educação superior, pode se tornar um diferencial competitivo para o alcance dos resultados desejados (BATISTA; SANABIO, 2014, p.185).

O dispositivo legal que evidencia a AD na administração pública, no recorte temporal deste estudo, é a Lei nº 11.784, mencionada anteriormente na seção dois deste capítulo. Esta lei define a AD, em seu Art. 141, como:

[...] o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil.

Ainda de acordo com a referida lei, a AD tem o objetivo de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas nas instituições, principalmente no que se refere à capacitação e o desenvolvimento no cargo ou carreira, remuneração e movimentação de pessoal (Art. 140, incisos I e II, do caput).

O Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), vigente na época, a partir desse objetivo geral, minuciou os seguintes objetivos específicos para a AD na administração pública federal (MPOG, 2013 p.11):

Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais. Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos servidores. Dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico. Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição. Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um

diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias. Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

Segundo a percepção do MPOG, são esses os objetivos comuns da AD nos quais as instituições devem se nortear e, desta forma, atendendo ao disposto na legislação, evitar desvios e divergências de conduta do processo. Estes objetivos claramente constituem a base para a gestão do desempenho na esfera pública e ainda segundo o MPOG, quando enxergados e utilizados como instrumento de gestão, seguramente trarão benefícios para indivíduos e instituições.

E, assim sendo, as instituições podem alcançar os propósitos que demandam o PCCTAE, no que diz respeito à vinculação da AD com o desenvolvimento na carreira pelos servidores, bem como dos demais dispositivos legais que requerem alinhamento de desempenho dos servidores com as metas institucionais.

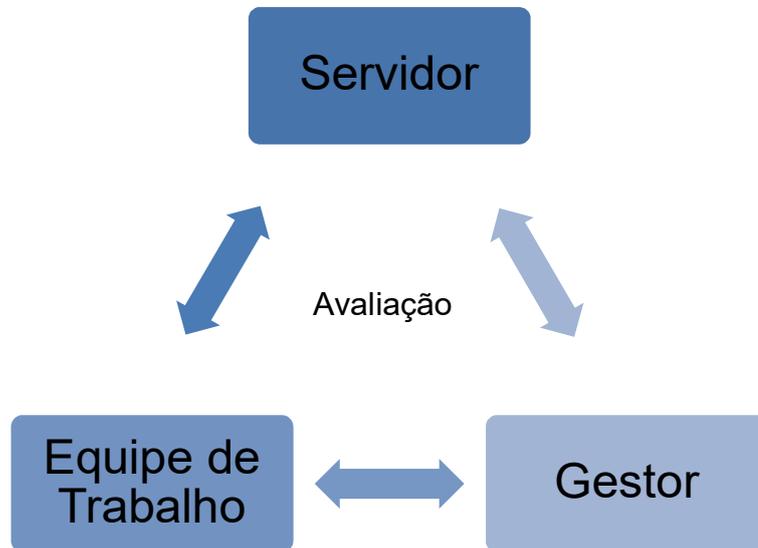
Retomando os objetivos já mencionados, para chegar ao seu alcance, as instituições precisam fazer uso de métodos de avaliação. Diante dessa demanda, diversos modelos surgiram e foram melhorados no decorrer das últimas décadas. O modelo que destacaremos nesta pesquisa é o de avaliação por múltiplas fontes, também conhecido por modelo 360° (trezentos e sessenta graus). Este modelo, é assim denominado, por apresentar a combinação de várias fontes de informação para uma composição mais complexa do *feedback* no processo de AD.

Ele se torna mais complexo e completo, por reunir respostas de várias perspectivas, devido ao ampliado número de avaliadores, podendo vir a minimizar o risco de avaliações tendenciosas. Na administração pública federal, o servidor pode ser avaliado, tanto pelo seu superior hierárquico, como pelos colegas de equipe e por ele próprio, a chamada autoavaliação (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009; BRANDÃO, 2009; MPOG, 2013).

Segundo o Manual para a Gestão do Desempenho (MPOG, 2013) a avaliação por múltiplas fontes pressupõe que os envolvidos mantenham-se imparciais e desta forma o resultado pode vir a ser mais confiável. O modelo de avaliação 360° pode ser representado, de forma simplificada, através de um ciclo que converge de forma

dinâmica e multidirecional, conforme a figura a seguir.

Figura 11 - Representação da Avaliação 360°



Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Retomando o enfoque que a AD é apenas uma das etapas do ciclo denominado de gestão do desempenho na sequência, trataremos sobre esta.

3.4.3 Gestão do Desempenho

Compreendidos os conceitos basilares para desempenho e avaliação de desempenho, adentraremos, neste tópico, no que se refere à compreensão da gestão do desempenho, como um processo que abarca a avaliação de desempenho em seu interior, e por sua vez, está inserida dentro do macro processo que se caracteriza a Gestão de Pessoas.

A figura a seguir representa a relação existente entre a avaliação de desempenho como um instrumento da gestão do desempenho, e esta, por sua vez, contida na gestão de pessoas.

Figura 12 - Avaliação e gestão de desempenho e sua relação com a gestão de pessoas



Fonte: Elaborada pela autora com base em MPOG (2013).

A gestão do desempenho, segundo expressado no manual do MPOG (2013), faz interlocução com os demais processos que compõem a gestão de pessoas, a partir do momento em que fornece subsídios, com a finalidade de integrar os subsistemas de provisão de força de trabalho, gestão de cargos e carreiras, compensação, monitoramento, capacitação e desenvolvimento, com a estratégia organizacional.

Na percepção de Odellius e Santos (2007), gestão do desempenho é compreendida como um conjunto de atividades do qual uma organização se utiliza, para buscar elevar o nível de desempenho de indivíduos, grupos e até da própria organização, enquanto que a avaliação de desempenho é o meio pelo qual se identifica um escore que indique este nível de desempenho. De acordo com Brandão e Guimarães (2001, p. 12),

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

A compreensão gerada a partir destes autores leva-nos a apreender que gerir desempenho é de fato uma atividade complexa. Sobre essa complexidade, trazemos a concepção de Odellius (2010, p. 148), que corrobora com os autores acima mencionados. Assim, ela afirma que,

Frente a tal complexidade, um sistema de gestão de desempenho deve ser concebido de modo a assegurar que os objetivos organizacionais, de equipe e individuais sejam alcançados e que os aspectos que influenciam o alcance de resultados sejam maximizados, quando a influência é positiva, e minimizados ou eliminados (se possível) quando a influência é negativa.

Complementado esse entendimento, Coelho Júnior (2011) de forma genérica, afirma que são as ações que envolvem o planejamento, a execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho, voltadas a indivíduos e equipes de trabalho, que compõem a gestão do desempenho. Utilizaremos aqui, resumidamente, as definições deste autor para estas ações respectivamente.

O planejamento compõe a definição de metas e indicadores de desempenho, destacando ser fundamental o estabelecimento das competências que devem ser expressas pelos indivíduos, relacionadas ao seu papel ocupacional, que por sua vez estarão vinculados aos resultados esperados.

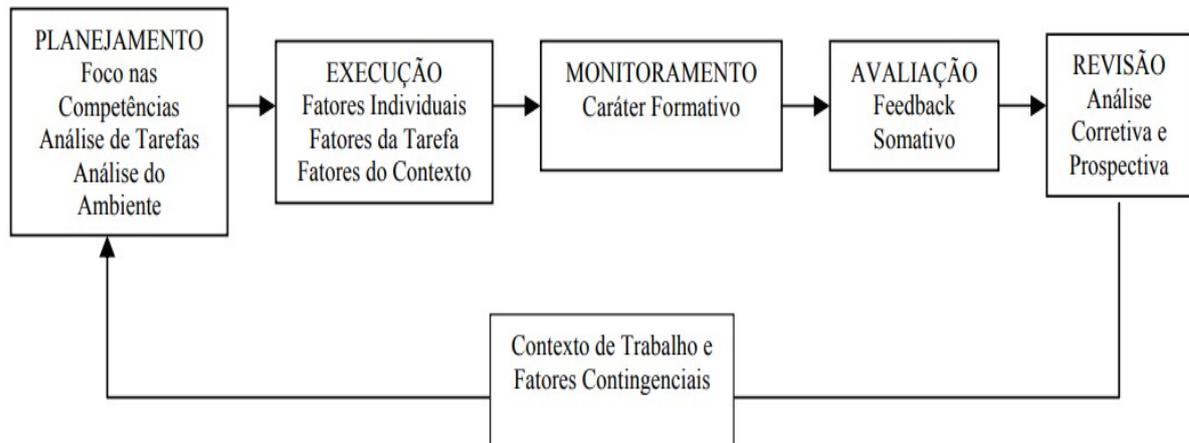
A execução é a realização das tarefas e rotinas, a partir das condições reunidas pela equipe. Já o monitoramento é feito através de mecanismos de supervisão e controle e ocorre concomitante à execução. Na sequência, vem a etapa de avaliação. Esta corresponde à avaliação do desempenho mencionada e detalhada na seção anterior deste trabalho.

E por último, completando o ciclo, a etapa de revisão, na qual deve ser analisado o que foi alcançado a partir do planejado, identificando os pontos que necessitam de correções e se os meios de verificação permitiram de fato aferir os resultados de forma confiável.

Fechado o ciclo, reinicia-se novamente o planejamento a partir dos resultados da revisão, com vistas na melhoria e aperfeiçoamento do processo (COELHO JR., 2011).

As ações são representadas pela figura abaixo que apresenta as etapas da gestão de desempenho humano no trabalho a partir da visão do autor Coelho Júnior (2011).

Figura 13 - Etapas da gestão de desempenho humano no trabalho



Fonte: Coelho Jr. (2011, p. 08).

É importante ressaltar que o papel dos gestores é fundamental em todas as ações da gestão do desempenho, pois o envolvimento de chefias e subordinados propicia a geração de confiança necessária para a busca de um desempenho mais efetivo esperado pela organização.

Voltando ao que menciona a legislação, o Decreto nº 7.133 de 2010, em seu Art. 4º, determina que “a avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas”. E em seu Artigo 12, o mesmo Decreto dispõe que:

As avaliações de desempenho individual e institucional serão utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Diante do disposto na legislação, retomamos aqui as concepções apresentadas por Brandão e Guimarães (2001), que tratam em seus estudos da complementaridade entre gestão do desempenho e gestão por competências. Brandão e Guimarães (2001, p.13) afirmam que “as duas tecnologias de gestão propõem integrar os subsistemas de recursos humanos - gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento - entre outros, e a estratégia organizacional”. Presumem também, que ambas as tecnologias partem de um processo onde os atos de planejar, acompanhar e avaliar são interdependentes.

Para eles, o desempenho seria o resultado alcançado, que reflete a própria competência em si. E assim, através do mecanismo de AD é possível a identificação das lacunas de competências, também chamadas de *gaps*. A identificação dos *gaps* acontece quando há a comparação entre a competência existente e a necessária para a consecução dos objetivos.

Quando as lacunas ou *gaps* são identificadas, é plausível levantar, por meio da gestão do desempenho, as necessidades com vistas ao desenvolvimento, que pode ocorrer através de programas de capacitação. Desta forma, a gestão pode tomar as providências para as correções e conseqüentemente gerar a aquisição de novas competências.

A partir destas concepções os autores chegaram à denominação do termo “gestão de desempenho baseada nas competências” concluindo que de fato há o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho.

Nesta mesma concepção, Silva e Honório (2015) formularam e apresentaram uma proposta para um modelo de sistema de gestão de desempenho por competências para as IFES. Essa proposta de modelo é a base e estrutura do que hoje está vigente na UFPB e se fundamenta na gestão estratégica de pessoas, incorporada pelas diretrizes legais da administração pública e combinadas com o relato de experiências vivenciadas por eles. Eles destacaram seis etapas importantes a serem consideradas na elaboração deste modelo.

As quatro primeiras são focadas no preparo dos profissionais para implantação do novo modelo e consistem em sensibilizar a alta gestão, envolver os profissionais da gestão de pessoas, capacitar os envolvidos e estabelecer comunicação e parceria com a equipe de tecnologia da informação. As outras duas etapas se apresentam como a elaboração da resolução normativa regulamentadora e a implantação efetiva do ciclo que constitui as etapas do sistema.

Quando se trata de sensibilizar a alta gestão, os autores enfocam essa necessidade no sentido de que facilita e amplia a superação de dificuldades que possam surgir, sejam elas de ordem administrativa ou financeira. Por conseguinte, os profissionais da gestão de pessoas precisam ser envolvidos, pois seu comprometimento será determinante: são eles que darão o suporte necessário aos demais gestores da instituição para a operacionalização da aplicação do sistema.

No tocante a capacitação dos profissionais, ela pode estimular e intensificar a

sensibilização e o envolvimento, preparando os servidores para a mudança que se pretende. A capacitação, nesta concepção, objetiva, basicamente, instruir os envolvidos sobre os conceitos, funcionalidades, ferramentas e aplicações do sistema, formando multiplicadores.

Para os autores, o desenvolvimento do sistema, no que se refere ao uso de uma ferramenta tecnológica específica, dependerá muito da boa comunicação e da parceria com a equipe de tecnologia da informação. O diálogo precisa ser aberto, para que permita o entendimento necessário e se chegue a um acordo ideal aos dois lados e, assim, atingir um denominador comum.

Mas para que tudo seja legalmente instituído, nas IFES, é fundamental que se aprove uma resolução normativa com os aspectos administrativos e técnicos do que se propõe implantar. Uma vez aprovada, segue-se finalmente para a efetiva implantação do sistema proposto, com suas devidas mudanças e inovações.

A seguir, tomaremos conhecimento acerca dos aspectos adotados no Sistema de Gestão de Desempenho por Competências diligente na UFPB e suas nuances.

4 SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DA UFPB

O Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom), voltado para os servidores técnico-administrativos em educação e docentes ocupantes de funções gerenciais da UFPB, foi instituído através da Resolução nº 23/2014 do CONSUNI/UFPB, já apresentada no capítulo introdutório. Ele é apresentado como uma tecnologia de gestão importante, que pode vir a identificar, através do desempenho do quadro de pessoal da instituição, os pontos fortes e os que sejam passíveis de correção. Sua finalidade é a busca pelo aprimoramento e ampliação do desenvolvimento dos servidores, de forma continuada, bem como de suas competências, a fim de cumprir os objetivos institucionais (MANUAL SGDCom, 2015).

O referido sistema segue os princípios, diretrizes e orientações estabelecidos nos dispositivos legais da administração pública, já mencionados em seções anteriores, e que foram considerados para o embasamento legal, são eles:

- A Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
- A Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que 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, alterada pela Lei nº. 11.784, de 22 de setembro de 2008 e regulamentada pelo Decreto nº. 5.825, de 29 de junho de 2006;
- O Decreto nº 5.707/06, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), sendo este o dispositivo que instituiu a gestão por competências como modelo para as IFES, no ano de 2006; e
- A Resolução CONSUNI nº 23/2012 que trata da implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências na UFPB.

Este modelo de sistema criado na UFPB caracteriza-se pelo alinhamento e coerência com o manual de orientação para a gestão de desempenho na administração pública, publicado pela ENAP e já descrito no capítulo introdutório, que tem como finalidade essencial, alinhar os modelos a serem adotados pelas instituições brasileiras.

Os objetivos do SGDCom, contidos na Resolução nº 23/2014, são apresentados no sentido de contribuir para o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade. Ele deve fornecer indicadores que, por sua vez, auxiliem na elaboração do planejamento estratégico, no que se refere ao desenvolvimento dos servidores da Universidade.

A sua elaboração foi instituída no sentido de que, através do processo de avaliação, seja possível identificar as condições do ambiente organizacional onde atua o servidor, que possam vir a interferir em seu desempenho. E, ainda, permita ser utilizado como um instrumento de planejamento e avaliação do desempenho setorial para os gestores das unidades acadêmicas e administrativas da UFPB.

Por sua vez, ficou definido que os gestores devem oportunizar a participação dos servidores que compõem as unidades de trabalho, neste planejamento das atividades setoriais. Como requisito básico destas atividades, está o alinhamento aos objetivos e metas institucionais, atendendo assim ao disposto no Artigo 12 do Decreto nº 7.133/2010. O referido decreto regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados, para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho, conforme determina a legislação específica. Em seu Art. 12, o Decreto traz:

As avaliações de desempenho individual e institucional serão utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Atendendo a todos estes requisitos, torna-se possível subsidiar a elaboração de programas de capacitação, bem como auxiliar no dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e das políticas de saúde e risco ocupacional.

A utilização desse sistema também objetiva aprimorar a compreensão do servidor sobre como se dá a importância de seu trabalho no alcance das metas e

estratégias institucionais, o que requer instrumentos de capacitação específicos para esta finalidade.

E, por fim, com os resultados obtidos através do processo de avaliação de desempenho, torna-se possível identificar o desempenho individual dos servidores técnico-administrativos, conforme os fins previstos na Lei nº 11.091/05 e demais legislações vigentes, como item necessário para se efetivar a progressão por mérito profissional. Estes resultados representam um dos requisitos essenciais para o desenvolvimento na carreira do servidor público e também poderão ser utilizados quando e onde se faça necessário apresentar o resultado de avaliação e o nível de desempenho destes servidores.

Em algumas instituições federais, por exemplo, estes resultados podem servir como subsídio para processos de movimentação de servidores com finalidade de redistribuição e remoção, entre outros definidos em lei. E, a partir de 06 de setembro de 2019, conforme o Artigo 22 do Decreto nº 9.991/2019, que traz a nova redação da PNDP, os resultados do processo de avaliação de desempenho poderão ser utilizados como requisito em processo seletivo de servidores que solicitem afastamentos para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu*. O Artigo 22 do Decreto nº 9.991/10 afirma:

Os afastamentos para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* serão precedidos de processo seletivo, conduzido e regulado pelos órgãos e pelas entidades do SIPEC, com critérios de elegibilidade isonômicos e transparentes.

§ 1º Os processos seletivos considerarão, quando houver:

- I - a nota da avaliação de desempenho individual; e
- II - o alcance das metas de desempenho individual.

De acordo com o Art. 2 da Resolução nº 23/2014 CONSUNI/UFPB, o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências instituído e em uso na instituição é composto por quatro etapas interligadas: Planejamento, Acompanhamento, Avaliação e Validação, e formam um ciclo denominado de P.A.V.A.

Estas etapas que compõem o ciclo P.A.V.A estão detalhadas na resolução citada, entretanto, tomaremos neste trabalho a descrição utilizada, de maneira simplificada, no Manual SGDCOM (2015, p.4 e 5), que são apresentadas a seguir nesta seção.

Cabe ressaltar que há uma pequena divergência entre a sequência das etapas do ciclo que são apresentadas na resolução, para a sequência proposta no Manual SGDCom, mas que, na aplicação real do sistema, a utilização decorre conforme o que está descrito no manual divulgado.

O referido manual tem, precisamente, o propósito de orientar sobre a utilização do Sistema de Gestão de Desempenho por Competências, pelos servidores que estão diretamente envolvidos neste processo e foi criado e difundido pela Divisão de Gestão de Desempenho, que é a unidade responsável por toda a gestão do processo avaliativo.

O ciclo P.A.V.A. é composto pelas quatro etapas apresentadas na seqüência, conforme o Manual SGDCom (2015):

O **Planejamento** constitui a primeira etapa. É esta que deve compreender a discussão e posterior elaboração, pelas unidades de trabalho, do plano de trabalho setorial e individual dos servidores que compõem a equipe. No plano, serão definidas as atribuições, os processos de trabalho, as metas e competências individuais e do ambiente organizacional, tendo como referência as normas e orientações legais.

A segunda etapa é o **Acompanhamento** e consiste no momento onde a equipe de trabalho acorda e define os planos de ações de desenvolvimento formal e não-formal, com o objetivo de potencializar a mobilização de competências individuais e coletivas necessárias a atuação profissional;

Na **Avaliação**, terceira etapa, é o momento onde ocorre o registro, por meio de formulário eletrônico no SIGRH, da atuação profissional do servidor durante o período avaliativo. O registro é composto pelos apontamentos da auto-avaliação do servidor, a avaliação dos pares e a avaliação da chefia imediata, no formato de avaliação 360°(trezentos e sessenta graus);

A última etapa, que é a **Validação**, consiste na análise dos componentes da equipe, em relação aos pontos positivos e negativos dos resultados diagnosticados nos registros da avaliação de desempenho de acordo com a atuação do servidor.

Figura 14 - Ciclo P.A.V.A.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Cabe destacar que os objetivos e finalidades do sistema adotado na UFPB, se alinham com autores e bibliografia já mencionada nesse estudo sobre o tema e mencionada nas seções anteriores, bem como está amparado nos dispositivos legais.

A Resolução nº 23/2014 apresenta em seus Artigos 14, 15, 16 e 17 a descrição dos três instrumentos que fazem a composição do SGDCOM. São eles: Plano de Trabalho Setorial, Plano de Trabalho Individual e o Instrumento de Avaliação.

O **Plano de Trabalho Setorial** é constituído pelas atribuições, processos de trabalho, mediadores, metas e competências do ambiente organizacional, que descreveremos a seguir, conforme conceituados na resolução:

- As **atribuições** estão definidas no Art. 3º, inciso XII, como “o conjunto de responsabilidades e encargos inerentes a determinado setor, que servirão de referência para a definição dos processos de trabalho setoriais”.
- Os **processos de trabalho**, determinados no Art. 3º, inciso X, são definidos como “conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da equipe de trabalho e a utilização dos meios de trabalho disponíveis, visando o cumprimento das metas institucionais.”
- **Mediador**, conforme Art. 3º, inciso XIII, é a “condição tecnológica e de trabalho disponível aos servidores nas unidades de trabalho que interferem no desenvolvimento e/ou mobilização de suas competências”.

- **Meta** é definida no Art. 3º, inciso XII, como o “objetivo quantificável a ser alcançado por determinado setor e equipe de trabalho durante um período definido de tempo”.
- E o Art. 3º, inciso IV, descreve **competência do ambiente organizacional** como a “competência técnica de uma área específica de atuação do servidor que promova o desenvolvimento e melhoria permanente dos processos de trabalho e o alcance dos objetivos institucionais”.

O **Plano de Trabalho Individual**, o segundo instrumento apresentado pelo sistema, é formado pelos processos de trabalho de responsabilidade de cada servidor, com definição apresentada no parágrafo anterior, pelas competências individuais e trilha de desenvolvimento do servidor que apresentaremos a seguir, conforme o Art. 3º:

- **Competência individual:** é a “capacidade de mobilizar em ação um conjunto de atributos comportamentais, sociais e políticos, de maneira ética e integrada, para a qualificação do desempenho e a melhoria das funções técnicas do ambiente organizacional, agregando valor à UFPB” (Art. 3º inciso V).
- **Trilha de desenvolvimento:** “envolve os percursos formativos ligados à capacitação que objetivam promover o desenvolvimento de forma alinhada ao plano de trabalho setorial e é parte integrante do plano de trabalho individual dos servidores” (Art. 3º inciso XIV).

O **Instrumento de Avaliação**, terceiro instrumento que compõe o sistema, será formado pelas competências do ambiente organizacional, competências individuais selecionadas para o servidor avaliado, mediadores institucionais para a equipe de trabalho, todos três já descritos nos parágrafos anteriores. Completa ainda o instrumento, as competências probatórias para o servidor em estágio probatório conforme determina a legislação e/ou competências gerenciais para o servidor ocupante de cargos e funções de gestão. Ambas as competências são especificadas pela Divisão de Gestão de Desempenho e pré-determinadas pela chefia de acordo com a necessidade.

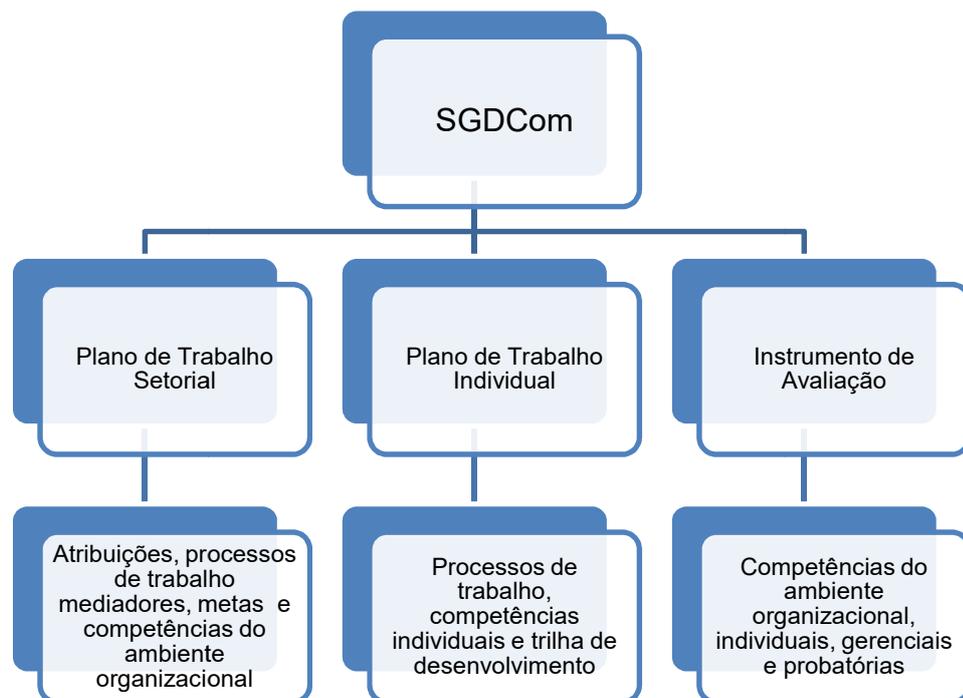
Através das competências probatórias, serão avaliadas a aptidão e a

capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo, para que, a partir destes resultados, possa vir a adquirir estabilidade após 36 meses de efetivo exercício. Nas competências gerenciais, como próprio nome ratifica, será avaliado o desempenho do servidor que atua como gestor e a possibilidade de serem identificadas as possíveis fragilidades ou potencialidades daquele servidor, no exercício das suas atribuições.

As competências serão direcionadas para o servidor de acordo com cada perfil e ajustadas na forma de descritores de competências, que se apresentam em forma de perguntas na composição do formulário eletrônico, para o processo avaliativo.

Apresentamos, na seqüência, a **Figura 15** que demonstra a composição do SGDCom da UFPB.

Figura 15 - Sistema de Gestão de Desempenho por Competências



Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Os Planos de trabalho setoriais e individuais devem ser elaborados em conjunto entre gestor e equipe e registrados no SGDCom, através da plataforma eletrônica do SIGRH, pois eles serão os balizadores para a definição do Instrumento de Avaliação a ser disponibilizado, quando ocorre o processo de avaliação de desempenho.

O ciclo da gestão do desempenho tem um prazo determinado de duração de um ano, na instituição. Os trabalhos são abertos no início de cada ano, com a abertura

do sistema SGDCom, na plataforma eletrônica do SIGRH. Isso ocorre, geralmente, no mês de março, quando deverá ser executada a inserção dos planos de trabalho setoriais e individuais, já previamente proposto e acordado entre chefia e subordinados, nos primeiros meses do ano. No mês de julho, o sistema reabre para correções, atualizações ou ajustes necessários. Em novembro, são inseridos os registros da avaliação de desempenho, efetivamente, pelos servidores e chefias.

E, finalmente, em dezembro, são publicados os resultados do processo avaliativo. O resultado é calculado com base em pesos diferentes para os avaliadores e pondera os valores atribuídos individualmente a cada descritor de competência, gerando os índices de desempenho.

Figura 16 - Índices de desempenho e pesos por fontes de avaliação

Índice	Nota	Conceito
Índice de Desenvolvimento de Competências (IDC)	8,4	Bom
Índice de Desenvolvimento de Competências Probatórias (IDCP)	9,1	Alto
Índice de Desenvolvimento de Competências Gerenciais (IDCG)	7,5	Bom

Fontes da Avaliação	Peso
Avaliação do Gestor/Chefe	50%
Avaliação dos Parceiros (nota de conjunto)	30%
Auto-Avaliação	20%

Descritores de Competência	0	1	...	8	9	10
Executa.....						
Presta serviços.....						
Atende conforme.....						
Segue as orientações.....						
Resultado de cada formulário preenchido	Média das notas atribuídas					

Fonte: Manual SGDCom (2015, p. 06)

Os índices de desempenho são apresentados através dos formatos de valores e conceitos, conforme o Art.23 da Resolução, incisos I a IV:

- I - De 0 a 3: baixo nível de desenvolvimento de competências;
- II - De 3,1 a 6: moderado nível de desenvolvimento de competências;
- III - De 6,1 a 9: bom nível de desenvolvimento de competências;
- IV - De 9,1 a 10: alto nível de desenvolvimento de competências.

São considerados, na UFPB, para efeitos de progressão por mérito na carreira dos servidores técnico-administrativos, o valor acima de 3,1 na escala de valores ou os conceitos de moderado, bom e alto nível de desenvolvimento de competências.

A partir da publicação destes resultados o ciclo P.A.V.A. reinicia com o pressuposto de que serão efetivadas as correções e ajustes necessários e que a gestão de pessoas receberá subsídios para desenvolver os planos de capacitação e, assim, poderá elaborar novas diretrizes, contribuindo para o desenvolvimento institucional e conseqüentemente uma melhoria na prestação do serviço público.

5 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A GESTÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA UFPB

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados da pesquisa que nos permitiu, a partir da percepção dos gestores pesquisados, avaliar como se dá o entendimento sobre os processos da Gestão do Desempenho na UFPB. Para uma melhor abrangência e atendendo ao problema de pesquisa, a análise está dividida em quatro seções que se apresentam em estrutura de tópicos. As categorias emergiram de acordo com o ciclo da gestão do desempenho desenvolvido na instituição e agregam quatro dimensões definidas por etapas, sendo elas: Planejamento, Acompanhamento, Avaliação e Validação. Ressaltamos que as categorias identificadas, relacionam-se e permeiam-se entre si e os seus significados e sentidos se integram de forma sistemática. No intuito de diferenciar as falas dos entrevistados, quando colocadas no texto, as mesmas serão dispostas em fonte distinta e para tal utilizamos o modelo *lucida handwriting*, em tamanho 10.

Na primeira seção, apresentamos uma curta caracterização dos sujeitos participantes que foram entrevistados, garantindo a preservação de sua identidade, conforme orienta o Comitê de Ética em Pesquisa. Na sequência, apresentamos a categorização definida, a partir das etapas e de acordo com as falas.

Na segunda seção, apresentaremos as percepções evidenciadas a partir das falas dos entrevistados, onde traremos uma análise do quadro situacional que conseguimos identificar sobre a gestão do desempenho e de como é percebida pelos gestores em suas respectivas unidades de trabalho.

Na terceira seção apresentamos uma análise obtida, a partir dos planos de trabalho e resultados do processo de avaliação, compreendidos no período entre 2015 e 2019.

E, por fim na quarta e última seção, fechamos o capítulo com as sugestões e proposições feitas a partir dos achados da pesquisa.

5.1 QUEM SÃO ESTES GESTORES PESQUISADOS

Ao todo foram entrevistados cinco gestores. Quatro são de cargos técnico-administrativos, sendo: um auxiliar em administração, um assistente em administração, um assistente em tecnologia da informação e um contador. Há um único docente em cargo de professor do magistério superior. Dentre eles, dois eram do gênero masculino e três do feminino. A faixa etária ficou entre 35 anos, o mais jovem, e 55 anos, o mais velho. Quanto ao tempo de serviço na instituição, o maior tempo foi de 25 anos e o menor, 08 anos. Em relação ao tempo na atual função como gestor, o que está há menos tempo tem 06 e o que está a mais tempo, 16.

Para uma melhor compreensão, adotamos a nomenclatura de Gestor, seguido da numeração sequencial, conforme entrevistas executadas, para facilitar a identificação, mas preservando o sigilo e a identidade dos entrevistados. A unidade de trabalho será apresentada apenas pelo nome de Unidade, seguidas também do número sequencial de acordo com as entrevistas.

Todos os participantes atenderam aos requisitos já enunciados anteriormente no capítulo metodológico: permanecer na função de gestor da unidade há, no mínimo, cinco anos; receber gratificação pela função; ter, no mínimo, dois subordinados sob sua responsabilidade; e efetivamente ter participado dos cinco últimos processos do ciclo de gestão e avaliação do desempenho da instituição.

Pudemos observar que a faixa etária dos respondentes ficou abaixo dos 55 anos de idade e que o servidor com idade mais elevada e maior grau de formação acadêmica é o único da classe docente que entrevistamos. O Gestor3, o docente, dentre os entrevistados é o único que possui o grau de doutor. Os demais se enquadram na classe de técnico-administrativos em educação (TAE) e, dentre estes, o Gestor2 nos relatou que está aprovado em seleção para programa de pós-graduação em nível de doutorado.

O fato do servidor docente já possuir grau de doutor pode vir a ser percebido como exigência para ingresso no cargo de professor do magistério superior, bem como na progressão da carreira, conforme determina a legislação específica. No caso dos TAE, nenhum cargo na instituição exige este grau para ingresso. Conforme a Lei nº 11.091/05, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-

Administrativos em Educação (PCCTAE), os cargos são organizados em cinco níveis de classificação, A, B, C, D e E, onde a exigência máxima é nível de graduação para o cargo de classe E. Contudo, é instituído por essa mesma lei o Incentivo à Qualificação (IQ), como forma de estímulo ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo do qual é titular. Esse incentivo é regulamentado pelo Decreto nº 5.824/06 que estabelece os procedimentos para sua concessão. Entre os entrevistados, observamos que todos os gestores pesquisados possuem formação além da exigida pelo cargo, o que denota a busca pela qualificação bem como a agregação do benefício como acréscimo à remuneração.

É válido ressaltar que, na UFPB, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) junto com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG), com a finalidade de garantir a qualificação do corpo TAE, teve aprovada pelo CONSUNI a Resolução nº07/2018 que trouxe estratégias para a formação *stricto sensu* destes servidores no biênio 2018/2019. Assim, proporcionou o estímulo à reserva de vagas nos programas de pós graduação ofertados na instituição, para este público específico, através da implantação do Plano de Qualificação Institucional (PQI/UFPB) ³⁷. Esta ação tem a finalidade de gerar, conseqüentemente, um estímulo aos TAE para se qualificarem dentro da própria UFPB.

5.1.1 Etapas do ciclo da gestão do desempenho e as categorias adotadas

A categorização, segundo MORAES (1999 p. 06), “é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles”. O autor ainda aponta que estes dados podem ser classificados seja por semelhança ou analogia, através de critérios estabelecidos previamente ou definidos no decorrer do processo. Deste modo, procuramos, previamente, relacionar as etapas do sistema que englobam as atividades desenvolvidas durante o ciclo da gestão do desempenho e, a partir daí, listamos as percepções identificadas nas entrevistas, assim, chegando às categorias de análise.

³⁷ O Plano de Qualificação Institucional da UFPB - PQI/UFPB tem como objetivo qualificar servidores técnico-administrativos e docentes na realização de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, na própria instituição. O programa atua na prospecção de vagas para servidores nos programas de Pós-Graduação, profissionais ou acadêmicos, possibilitando a formação de mestres e doutores na própria Instituição.

Quadro 5 – Etapas e atividades relacionadas com as categorias

Atividades relacionadas	Etapas/Categorias	Subcategorias
Elaboração dos planos de trabalho com metas e definição das competências.	Planejamento	Legislação; Atribuições do setor; Sistema;
Homologação dos planos	Acompanhamento	Importância das metas e atribuições; Verificação do planejado
Registro da avaliação no sistema pelo modelo 360° (múltiplas fontes)	Avaliação	Avaliação do desempenho; Necessidade de capacitação
Resultados da avaliação e análise dos resultados, <i>feedback</i>	Validação	Inexistência

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Com base nas falas dos entrevistados e na fundamentação teórica utilizada, passamos a apresentar, na próxima seção, a definição das percepções evidenciadas nas entrevistas a partir das categorias definidas e subcategorias trabalhadas.

5.2 AS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS

Na pesquisa de abordagem qualitativa, a entrevista semiestruturada se apresenta como um dos principais meios para a coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987) e viabiliza a troca de informações enriquecendo a pesquisa (RICHARDSON, 1999).

A partir das inferências efetuadas sobre o material coletado nas entrevistas, apresentamos de forma sequenciada os resultados encontrados de acordo com as categorias e subcategorias elencadas.

5.2.1 Planejamento

O **planejamento** é a primeira categoria elencada. No SGDCom, é uma dimensão que engloba a elaboração dos planos de trabalho setoriais e individuais, que, por sua vez, incluem a definição das metas e o direcionamento das competências, de

acordo com o perfil de cada servidor da equipe. Para tal, pressupõe-se, além da necessidade de discernimento das atribuições da unidade, que se tenha algum conhecimento sobre os objetivos institucionais, noção sobre o funcionamento do sistema, bem como ter uma noção basilar sobre desempenho e competências. É fato que a gestão do desempenho, de acordo com os autores referenciados, visa o alinhamento dos processos de trabalho, integrando-os à missão e aos objetivos estratégicos da instituição, para que, através da atuação das equipes de trabalho, as metas institucionais possam ser atingidas, orientando-se sempre pelas normas legais vigentes.

As três subcategorias para análise, que emergiram para esta dimensão, relacionam-se com o nível de conhecimento destes gestores pesquisados e são elas:

- Legislação;
- Atribuições do setor;
- Sistema;

A partir destas, encontramos nas falas dos gestores pesquisados as percepções sobre a existência ou não do conhecimento básico necessário que a etapa do planejamento requer e de como este fator pode impactar em sua gestão.

No que diz respeito ao conhecimento sobre a **legislação**, o intuito foi analisar se há alguma referência nas falas dos entrevistados de que está sendo cumprido o necessário, a partir de normas e orientações legais vigentes, na elaboração dos planos de trabalho pelos gestores pesquisados da UFPB. E se há a compreensão por parte deles da necessidade de estar se cumprindo a orientação dada pela lei.

De um modo geral, percebemos, entretanto, nas falas, um desconhecimento ou até mesmo certo desinteresse em relação aos dispositivos legais, quando se referem à legislação que regulamenta o processo de avaliação de desempenho. Vejamos as percepções:

“Não. Eu sei que a lei 8112... ele é regido pela 8112, mas acredito que ela não é pra essa questão da avaliação de desempenho, né? [...] não.” (Gestor1).

“Já li, já tive algum momento lendo sobre isso, mas não é uma legislação que eu tenha domínio assim pleno não. (Gestor4)”.

“A legislação não conheço, nunca me debrucei sobre ela para

ler não. (Gestor3).

Quando falam sobre as fontes de consulta, sejam documentais ou dispositivos legais, que são utilizadas como referência para embasar a elaboração dos planos de trabalho, houve certa divisão e posições contraditórias. Silva e Honório (2015) advertem que, para um bom planejamento em gestão do desempenho, é imprescindível consultar resoluções normativas, bem como o planejamento estratégico da instituição e das unidades. Alguns gestores entrevistados enfatizaram a utilização do planejamento estratégico institucional, mencionando que fazem consulta ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), vigente na instituição, bem como consultam legislações pertinentes às atividades do setor:

“Nós fomos no PDI [...] Então a gente buscou, a gente sempre busca o suporte, para que a gente não esteja, de alguma forma, indo de encontro às metas da gestão. Porque é importante sempre lembrar que nós somos gestão”. (Gestor3)

“Sim. tanto a lei quanto o PDI são instrumentos que a gente sempre utiliza aqui na unidade, bem como a gente utiliza também informações gerenciais que a gente consegue junto ao MEC, junto ao ministério [da economia] que influenciam diretamente na nossa atividade.” (Gestor4)

Mas as percepções ficaram divididas quando identificamos na fala de outros gestores pesquisados que afirmam não utilizarem nenhum desses elementos mencionados, o que pode vir a refletir num possível desalinhamento com as metas e objetivos institucionais.

Não. A gente fez [os planos de trabalho] com base na nossa vivência do setor. (Gestor2)

Não. Não utilizo. O trabalho da gente aqui é bem pontual sabe? o pessoal tá com problema em tal coisa e a gente vai e tenta resolver. (Gestor1).

Cabe retomar que, em setembro de 2019, momento contemporâneo ao desenvolvimento desse estudo, passou a vigorar o Decreto nº 9.991/19, com o novo texto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Esse dispositivo

chegou trazendo certa inquietude nas IFES decorrente do momento conturbado que a administração pública atravessa com o atual governo. Essa publicação gerou alterações no tocante ao desenvolvimento da carreira dos servidores bem como da regulamentação para os afastamentos, tanto da categoria TAE, como de docentes, sendo um dispositivo legal do qual os gestores carecem tomar conhecimento devido às mudanças oriundas de suas regras, que tem relação com o planejamento das ações da gestão do desempenho.

Identificamos que apenas dois gestores dentre os pesquisados demonstraram conhecimento deste conteúdo, e outro demonstrou total desconhecimento. Os demais afirmaram ter tomado conhecimento sobre a existência e sobre o tema, mas desconhecem o conteúdo, revelando um possível desinteresse que pode trazer diversas consequências no ato da elaboração dos planos de desenvolvimento de pessoal, por parte destes gestores, nos próximos ciclos.

“Eu não vou te negar que assim, eu sou muito falho com relação a isso. O pessoal aqui é mais ligado” (Gestor1)

“Eu tenho conhecimento de algumas coisas relacionadas ao decreto e vi que houve algumas mudanças na forma como se pretende a partir dele, avaliar. Eu creio que pra gente vai trazer muitas novidades e vai ser um desafio pra nós do serviço público ter que trabalhar dessa forma.” (Gestor2)

“[...] eu não me preocupei com isso, porque eu tenho uma gestão de pessoas competente. Então eu não sei lhe dizer não. Sou bem sincera.” (Gestor3)

Consideramos que, a partir do momento que um novo dispositivo legal traz alterações significativas nas ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores, sua disseminação entre os gestores responsáveis pela elaboração dessas ações se torna imprescindível, cabendo à coordenação responsável a elaboração e oferta de capacitação continuamente para este público alvo.

No tocante ao conhecimento **das atribuições do setor**, um fato é considerado bastante positivo: todos demonstraram possuir um bom nível de conhecimento sobre as atividades que cada unidade executa. Observamos como um fator positivo, porque é, no momento da elaboração e discussão dos planos de trabalho, que o gestor, além de identificar após diálogo com os subordinados as necessidades de capacitação de sua

equipe, também atribuirá as competências que servirão de base para o processo de avaliação de desempenho.

E se ele conhece bem as atribuições, facilita a elaboração das metas a serem almeçadas e, em decorrência, a indicação das trilhas de desenvolvimento para a capacitação de cada servidor. Desta forma, pode-se, a partir dos resultados gerados na avaliação, claro, se houver uma análise posterior mais acurada, possibilitar a condição de ressaltar o que foi positivo e negativo e buscar as correções no início do próximo ciclo da gestão do desempenho. É neste momento também que é possível identificar quais são as condições de trabalho, sejam tecnológicas, estruturais ou comportamentais que interferem no desenvolvimento das competências da equipe, cabendo aos gestores buscarem, dentro do possível, as condições de melhoria, conforme orienta o Manual para a Gestão do Desempenho (MPOG, 2013). Apesar de que, na constatação que fizemos, nenhum gestor entrevistado pratica esta análise posterior, conforme discutiremos mais adiante.

Evitamos a exposição das falas correspondentes à definição das atribuições das unidades, pois, como descreveram de maneira detalhada, é possível identificar quais unidades de trabalho estão sendo descritas e, portanto, pode ferir a confidencialidade garantida aos sujeitos.

Quanto à elaboração dos planos de trabalho setoriais e individuais, que incluem o estabelecimento das metas e a definição das atribuições, os gestores entrevistados afirmaram que o fazem em reunião junto aos servidores da equipe. Apenas o Gestor1 disse que, devido à especificidade das atividades, os servidores são consultados individualmente. Reunidos ou consultados separadamente, neste quesito, atendem ao requisito legal disposto na Lei nº 11.784/08, que trata da avaliação de desempenho, bem como na Resolução nº 23/2014 do CONSUNI/UFPB, que indicam que os planos e metas precisam ser elaborados por gestores e subordinados conjuntamente.

“[...] a gente fez em conjunto, com toda a equipe. A gente levantou as atividades que a gente fazia, a gente fez em conjunto o primeiro ano. Aí nos anos seguintes a gente foi só aperfeiçoando algumas coisas, porque alguns processos mudaram.” (Gestor2)

Na elaboração dos planos de trabalho, são definidas as metas e competências

e, para que se realize de forma adequada, é fundamental o gestor ter compreensão sobre o que são competências, conforme aponta Coelho Jr. (2011).

Quando discorreram sobre competências e desempenho, identificamos, nas falas dos gestores pesquisados, uma aceitável compreensão alinhada com a concepção dos autores evidenciados neste estudo. Embora em suas falas obviamente não mencionassem especificamente um conceito, a percepção destes gestores é coerente com a posição dos autores, o que pode denotar certa maturidade gerencial:

*“[...] **competência** é aquilo que a gente tá habilitado a fazer, aquilo que a gente foi, desenvolveu no decorrer na nossa carreira, a partir dos cursos de capacitação que a gente faz né, a partir das atividades do nosso trabalho a gente desenvolve essas competências. Aí a questão do **desempenho** é como a gente vai corresponder a essas competências que a gente desenvolve.” (Gestor2)*

*“Para mim a **competência** é você ter a condição de executar determinada tarefa. Ter conhecimento e ter *expertise* para. E o **desempenho** é sua disponibilidade para executar.” (Gestor3)*

*“[...] **desempenho** está muito mais relacionado ao grau de desenvolvimento das atividades do servidor. Ele ter as atribuições, ter as **competências** em si, de desenvolver uma determinada atividade e ele conseguir desenvolver aquela atividade de forma satisfatória.” (Gestor4)*

Após demonstrarem conhecer as atribuições das unidades que gerenciam, e terem apresentado alguma noção sobre competência e desempenho, três gestores dentre os pesquisados destacaram um ponto: para eles, as competências pré-fixadas que o SGDCom apresenta, bem como as opções de competências disponibilizadas para escolha pelo gestor e posterior inclusão no formulário da avaliação, são muito genéricas. Eles acham que, por serem muito genéricas, podem não contemplar a realidade de todos os servidores da instituição. Entendemos que isso pode ocorrer devido à grande diversidade de atividades desenvolvidas pelos servidores de mesmo cargo na UFPB. Quando discorrem sobre vantagens/desvantagens que o sistema oferece na avaliação do desempenho em suas unidades, captamos nas falas que as vantagens existem sim, dentre elas a facilidade que o meio informatizado permite de gerenciar dados. O Gestor5 destacou que reconhece, dentre as vantagens também, em

sua unidade, a criação de um ambiente de trabalho mais participativo e a “possibilidade de enxergar os perfis técnicos para cada função”.

Entretanto, ressaltam novamente, como uma desvantagem, que o sistema é insuficiente sob o aspecto das competências serem muito genéricas, sendo assim visto:

“[...] eu acho que ele [o sistema SGDCom] precisava ser melhorado para que eu pudesse avaliar também os servidores em outros aspectos, em outras qualidades, em outras características que ele tem. Não de uma forma genérica como hoje a gente ainda faz. Melhorou. Mas eu acho que a gente ainda não consegue captar as competências específicas de cada servidor”. (Gestor2)

“[...] Por exemplo, as atividades do pessoal das coordenações de cursos, é pra ser a mesma em todos, pra toda universidade. Pros departamentos, pra todos. Mas pra órgãos específicos, por exemplo: você vai pro pessoal do STI, precisavam ser coisas específicas só deles. Na biblioteca, precisava ser coisas só da biblioteca. Na editora, só da editora. Pra TV, só da TV. por quê? São órgãos que ninguém mais faz aquilo”. (Gestor3)

No que se refere ao estabelecimento das metas em si, todos os gestores pesquisados afirmaram que a fixação é de acordo com as demandas de cada setor. Segundo eles, identificam o que já conseguiram realizar, em períodos anteriores, em termos quantificáveis e estabelecem onde querem chegar, no período corrente. E o Gestor3, ainda, apontou algo muito relevante, o cuidado que toma para que as metas não sejam inatingíveis, sob o risco de gerar frustração.

“Essas metas a gente define a partir das nossas demandas [...] com a infraestrutura que a gente tem, como é a que gente consegue atingir pensando sempre nos 100%. 100% em eficiência, essa é a nossa meta. Então a gente pensando de forma a não trazer metas inalcançáveis, porque, isso é importantíssimo para motivação do pessoal. Se a gente põe metas, enquanto eles, pessoas dedicadas, não conseguem atingir, pode gerar frustração. Então a gente pensa sempre nesse sentido.” (Gestor3)

Então, fica claro que, de certa forma, há cumprimento formal das atividades e exigências do ciclo, entretanto, não há nas falas uma evidência de que isso impacta de

forma muito relevante e traz algum valor efetivamente à gestão das unidades. Para alguns, pode ser que estas metas sejam de fato condizentes com as necessidades do setor. Adiante, apresentamos se, de fato, há um acompanhamento de sua execução real e como o fazem.

Acerca do conhecimento sobre o **sistema**, há uma pressuposição de que todos os gestores pesquisados já o conhecem por utilizarem, desde a fase inicial, visto que o gestor que está a menos tempo na função já tem cinco anos participando do processo. O Sistema de Gestão por Competências (SGPC) foi aprovado, na UFPB, no ano de 2012, atendendo a uma orientação legal e o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom), aprovado em 2014, é decorrente da criação e aprovação do primeiro. O SGDCom foi implantado de fato, em sua totalidade, no ano de 2016.

Percebemos, entretanto, a partir das falas, que o conhecimento por parte dos entrevistados é superficial. Recai apenas sobre a ferramenta tecnológica que representa o instrumento a ser utilizado para o processo de avaliação de desempenho. Não há ciência por parte destes gestores das multifacetadas de um sistema de gestão do desempenho e de sua integração com a gestão de pessoas; de como ele é apresentado e estruturado, com a finalidade de auxiliar a instituição no alcance de seus objetivos; e sua utilidade como uma ferramenta para a gestão estratégica, conforme apontam Brandão e Guimarães (2001).

[...] “eu sei que há o período de descrição das atribuições e atividades. Há também, eu acho que, um ciclo de avaliação das atividades.[...] eu entendo que ele tem como finalidade avaliar o desenvolvimento do servidor no ambiente laboral dele, nas atividades compatíveis com o cargo dele, inclusive para fins de possível aprovação em estabilidade dentro do cargo que ele ocupa”. (Gestor4)

“Primeiro, o que a gente tem feito: eu me sento com o agente de gestão de pessoas³⁸, e a gente vê, anota tudo que cada um daqui da unidade faz. Para a gente compreender quais as tarefas que eles fazem, qual fluxo para a gente conseguir atingir o objetivo geral, maior, da unidade. Então, quem tá

³⁸ Agente de Gestão de Pessoas (AGP) - Servidor técnico-administrativo lotado em Centro de Ensino ou Unidade da UFPB que tem funções e atividades vinculadas à área de gestão de pessoas e que presta suporte e orientações aos demais servidores da unidade, inclusive aos gestores e chefias, seguindo as normas e políticas da PROGEP/UFPB e SRH/MPOG. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/menu/principal/aggp>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

em cada etapa desse fluxo, certo, isso já foi feito aqui e aí quando a gente diz cada um o que tem que fazer, aí manda aquele plano por pessoa. Só que aí, não sei se já vou tá atropelando a situação, quando chega aquele formulário que tem, eu boto as notas, mas não consigo perceber nele, as coisas que cada um aqui executa.” (Gestor3)

Isso pode ser visto como um reflexo da ausência em cursos de capacitação ou treinamentos, conforme eles mesmos relatam. Nenhum dos cinco gestores pesquisados participou de qualquer atividade de capacitação sobre o SGDCom. O sistema foi aprovado e implantado, mas não houve, na programação de cursos de capacitação ou treinamentos específicos voltados para esta finalidade, uma abrangência ou adesão de um número significativo de servidores gestores. Porém, os motivos de este fato ter acontecido apontam para um desconhecimento da existência de curso, talvez por falta de divulgação efetiva ou mesmo desinteresse de alguns, sendo importante ressaltar que alguns gestores pesquisados demonstram, como visto a seguir, a prática em participar de cursos de capacitação, por considerá-los importantes, mas apontam não terem tido conhecimento sobre a ocorrência de cursos sobre o SGDCom.

“A gente viu que quando a gente foi avaliar houve uma mudança na forma de avaliação. Mas assim, ficou mais criteriosa, ficou mais detalhada, mas assim a gente não participou desse processo, de nenhuma etapa desse processo”. (Gestor2)

“Toda vez que tem um treinamento de qualquer coisa, eu vou fazer. Vai ter um treinamento no sipac, eu vou e faço. Do sigaa, eu faço. Do sigrh, eu faço. Eu sempre faço todos esses, porque, aí também a minha compreensão enquanto gestora, eu acho que se você é gestora, para que você possa de alguma forma querer que as pessoas executem, você precisa ter o conhecimento daquilo que precisa ser executado. Porque eu sempre procuro fazer os treinamentos e conhecer. Então desse especificamente eu não lembro de ter tido, se houve, eu não tomei conhecimento.” (Gestor3)

“Eu não participei, mas a instituição, acredito, eu não tenho certeza, acredito que ela tenha disponibilizado.” (Gestor4)

Tomamos conhecimento, a partir de informação nos fornecida pela própria Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP) da UFPB, que, entre o ano de

2015 e o ano de 2019, foram ofertadas oito atividades de capacitação com temática relacionada ao sistema SGDCom e a gestão e avaliação do desempenho, mas que, ao todo, apenas 127 servidores participaram. Consideramos como uma baixa adesão se avaliarmos que cada turma de capacitação oferta entre 30 a 40 vagas. Além do mais, nem todos os participantes possuíam cargo de gestão. Salientamos que Silva e Honório (2015) destacam a importância da capacitação dos envolvidos no processo de mudança que ocorre na implantação de um sistema de gestão do desempenho em sua fase inicial. E que esta capacitação deve ser precedida das etapas de envolvimento e sensibilização dos atores principais, para que possam conhecer e contribuir de fato.

Agora veremos se, de fato, estes gestores pesquisados acompanham a execução das metas propostas em seus planos de trabalho.

5.2.2 Acompanhamento

O **acompanhamento**, no SGDCom, é a dimensão ou etapa que apresenta a fase de aprovação dos planos de trabalho pela equipe e a operacionalização das atividades efetivamente, cabendo ao gestor, junto com toda sua equipe, de fato, desenvolver as atividades planejadas. Na visão de Coelho Jr. (2011), sobre gestão do desempenho, esta fase é composta ou subdividida em execução e monitoramento. Entretanto, elas convergem para a mesma finalidade do que se apresenta no SGDCom.

Na prática, é a fase de maior duração no decorrer do ciclo, pois ela perdura desde a homologação dos planos de trabalho por parte da equipe, no início do ano, até os registros do processo avaliativo, geralmente no início do mês de novembro.

Duas subcategorias emergiram para serem analisadas nesta etapa:

- Importância das metas e atribuições
- Verificação do planejado

Quando se trata da **importância das metas e atribuições**, pudemos observar que, em suas falas, a maioria dos gestores pesquisados declararam considerarem, como um requisito importante, o estabelecimento destes pontos. A visão deles, na nossa análise, é considerada como mais um fator positivo. O Gestor4 chegou a revelar

que é importante a existência de um documento institucional que delimite e delinieie as atribuições, podendo levar a execução adequada do serviço. Esse mesmo gestor ainda destaca uma preocupação em relação à relevância dos interesses institucionais prevalecerem sobre os interesses pessoais de seus superiores hierárquicos. Nesse sentido, apontamos para uma visão basicamente gerencialista, pois esta consciência pode vir a evitar desvios de conduta e dirimir resquícios de comportamentos advindos do modelo patrimonialista de gestão:

“[...] é tão importante isso aí para que os servidores também não fiquem a mercê dos gestores superiores hierárquicos no sentido de, é, você ter uma atribuição agora e já já você ter uma outra diferente conforme a conveniência e o interesse muitas vezes não institucional.” (Gestor4)

O Gestor2 ressalta que a importância de fixar as metas e atribuições dá-se pelo fato de os servidores conhecerem, em termos quantitativos, o que a unidade produz em serviços e poder, efetivamente, demonstrar inclusive os resultados, para os superiores hierárquicos. Esse gestor também disse que realiza as modificações no decorrer do ciclo, quando necessário.

Entendemos, a partir desta percepção, que há, nesta unidade, especificamente, a execução da entrega do que foi objetivado no plano inicial, em forma de desempenho. Por isso, encontra-se alinhada com a visão de Coelho Jr. (2011) e Lucena (2004), bem como do MPOG (2013), no tocante ao entendimento sobre o que é desempenho.

Assim, do nosso ponto de vista, inferimos que há a possibilidade de a equipe tomar conhecimento do que foi planejado e do que atingiram no decorrer do ciclo e se preparar para a correção com vistas à melhoria da produtividade, visando o planejamento do próximo ciclo, pois estes são contínuos e ininterruptos.

Apenas o Gestor1 revelou que, apesar de saber da importância em se ter parâmetros para a comparação do planejado e executado, e que mesmo atendendo ao exigido pelo sistema elencando as metas e atribuições, ele não executa nenhum acompanhamento efetivo do desempenho.

“Então, assim, a gente não fica muito de comparar o que foi no final do ano se a gente conseguiu atingir as metas não.” (Gestor1)

É na fase do acompanhamento que se podem identificar os possíveis desvios e se necessário providenciar as correções plausíveis, pois é através da observação no desenvolvimento das atividades que há o discernimento sobre a ocorrência de alinhamento entre o planejado e o executado.

O sistema propõe e permite ajustes no decorrer do ciclo e isso geralmente acontece, na prática, no caso da UFPB, no mês de julho. Entretanto, identificamos que nem todos os gestores entrevistados praticam algum tipo de ajuste. Apenas dois deles afirmaram que efetuam correções ou adaptações e, mesmo assim, percebemos que isso ocorre de forma superficial.

Então, de certa forma, confirma o que já havíamos percebido: há o cumprimento das etapas formais e que eles reconhecem serem importantes, mas o fato não parece agregar muito na gestão destas unidades pesquisadas, efetivamente, pois eles não têm a visão da complexidade do sistema de gestão do desempenho.

Entramos, assim, na subcategoria **verificação do planejado**. Diante das falas apresentadas pelos entrevistados, descreveremos, a seguir, o que encontramos referente ao que, de fato, constata-se sobre a verificação do cumprimento das metas postas nos planos, no início do ciclo em cada unidade.

O Gestor1 foi taxativo e afirmou que não acompanha, mas que ele busca resolver os problemas.

O Gestor2 relata que acompanha a partir do que foi quantificado no início de cada ano e, pelo fato da unidade envolver gestão orçamentária, precisa acompanhar e mostrar resultados alcançados no decorrer de cada ano findo. E estes resultados, por sua vez, são apresentados no início do ano subsequente para os superiores hierárquicos e para a equipe.

O Gestor3 declara que monitora o alcance das metas e enfatiza que elas estão sendo atingidas. E que o faz através da utilização de um software específico, pois a atividade da unidade é muito peculiar e também por trabalhar com produção, efetivamente, afirma que precisa apresentar resultados no final de cada ano. Este software, segundo o gestor, é bem importante no gerenciamento das atividades e seu uso permite emissão de vários relatórios gerenciais.

O Gestor4 afirma que só nos períodos de avaliação do desempenho, ou seja, ao final de cada ano, a partir de indicadores próprios da unidade, é que levanta o quantitativo do que foi desenvolvido, pois em sua unidade de trabalho faz-se necessário

apresentar relatório anual de gestão, com apresentação de resultados.

O Gestor5 disse que acompanha apenas através de diálogos informais e relata dificuldades na verificação em relação, principalmente, aos cargos que envolvem a área de contabilidade, pois, pelo fato de o campus ser no interior, há uma alta rotatividade de servidores no setor. Segundo ele, estes TAE são designados para exercerem atividades na unidade e rapidamente pedem movimentação para outros *campi*. Disse ainda, que, ao final do ano, precisa apresentar uma prestação de contas, pois o setor trabalha com execução orçamentária.

Percebemos que, sobre este ponto, a maioria dos entrevistados demonstra ter um acompanhamento. Podemos inferir, também, que a necessidade deste acompanhamento da execução das metas pode se dar pelo fato de haver uma certa exigência institucional com relação a apresentação de resultados. E, como este fator coincide com o final do ciclo da gestão do desempenho, que é ao final de cada ano, há certo equilíbrio na verificação entre o planejado e o executado. Assim, inferimos que o sistema pode vir a auxiliar como instrumento formal e institucional para delimitação de metas e atribuições, mas não garante, por si, de fato, a verificação da execução destas.

5.2.3 Avaliação

No que diz respeito à etapa da **avaliação**, segundo Coelho Jr. (2011), ela corresponde a avaliação do desempenho em si, o que vai de acordo com o que está disposto na descrição do SGDCom. Na UFPB, este processo do registro da avaliação do desempenho é feito de forma totalmente eletrônica, a partir do instrumento de avaliação que é gerado, decorrente da inserção dos planos de trabalho setoriais e individuais, na fase do planejamento, que demarca o início do ciclo. É, nesse momento do registro, que Brandão e Guimarães (2001) enfocam a chance que o gestor terá de identificar as lacunas de competências que possibilitarão a oportunidade de correção para os ciclos futuros, através do desenvolvimento da equipe.

As duas subcategorias que emergiram para análise foram:

- **Avaliação do desempenho**
- **Necessidade de capacitação**

Quando nos referimos à **avaliação do desempenho**, na UFPB, importa lembrar que o meio eletrônico para este registro já é utilizado no formato de avaliação 360° (trezentos e sessenta graus), antes mesmo da implantação do SGDCom.

Todos os gestores pesquisados sinalizaram que este formato eletrônico facilita a execução do processo. E, entre suas falas, destacamos:

“Não sei se existiria outro meio que a gente pudesse fazer que fosse mais eficaz do que o meio eletrônico.” (Gestor2)

“[...] tem uma capilaridade e uma forma de alcance dos servidores muito mais eficaz, ágil. É, eu acho que ele tem essas vantagens que propiciam sim uma facilidade.” (Gestor4)

O Gestor5 também enfocou o fato de, por ser eletrônico e não apresentar obstáculos, ser facilitador no sentido de que o acesso pode ser efetivado em qualquer lugar.

A despeito das competências que são avaliadas no momento do registro, o Gestor2 e o Gestor3 ainda destacaram, novamente, que se elas fossem menos genéricas e voltadas, de fato, aos critérios das atividades exercidas e que são requeridas em cada unidade, seria provavelmente mais vantajoso e facilitador.

“Se ele realmente fosse pensado adequadamente com as competências de cada setor seria maravilhoso.” (Gestor3)

“[...] porque a gente não consegue avaliar competências individuais ainda, diferenciar isso, para cada servidor. A gente não consegue essas nuances, a gente não consegue captar ainda. [...] mas eu acho que ele precisava ser melhorado para que eu pudesse avaliar também os servidores em outros aspectos.” (Gestor2)

No momento do registro da avaliação do desempenho, o Gestor3 considera, como um fator importante, o fato de poder avaliar as condições de trabalho e tecnológicas representadas no instrumento, através dos mediadores institucionais. Na visão desse gestor, é um ponto bastante significativo que o sistema oferece.

No que diz respeito à **necessidade de capacitação** dos servidores que compõem a equipe, na UFPB, é dentro do formulário eletrônico, no momento do registro

de avaliação, que são inseridas estas informações. O levantamento das necessidades de capacitação tem a finalidade de subsidiar a gestão de pessoas, com vistas à elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) de toda a instituição, para o exercício que se iniciará no ano seguinte, conforme determina a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Portanto, cabe ao gestor de cada unidade identificar as necessidades, com vistas à melhoria da prestação do serviço, através do desenvolvimento das competências necessárias para tal.

Em suas falas, todos os gestores pesquisados afirmaram realizar diálogo com suas equipes, com a finalidade de identificar e indicar as capacitações adequadas aos servidores, de acordo com as atividades que executam. O próprio formulário já traz algumas áreas que podem ser comuns a muitos servidores, facilitando a indicação pelas chefias, pois já estão na grade anual de capacitações que a instituição oferta.

Mas quatro gestores relatam que, devido à especificidade das atividades desenvolvidas, nem sempre a capacitação pode ou precisa ser ofertada dentro da instituição. Algumas vezes, é necessário buscar em outro local.

Ainda na fala do Gestor5, que é de centro de ensino de campus do interior, houve uma queixa sobre o fato de eles se sentirem prejudicados em relação à capacitação, pois, nem sempre, os cursos presenciais chegam até eles, bem como, na maioria das vezes, não há condições devido à escassez de recursos para deslocamento até o Campus I, para participação nestas atividades. Em relação a essa desigualdade nas condições de participação nas capacitações, é importante salientar que a instituição precisa atentar que o novo texto da PNDP, presente no Decreto nº 9.991/19, afirma em seu Art. 3º, § 1º, alínea VII, que as ações de desenvolvimento devem ser ofertadas de maneira equânime aos seus servidores. E há um desalinho evidente entre a realidade vivenciada e o que diz o dispositivo legal.

De um modo geral, a partir das entrevistas, entendemos que as percepções deles são fragmentadas e indicam, fortemente, que o registro da avaliação do desempenho, na visão dos entrevistados, constitui a finalização do processo e não apenas uma parte dele. A queixa maior recai sobre serem competências genéricas, o que torna o instrumento infiel a realidade, na visão deles. E, quanto à capacitação, não percebemos o entendimento dos gestores pesquisados, numa visão de possíveis correções destas competências, mas apenas como um fator de reciclagem ou aperfeiçoamento das atividades da equipe.

Sabemos que, no sistema de gestão do desempenho, após este registro da avaliação, ainda resta uma etapa tão importante quanto as demais, e é sobre ela que discorreremos a seguir.

5.2.4 Validação

Fechando o ciclo da gestão do desempenho, temos, por fim, a etapa da **validação**. É nela que deve ocorrer a análise dos pontos positivos e negativos, que são identificados, a partir do diagnóstico encontrado nos resultados do registro da avaliação do desempenho da equipe. Coelho Jr. (2011) nomeia esta etapa como revisão, em seu modelo, indicando que deve ocorrer uma análise corretiva e prospectiva.

Para esta fase, é primordial que haja o diálogo entre a equipe, com vistas à identificação do que está posto positivamente e precisa ser mantido e do que não está sendo executado de forma satisfatória e requer correções, sempre com base nos resultados apresentados com seus respectivos índices de desempenho.

Para esta categoria, apenas uma subcategoria emergiu:

- **Inexistência**

A partir das falas de todos os entrevistados, identificamos a **inexistência** da etapa de validação. Descobrimos que essa fase simplesmente não ocorre em suas unidades. Todos declararam que não há diálogo entre a equipe a partir dos resultados da avaliação realizada.

O Gestor2 e o Gestor3 afirmam que até promovem um diálogo sobre o que foi alcançado durante o ano com seus subordinados, mas que não se baseiam nem se utilizam dos resultados do processo de avaliação. O Gestor4 chega a declarar que o resultado não tem repercussão porque as avaliações sempre são positivas e só ocorre algum diálogo se houver alguma queixa de servidores que tiveram resultados “mais baixos”.

Bom, eu acredito que [os resultados da avaliação] sejam analisados pelos superiores... (dentro da unidade não há nenhuma análise posterior?) Não que eu saiba, pelo menos da minha parte não (Gestor1)

“Em regra, não tem muita repercussão. Por que como são avaliações positivas, é... a gente, às vezes, a gente não tem em regra uma necessidade e, deveria ter até, de mesmo tendo uma nota boa, uma avaliação boa, chegar junto ao itens deficientes dos servidores fazer aquela abordagem para correção do que foi identificado como equivocado. Mas em regra geralmente a gente consegue ter um desdobramento melhor em cima daquelas avaliações, e um acompanhamento melhor, em cima das avaliações mais baixas, mais negativas porque chamam mais atenção, os servidores costumam questionarem mais e aí você tem a oportunidade de dar um feedback melhor aos servidores..” (Gestor4)

A visão dos gestores pesquisados não contempla o macro processo em que a avaliação do desempenho está inserida, dentro da gestão do desempenho e esta, por sua vez, fazendo parte da gestão de pessoas.

Percebemos, então, a confirmação de que estes gestores não se apropriam totalmente do sistema de gestão do desempenho em suas unidades. Eles desconhecem o seu potencial e a utilização é parcial e isso pode vir a ser entendido como um fator que não proporciona o alcance dos objetivos institucionais.

Na próxima seção, apresentaremos uma análise efetuada a partir dos planos de trabalho e resultados dos processos de avaliação destas unidades, que são documentos formais componentes do SGDCom, fazendo um paralelo com as falas dos gestores pesquisados.

5.3 ANÁLISE E MAPEAMENTO DOS PLANOS DE TRABALHO SETORIAIS E RESULTADOS DOS PROCESSOS AVALIATIVOS

5.3.1 Planos de Trabalho Setoriais

No SGDCom, para os planos de trabalho setoriais, no que diz respeito as atribuições e os processos de trabalho, são considerados três níveis de complexidade, são eles: baixo, médio e alto. Em relação à frequência destas tarefas, o número de ocorrências é ponderado como sendo: diárias, semanais e mensais. Para as metas,

além da definição do que se almeja alcançar, também é requerido que se indiquem as ações esperadas ou necessárias que promovam o seu alcance. E, por último, no tocante às competências do ambiente organizacional, é importante lembrar que elas são pré-fixadas. Na abertura do sistema para construção do plano, constam duas obrigatórias e já impostas pelo sistema de acordo com o ambiente organizacional e outras duas ficam à escolha do gestor dentre as opções que são apresentadas também pelo sistema.

Após a análise dos planos de trabalho setoriais das unidades estudadas, consideramos, neste contexto, as alterações efetuadas no decorrer do intervalo destes cinco anos aqui delimitados. Avaliamos o nível de complexidade indicado pelos gestores e disposto nas atribuições da unidade, bem como se houve modificações efetuadas nos processos de trabalho cadastrados. A seguir, observamos se as metas definidas sofreram variações no decorrer do período e se atendiam ao quesito de serem quantificáveis, conforme exigido pelo SGDCOM. E, por fim, ponderamos sobre as competências que foram balizadas, identificando se houve modificações significativas de um exercício para o outro ou se permaneceram estáveis.

Ordenaremos as análises pela mesma sequência das entrevistas, portanto, teremos: Unidade 1, 2, 3, 4, 5.

Quadro 6 - Síntese da análise dos planos de trabalho setoriais

Itens analisados	Unidades				
	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5
Nº de atribuições no período	Reduzidas de 10 para 6 e sem detalhamento	Ampliadas de 13 para 15 e muito detalhadas	Ampliadas de 15 para 22 e muito detalhadas	Mantidas em 5 e pouco detalhadas	Mantidas em 11 e muito detalhadas
Nível de complexidade das atribuições	Alto e médio	Alto	Médio e baixo	Alto e médio	Alto e médio
Frequência das atividades (predomínio)	Semanal	Diárias	Diárias, mensais e semanais	Semanais e diárias	Diárias
Metas	Alteradas e não Quantificáveis	Inalteradas e Quantificáveis	Alteradas e Quantificáveis	Alteradas e não Quantificáveis	Inalteradas e não Quantificáveis
Competências	Inalteradas	Inalteradas	Inalteradas	Inalteradas	Inalteradas

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Unidade 1 - Nesta unidade, em relação aos planos de trabalho, percebemos que a descrição dos processos de trabalho e atribuições foi sintetizada no decorrer do período e que elas já eram descritas de forma bem genérica. Nos anos iniciais, havia um maior detalhamento das atividades que depois foram resumidas, mas sem supressão de tarefas. O número de atividades descritas diminuiu de dez, em 2015, para seis, em 2019. Em todos os planos, na descrição das atividades, foram ressaltadas a condição de execução de acordo com a disponibilidade de material. O nível de complexidade das atividades do plano é considerado predominantemente alto e médio e a frequência da maioria delas é semanal. As atividades desta unidade estão relacionadas com o suporte e a manutenção de equipamentos e ferramentas tecnológicas, de todo o centro de ensino, acarretando atividades desenvolvidas por servidores de cargos técnico-administrativos, com formação técnica específica e mão-de-obra especializada. No que diz respeito às metas, estas sofreram muitas variações. Podemos afirmar que elas mudaram todos os anos, e que não houve repetição nem padronização, mas um detalhe chamou a atenção: em todos os planos, estas metas atentavam para a agilidade na execução de algumas atividades ou diminuição de algum indicador. Em sua fala, o Gestor1 ressaltou que *“as metas aqui são resolver os problemas da melhor forma possível. Muitas vezes a meta pra mim é resolver o problema”*. No entanto, na maioria dos planos, as metas não são quantificáveis, contrapondo o que orienta o SGDCOM. Esta posição do gestor ratifica o que está posto nos planos. No item competências do setor, três competências das quatro exigidas se mantiveram em todos os anos. Apenas uma sofreu variação.

Unidade 2 - Nesta unidade, de 2015 a 2017, constavam treze atribuições com seus respectivos processos de trabalho descritos no plano. Até 2019, mais duas foram acrescentadas, chegando ao número de quinze. Em todos os anos, os processos estavam minuciosamente detalhados. Isto pode denotar um cuidado em relação à preocupação com a distribuição de atividades e execução correta e ficou refletido na fala do gestor na entrevista, quando ele descreveu as atividades executadas pela unidade. A atividade desta unidade está relacionada com execução orçamentária e o nível de complexidade contido no plano é considerado predominantemente alto. A frequência é diária, com um baixo número de ocorrências semanais e mensais. Quanto às metas, também se mantiveram quase inalteradas do início ao fim do período analisado, sofrendo pequenas

alterações apenas no quesito que se refere ao item quantificável, mas atendendo ao que está posto no SGDCOM. O gestor desta unidade afirmou que, em relação às metas: *“A gente vê aquilo que não mais se adequa e a gente faz a atualização. E, assim, ratificou o que encontramos no plano. Quando analisamos as competências da unidade dentro do período, estas também se mantiveram praticamente inalteradas.*

Unidade 3 - Os planos de trabalho do órgão suplementar que analisamos apresentaram um número de atribuições que iniciou em quinze, no ano de 2015, e progrediu para vinte e dois, no ano de 2019. Cada atribuição minuciosamente detalhada em processos de trabalho e atividades específicas. E a fala do gestor confirma:

“Eu me sento com a agp, e a gente vê, anota tudo que cada um daqui da unidade faz. Para a gente compreender quais as tarefas que eles fazem, qual fluxo para a gente conseguir atingir o objetivo geral, maior, da unidade. Então, quem tá em cada etapa desse fluxo, certo, isso já foi feito aqui e aí quando a gente diz cada um o que tem que fazer, aí manda aquele plano por pessoa.”

Quanto ao nível de complexidade das atividades, há um predomínio equilibrado entre médio e baixo e, perante a quantidade de atividades, um número menor foi considerado de alta complexidade. De todas as unidades analisadas esta é a que possui o maior número de processos descritos em detalhes. E, de fato, poucas modificações ocorreram dentro do período, percebendo-se apenas acréscimos. Quanto à descrição das metas a serem alcançadas, essas variaram bastante no intervalo analisado, entretanto, em todos os anos, atenderam ao quesito de serem quantificáveis. Este gestor nos afirmou que se preocupa que as metas impostas não sejam inalcançáveis e, devido à peculiaridade das atividades, utiliza-se de um software específico para acompanhar o seu alcance. Quanto às competências, se mantiveram praticamente inalteradas.

Unidade 4 - Para esta unidade, o plano de trabalho, no tocante as atribuições e aos processos de trabalho, manteve-se inalterado, no período, em um número de cinco. Todos detalhados, mas não de forma minuciosa. Nenhuma alteração foi registrada, portanto. Todas as atividades consideradas de alta e média complexidade em

quantidades praticamente iguais, não sendo nenhuma considerada como baixa. As metas foram diferentes em todos os anos e, apenas em 2016, não se apresentaram de forma quantificável. Em sua fala, o gestor justifica que: *“as metas vão de acordo com as prioridades que a gestão delinea e também dentro de um contexto macro da instituição, da necessidade.”* As competências também se mantiveram inalteradas no período.

Unidade 5 - Em todo o período, foram mantidas as mesmas onze atribuições especificadas em minuciosos processos de trabalho. O nível de complexidade é considerado médio e alto e justifica-se pelo fato de a unidade ser responsável por execução orçamentária. Apenas um processo considerado de baixa complexidade. Em relação às metas, estas se mantiveram inalteradas, tendo se repetido em todos os anos e não atenderam ao requisito de serem quantificáveis. Sobre elas, o gestor nos disse apenas que elas são *“mensuradas com base nas atribuições da unidade e, ainda, nas atribuições de cada técnico.”* O mesmo panorama se manteve em relação às competências: inalteradas.

A análise destes documentos indicou que, embora as unidades tivessem localizações e atribuições bem distintas, o comportamento quanto a compreensão sobre a gestão do desempenho por parte dos gestores pesquisados é bastante similar.

5.3.2 Resultados dos processos de avaliação do desempenho

Os resultados gerais dos processos avaliativos das unidades de trabalho trazem os índices de desempenho em formato de notas e são apresentados pelos tipos de competências e grupo de mediadores institucionais. Apresentaremos estas notas através de um quadro para melhor visualização. O intervalo analisado é entre 2015 e 2019, onde constarão a menor e a maior nota obtida por item do relatório de cada unidade, relatório este que deve subsidiar a gestão de pessoas.

Quadro 7 - Síntese da análise dos resultados das avaliações

Itens analisados	Notas por unidade				
	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5
Competências ambientais	Entre 9.1 e 9.8	9.3 e 9.8	9.2 e 9.8	9.6 e 10.0	9.5 e 9.8
Competências individuais	Entre 8.9 e 9.8	9.2 e 9.7	8.7 e 9.7	9.6 e 10.0	9.5 e 9.9
Competências gerenciais	Entre 9.2 e 9.9	9.1 e 9.7	9.6 e 9.7	9.6 e 10.0	9.4 e 10.0
Competências probatórias	-	9.1 e 9.8	9.2 e 9.9	9.6	9.6 e 9.9
Mediadores	Entre 8.2 e 8.8	7.4 e 8.8	5.1 e 7.1	8.4 e 9.8	7.9 e 8.9

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Quando analisamos e comparamos as notas por unidade e competências, percebemos que não há grandes variações e em todas elas é praticamente uma mesma faixa de notas que se repete. A única exceção, e que apresentou índices mais baixos, chegando a uma nota 5.1, foi o item denominado de mediadores institucionais. Na nossa leitura, como não envolve pessoas e sim as estruturas (físicas, equipamentos, manutenção, material de consumo e afins) entendemos que pode haver um certo afrouxamento e as notas sejam dadas com um pouco mais de fidelidade. Mesmo assim não chegam a um conceito baixo, ficando no nível entre moderado e bom.

Sobre a avaliação de desempenho, conforme afirmam Batista e Sanabio (2014), ela pode vir a se tornar um diferencial, se utilizada pelos gestores de forma adequada à sua realidade. Diante destes resultados e do que verificamos nas falas dos gestores entrevistados, chegamos à conclusão de que basicamente eles apenas cumprem a formalidade do processo de avaliação de desempenho. E que, por saberem que isto impacta na progressão da carreira de seus pares, há uma possibilidade de que as notas sejam dadas por mero cumprimento formal e a avaliação de fato não ocorra fidedignamente de acordo com merecido por cada um. Dessa forma, eles não monitoram o desempenho dos servidores que estão subordinados, como requer o SGDCom, bem como determina a legislação. E, portanto, estes resultados não são utilizados como instrumento de apoio à gestão, nas suas unidades, como deveriam.

O SGDCom, criado pela UFPB, é visto como um modelo de referência por outras instituições e, por este motivo, já recebeu a visita de outras IFES, com interesse em conhecer a ferramenta e suas aplicações. Destacamos as visitas recebidas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de Santa

Catarina (UFSC), Instituto Federal da Paraíba (IFPB) e Instituto Federal do Pará (IFPA). Todas estas tiveram interesse em conhecer o modelo da UFPB por talvez considerá-lo mais fiel ao que determina a legislação. Ele também foi apresentado como um relato de caso no Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal (ENDP) na edição de 2018, considerado o maior evento da área de Gestão de Pessoas das Instituições Federais de Ensino.

Mas, ao final deste estudo, constatamos que nem todos os gestores pesquisados percebem que um sistema de gestão do desempenho por competências como o da UFPB pode ser um excelente meio de auxiliar na gestão de suas unidades.

5.4 SUGESTÕES

Inicialmente, antes da sugestão de qualquer proposição no intuito de auxiliar a gestão de pessoas, consultamos o planejamento estratégico institucional em vigência e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) projetado para o ano de 2020.

Identificamos que a UFPB, em seu planejamento estratégico, consolidado através do PDI 2019-2023, reconhece que os resultados a serem alcançados neste plano estão diretamente relacionados com a experiência profissional e com as competências individuais das pessoas, sendo fundamental, para o alcance das metas, o desenvolvimento do seu quadro de servidores. E ressalta, entre suas diretrizes, além do aprimoramento do sistema de gestão de desempenho e da promoção da gestão por competências, o incentivo à capacitação/qualificação dos servidores em áreas estratégicas.

Essas diretrizes estão diretamente relacionadas com o alinhamento dos objetivos estratégicos institucionais. Pautados nestas diretrizes, os responsáveis pela elaboração do PDI apresentaram, como objetivo, capacitar e qualificar os servidores em áreas estratégicas e, como meta, aumentar em 30% a oferta de cursos de capacitação nestas áreas estratégicas, utilizando-se do ambiente virtual de aprendizagem com a modalidade do Ensino à Distância (EAD) e trazendo, como parceiros, o Núcleo de

Educação à Distância (UEAD) ³⁹ e a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI)⁴⁰.

Em contrapartida, ao analisarmos o PDP proposto para o ano de 2020, aprovado e apresentado em março do mesmo ano, não visualizamos nenhuma projeção sobre capacitações relacionadas à gestão do desempenho, mesmo estas constando no planejamento estratégico. Houve menção apenas sobre a necessidade de desenvolvimento de competências em gestão e para a gestão administrativa, com a provável oferta de cursos voltados à gestão estratégica de pessoas e planos de carreira, bem como para o planejamento estratégico das organizações públicas.

Em curto prazo, é possível admitir que não haja como solucionar esta divergência entre o que está posto no PDI e o que foi traçado no PDP atual. Mas o PDP é anual e há possibilidade de planejar as ações para os anos seguintes.

Destacamos que, no novo texto da PNDP, presente no Decreto nº 9.991/19, em seu Art. 3º, ele traz que as instituições devem elencar no seu PDP as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais. No § 1º, alínea I, do mesmo artigo, diz que: o PDP deverá “alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade”.

Então, trazemos como sugestão, a estruturação de um programa de formação continuada, para gestores ativos no processo de gestão do desempenho. Este seria um instrumento importante para o sucesso da gestão por competências na instituição e, conseqüentemente, atrelado à gestão do desempenho. Este programa precisa ser formulado respeitando a realidade institucional e a partir dos dispositivos legais vigentes, atentando para o que está no PDI. E a conveniência de sua implantação impera de maneira muito atual, pois o próprio PDI destaca também, como diretrizes,

³⁹ O Núcleo de Educação à Distância (UEAD), foi alterado pela Resolução nº 24/2019 para Superintendência de Educação a Distância (SEAD) da Universidade Federal da Paraíba. É um Órgão Suplementar vinculado diretamente à Reitoria e tem por finalidade articular e fomentar programas e políticas das ações de educação na modalidade a distância, bem como desenvolver pesquisa e disseminar o uso das tecnologias de informação e comunicação como ferramentas de ensino e aprendizagem. Disponível em: <https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf>. Acesso em: 25 mar. 2020.

⁴⁰ Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), órgão auxiliar de direção superior da Reitoria da UFPB, tem a função institucional de prover serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que apoiam a UFPB no desenvolvimento do ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmico-administrativa e serviços à comunidade, de acordo com as diretrizes estratégicas institucionais. Disponível em: <<http://www.sti.ufpb.br/sti/contents/menu/institucional/apresentacao>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

além das que já foram mencionadas, o desenvolvimento de sistema de liderança organizacional e a promoção da cultura e comprometimento organizacional.

Este programa pode ser um projeto fundamental e que pode levar algum tempo para a sua formulação, mas que poderá trazer ganhos essenciais para a UFPB e a sociedade, fazendo com que se cumpram, além do que está posto na legislação, as reais necessidades para uma boa execução das atividades, que refletem no produto final entregue a sociedade, que são: o ensino, a pesquisa e a extensão.

A Divisão de Capacitação já possui, em sua grade, um curso denominado “Formação de Gestores Acadêmicos e Administrativos”. Este curso compreende carga horária total de 100 horas e cinco módulos assim dispostos:

- I - Qualidade no serviço público;
- II - Gestão de processos;
- III - Liderança e gestão de pessoas;
- IV - Desenvolvimento de competências, e
- V - Papel da legislação na gestão acadêmica.

Todavia, em seu conteúdo programático, mais uma vez identificamos que não contemplou nada sobre a gestão do desempenho. Então, acreditamos ser possível que este curso seja utilizado como ponto de partida. Ele pode ser ampliado e reestruturado, incluindo o processo da gestão do desempenho. E, assim, de maneira gradativa, pode ser transformado em um programa contínuo e, inclusive, contemplando um módulo específico de atualização anual para os gestores ativos, após a finalização da formação. Este módulo específico será proposto com a intenção de promover atualização e interação entre gestores, promovendo uma troca de experiências, aprendizado e informações, anualmente. E que este programa de formação também possa cumprir o com o fundamental: que cada servidor, designado à função de gestor de qualquer unidade, seja docente ou técnico-administrativo, atenda ao requisito dessa formação básica antes de assumir o posto, garantindo o mínimo de conhecimento em gestão, no caso deste servidor não possuir experiência ou formação específica na área.

A PROGEP, através da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e suas respectivas divisões, pode viabilizar a execução, dando início a elaboração e emissão de uma portaria, designando uma comissão especial, formada por servidores que possuam conhecimentos na área, para auxiliar e elaborar, em conjunto, uma proposta

com as diretrizes iniciais, tomando como passo inicial este curso que já existe. E, desta forma, possam desenvolver todos os requisitos e diretrizes para o programa de formação.

Posteriormente, esta comissão elaboraria uma Minuta de Resolução e levaria a proposta para análise e aprovação pelo Conselho competente. A partir da aprovação da Resolução, a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas elaboraria a documentação e procedimentos necessários que permitiriam transformá-lo, de fato, em um programa contínuo e em uma política institucional.

O desenvolvimento do projeto teria a duração de um ano e sua implantação, necessariamente, deve ser precedida de uma campanha de sensibilização, com início a partir do ano seguinte. A partir disso e de forma gradual, os módulos, em formato semipresencial, com apoio da ferramenta EAD, seriam disponibilizados aos alunos, dando preferência aos que já atuam como gestores, mas sem vetar a participação de qualquer interessado. Inclusive, inicialmente, a matrícula pode vir a ser estendida para aqueles que já atuam como substituto de seus chefes e por eles indicados, assim uniformizando a formação da equipe.

O programa precisa necessariamente ser revisado, anualmente, com finalidade de atualização e acompanhamento de sua execução. Para isto, a comissão especial deve ser mantida e estruturada dentro da própria Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, tendo o próprio coordenador como presidente.

Com intuito de auxiliar na elaboração do projeto, indicamos, como um possível suporte teórico, a utilização do estudo, publicado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desenvolvido por Silva, Bispo e Ayres (2019), pois, além de um estudo sobre desenvolvimento de carreira, o mesmo aponta diretrizes para a elaboração de um programa de formação de gestores e traz uma proposição de modelo balizada por questões a serem refletidas nas IFES.

O programa deve ser apresentado aos servidores como um propulsor no desenvolvimento de suas competências e, conseqüentemente, de suas carreiras. Mesmo sendo ainda predominante no serviço público um modelo de carreira tradicional e engessado pela legislação, na atualidade, no momento da indicação a um cargo de gestão, as competências do indivíduo podem ser um fator relevante. Silva, Bispo e Ayres (2019 p. 41), em seu estudo sobre desenvolvimento de carreiras por competências, trazem uma proposta de que,

Articular o desenvolvimento da carreira às competências profissionais é uma contribuição efetiva para ampliar a visão dos agentes públicos de que a carreira deve ser integrada ao sistema de gestão de pessoas de forma dinâmica, associada ao desenvolvimento de competências profissionais com a finalidade de agregar valor à instituição, de auxiliá-la no alcance de seus objetivos estratégicos, além de levar o servidor a perceber que a sua carreira não deve apenas ser associada à progressão funcional com repercussão nos padrões de vencimento, mas deve ser compreendida como um processo de desenvolvimento de competências que potencialize a contribuição do seu trabalho para ele mesmo, para a organização e para a sociedade.

Contudo, afirmamos que a criação e aplicação de um projeto deste porte, podem enfrentar barreiras, cabendo a gestão conduzir com equilíbrio, pautado nos princípios fundamentais da administração pública, buscando as soluções da melhor maneira possível e sempre firmada sob os aportes da legislação vigente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O direcionamento que a gestão de pessoas na administração pública tomou, a partir da década de 1990, após a reforma proposta pelo PDRAE, trouxe a exigência de mudanças e desafios significativos para as instituições públicas e, conseqüentemente, para seus servidores. A implantação de novos modelos de gestão e a quebra de paradigmas despertaram questionamentos e a busca pela compreensão dos novos padrões trazidos pelos dispositivos legais que surgiram decorrentes destes fatores.

A busca em compreender como os gestores passaram a perceber a gestão estratégica, avaliação e gestão do desempenho nas instituições e, a partir daí, subsidiar a gestão de pessoas com informações, constituiu o norte desta pesquisa, no intento de trazer melhorias na prestação de serviços à sociedade.

No intuito de compreender alguns destes aspectos e contribuir para a gestão de pessoas da UFPB, este estudo teve como objetivo avaliar o entendimento pelos gestores da instituição, sobre os processos da Gestão do Desempenho.

Para o alcance da avaliação apontada, se fez necessário uma incursão bibliográfica e documental que permitisse entender e construir um referencial teórico sobre os temas mais relevantes, entremeando todo este conteúdo com os principais dispositivos legais que foram surgindo e que norteiam a gestão de pessoas no setor público, especificamente as IFES.

Discorreremos sobre a Reforma do Estado ocorrida, a partir da década de 1990, passando pelos modelos de gestão patrimonialista, burocrática e gerencial. Apontamos algumas notas sobre as primeiras tentativas de reforma do Estado brasileiro e sobre o surgimento da administração pública gerencial no Brasil.

Buscamos compreender como se deu o panorama da gestão de pessoas na administração pública pós reforma, enfocando o modelo de gestão estratégica de pessoas, por competências, nas IFES.

Abordamos a gestão por competências e o entendimento sobre competências em si e em que pilares estão firmadas. Acrescentamos como ponto chave no estudo, as abordagens sobre avaliação e gestão do desempenho. E, como requisitos essenciais para sua compreensão, indicamos os aportes sobre desempenho e o debate sobre a complementação entre avaliação e gestão do desempenho. Para completar,

apresentamos o sistema de gestão de desempenho por competências, instituído na UFPB.

Conseguimos êxito em relação ao objetivado. Ficou evidenciado, no estudo, que, mesmo o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências da UFPB sendo considerado um modelo de alto padrão e referência pelo seu formato, os gestores não se apropriam totalmente dele e dos atributos que ele apresenta, adotando-o, parcialmente, como um instrumento de apoio na gestão de suas unidades.

Verificamos que a percepção dos gestores, em relação à legislação, é parcial e fragmentada e que seus conhecimentos sobre os objetivos do sistema são muito superficiais, desconhecendo suas multifacetadas. Quanto ao processo de avaliação de desempenho, eles sabem discernir seu funcionamento, mas não demonstraram aplicação prática, a partir utilização dos seus resultados. Para eles, o processo termina quando as notas são atribuídas.

Um ponto positivo identificado é que os gestores reconhecem a importância tanto da elaboração dos planos de trabalho, que podem evitar possíveis desvios de condutas na execução das atividades, bem como ser importante à atribuição de metas. Descobrimos que eles elaboram seus planos junto com a equipe e estabelecem as metas, entretanto, estas metas nem sempre estão de acordo com o formato exigido pelo sistema. Em relação ao acompanhamento do alcance destas metas, os gestores até o fazem, mas não porque é exigência do modelo de gestão do desempenho, e sim porque precisam apresentar resultados aos superiores hierárquicos ao final de cada ano.

Os planos de trabalho analisados confirmaram que os processos de trabalho e atribuições são bem elaborados, mas as metas nem sempre. E que os resultados dos processos avaliativos estão sempre com conceito alto, mas não são utilizados como ferramenta de gestão, por não haver diálogo e discussão pós avaliação.

Contudo, atingimos o que estava proposto, inicialmente, e os resultados nos mostraram que mesmo com as facilidades trazidas pelo uso das novas tecnologias, não há garantia de que os objetivos para os quais foram criados sejam atingidos. Há, ainda, fortes evidências de que os objetivos individuais dos servidores possam não estar alinhados aos institucionais e, portanto, não está se cumprindo o que a legislação indica. A realidade vivenciada é diferente do que está posto na lei.

Algumas limitações surgiram no decorrer desta pesquisa, como por exemplo, a

dificuldade em encontrar material que tratasse sobre sistemas de gestão de desempenho com base em competências e modelos afins. Mas, isso representa um ponto positivo, pois abre precedência para novos estudos e aprofundamento sobre o tema em questão. Também surgiram dificuldades no momento da coleta de dados, a partir das entrevistas, pois a grande maioria dos gestores que entramos em contato não se dispuseram a participar. Levando em consideração a natureza qualitativa da pesquisa e a limitação de sujeitos participantes, é possível ampliar esse mesmo tema, mas sobre outro enfoque, diversificando os instrumentos de coleta de dados e possibilitando futuros estudos na busca por novas concepções.

A partir dos resultados obtidos, pudemos, com este trabalho, contribuir de forma prática, sugerindo à instituição que a capacitação com trilhas de desenvolvimento específicas para os gestores pode ser um caminho para solucionar o descompasso e o desconhecimento em relação a gestão do desempenho. E que percebemos, ainda, certo desalinhamento entre as metas e objetivos indicados no Plano de Desenvolvimento Institucional e o que está posto no Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

Acreditamos que a inserção de um programa de formação para gestores, partindo de uma construção coletiva, baseada em estudos na área e aplicada de forma paulatina, pode proporcionar ganhos institucionais significativos.

Consideramos importante salientar que as IFES estão passando por um momento crítico de contingenciamento orçamentário e crescente cerceamento de sua autonomia, sendo importante que o planejamento e execução de suas atividades estejam bem calculados e alinhados, evitando avaliações que possam prejudicar seu conceito perante a sociedade, bem como o desperdício de recursos já reconhecidamente escassos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAPTISTA, A. L. X.; SANABIO, M. T, Avaliação de Desempenho de Técnico-Administrativos em Educação no Âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. v.7 n.3, p. 182-205, set. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BERGUE, Sandro Tescastro. **Gestão de pessoas e organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BOHLANDER, G. W; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 345f. Tese (Doutorado em Psicologia social, do Trabalho e das organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 56 (2), 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. v. 42, n.5, p. 875-896, set/out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília. 1995.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 25 abr. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm>. Acesso em: 08 maio 2018.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos.

Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 25 abr. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 7.133**, de 19 de março de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 28 abr. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 06 set. 2019.

BRASIL. MPOG/SEGEF. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretária de Gestão Pública. **Orientação Normativa SRH nº 07**, de 31 de agosto de 2011. Disponível em: <http://www.lex.com.br/doc_22030278_ORIENTACAO_NORMATIVA_N_7_DE_31_DE_AGOSTO_DE_2011.aspx>. Acesso em: 22 maio 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Instrução Normativa nº 201**, de 06 de setembro de 2019. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>>. Acesso em: 20 set. 2019.

BRASIL. **MPOG/SEGEF**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretária de Gestão Pública. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-0328.9924370611/Manual-Orientacao-para-Gestao-do-Desempenho.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2019.

BRASIL. **MPOG/SEGEF**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Guia de mapeamento e avaliação de competências para a administração pública poder executivo. Brasília, 2013a. Disponível em: <<http://gespublica.gov.br/content/guia-de-refer%C3%A2ncia-pr%C3%A1tico-mapeamento-e-avalia%C3%A7%C3%A3o-de-compet%C3%A2ncias>>. Acesso em: 22 out. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, jan – abr, 1996a. ISSN eletrônico: 2357-8017. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em: 13 de abr. 2019.

_____. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**: para uma nova interpretação da América Latina. 34. ed. São Paulo: Editora 34. 1996b.

_____. **A Reforma do estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. Brasília: MARE, 58 p.

(Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1).

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 07-26, jan. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>>. Acesso em: 12 de abr. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L.C; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

COELHO JR., F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho, 3., 2011, João Pessoa. **Anais eletrônicos do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho**. João Pessoa, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR126.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2019.

DINIZ, Eli. Em Busca de um Novo Paradigma: a reforma do Estado no Brasil dos anos 90. **Revista São Paulo em Perspectiva**. v.10, n. 4, out-dez. 1996. Disponível em: <<http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/index.php?men=rev&cod=2073>>. Acesso em: 12 de abr. 2020.

DURAND. T. L'alchimie de la competence. **Revue Française de Gestion**. 127(1), 84-102. 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Competências: Conceitos, Instrumentos e Experiências**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R.. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: _____. DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências - Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, Rio de Janeiro, v. 05, p. 183-196, 2001.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). Aspectos teóricos e conceituais. In: _____. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIUDICE, R. C. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. v.2, n.2, p. 188-204. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.assecor.org.br/~assecor/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf>. Acesso em: 21 mar 2019.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://disciplinas.nucleoead.com.br/pdf/anima_tcc/gerais/manuais/manual_quali.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007

JÚNIOR, N. J. O.; MENEZES, N. O. Desenvolvimento de competência gerencial no setor público: um estudo reflexivo. **Revista de Administração de Roraim**, Boa Vista, UFRR, v. 6 n. 2, p. 346-360, jul/dez. 2016.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P.; Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas. **Revista Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n. 04, abr/mai. 2007.

LIMA, J. O.; CAVALCANTE, K. O.; Gestão por competências nas instituições públicas. In: _____. SILVA, A. B. (Org.). **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: UFPB, 2015. p. 55-67.

LUCENA, Maria Diva Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MANUAL SGDCOM. Sistema de Gestão de Desempenho por Competências: Manual. 2. ed. 2015. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/diversos/manual-sgdcom.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório. Brasília: OCDE, 2010. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2900732-Avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde.html>>. Acesso em: 13 maio 2019.

O DELIUS, C. C.; Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: _____. CAMÕES, M.R S. (Org.) PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p.145-174.

O DELIUS, C. C., SANTOS, P. R. G. Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública Federal: Aspectos Intervenientes do Processo e dos Resultados. **Revista Economia & Gestão**, v.7, n.15, p. 10-30, 2007.

OLIVEIRA, M. M.; Gestão por competências nas instituições públicas. In: _____. SILVA, A. B. (Org.) **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: UFPB, 2015, p. 29-54.

OLIVEIRA, M. M.; Gestão por competências nas instituições públicas. In: _____. SILVA, A. B. (Org.). **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: UFPB, 2015, p. 69-88.

PRODANOV, C. B; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-.book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

REIS, Marcelo Loureiro. Reforma do Estado: da administração burocrática à administração pública gerencial: o caso brasileiro. **FOCO: revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio**, Vila Velha: v.7, n. 1, p.104 -137 jan/jul. 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999a.

_____. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2017b.

SANTOS, C. C. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: _____. CAMÕES, M.R S. PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: _____. CAMÕES, M.R S. (Org.) PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, A. B.; HONÓRIO, J. B. Plano de desenvolvimento por competências: desafios e perspectivas. In: _____. SILVA, A. B. (Org.). **Gestão de pessoas por competências em instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: UFPB, 2015, p. 133-150.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. **Resolução N° 23/2012**, de 09 de novembro de 2012. Aprova a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) da UFPB. Disponível em: <https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf>. Acesso em: 25 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. **Resolução N° 23/2014**, de 29 de agosto de 2014. Aprova a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) da UFPB. Disponível em: <https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf>. Acesso em: 25 maio 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE
RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012**

O (A) Sr.(a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS (SGDCOM), COMO SISTEMA DE APOIO À GESTÃO, NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**, desenvolvida por Marinalva Ferreira de Vasconcelos, aluna regularmente matriculada no Curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação da Profa. Dr^a. Uyguciara Veloso Castelo Branco.

Os objetivos da pesquisa tratam de analisar a utilização do sistema SGDCom, como sistema de apoio à gestão nas unidades acadêmicas e administrativas. A discussão se dará a partir da verificação sobre como os gestores percebem os objetivos do sistema SGDCom e a avaliação de desempenho desenvolvida na UFPB, bem como o conhecimento em relação à legislação que rege o processo, identificando de que forma são elaborados os planos de trabalho e estabelecidas as metas anuais e analisando como ocorre o acompanhamento do que foi estabelecido no planejamento em suas respectivas unidades. A finalidade está em buscar uma compreensão analítica acerca do sistema de gestão de desempenho por competências da UFPB, com o intuito de identificar se os gestores se apropriam dele como ferramenta de gestão em suas unidades de trabalho, e assim, auxiliar a UFPB a melhorar o planejamento e a execução dos processos de gestão, a fim de que essas contribuições possam refletir na melhoria da prestação dos serviços da instituição, sendo este o foco do mestrado profissional.

A participação do (a) Sr. (a) na presente pesquisa é de extrema importância, mas esclareço que será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora se não concordar. Esclareço, também, que da sua participação nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento, dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual

desconforto psicológico ao responder as perguntas realizadas, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesas, estas serão ressarcidas pela pesquisadora responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano.

A pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável, como se trata de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim.

Participante da Pesquisa

Marinalva Ferreira de Vasconcelos
Pesquisadora Responsável

Caso necessite de maiores esclarecimentos acerca do presente estudo poderá contatar a pesquisadora responsável através do endereço: Universidade Federal da Paraíba, Campus I, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Central de Atendimento ao Servidor, Cidade Universitária, João Pessoa – PB- Brasil. CEP 58051-900. Telefone para Contato: (83) 9.9939-2799 – E-mail: m.vasconcelosufpb@gmail.com ou Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, Campus I - Cidade Universitária – MPPGAV - Térreo – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB - (83) 3216-7154 - E-mail: mppgav@ufpb.br

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Mestranda: Marinalva Ferreira de Vasconcelos

1. PERFIL DOS GESTORES DAS UNIDADES

PESSOAL

Gênero:

Idade:

Estado civil:

FUNCIONAL

Cargo:

Unidade de lotação:

Tempo de serviço na UFPB:

Tempo na atual função como gestor (a):

FORMAÇÃO ACADÊMICA

() Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado

Curso de formação em nível de graduação?

Área de formação na Pós-Graduação?

2. QUESTÕES

- 1 Descreva sua experiência como gestor na UFPB?
- 2 Quais são as atribuições da sua unidade de trabalho?
- 3 Qual sua compreensão sobre desempenho e competências?
- 4 Teve conhecimento ou participou de alguma atividade de capacitação sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom) da UFPB? Descreva
- 5 Descreva as etapas do ciclo da gestão de desempenho por competências que acontece anualmente na UFPB?
- 6 Qual a finalidade ou os objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom)?
- 7 Me diga Quais as vantagens e desvantagens da utilização do sistema de gestão de desempenho por competências (SGDCOM) no processo de avaliação de desempenho na sua unidade de trabalho?
- 8 Descreva ou explique qual legislação que orienta o processo de avaliação de

desempenho dos servidores TAE?

9 Considera que o meio eletrônico no SIGRH, utilizado para o processo de Avaliação Desempenho pela UFPB, é facilitador do processo? Por quê?

10 Tem conhecimento sobre o conteúdo do Decreto 9.991 de 28/08/19?(Do que se trata?)

11 De que forma ocorre a elaboração dos planos de trabalho junto à sua equipe? Há discussão e envolvimento de todos?

12 Como estabelece as metas anuais da unidade com a equipe e como elas são mensuradas?

13 De quais fontes de informação se utiliza/utilizou para auxiliar na elaboração dos planos de trabalho? (Ex.: PDI, relatórios, leis, manuais, sistemas...). Por quê?

14 Com procede para ajustes no plano de trabalho, caso seja necessário, para adequar a alguma necessidade posterior que venha a surgir?

15 De que forma o sistema SGDCOM auxilia no desenvolvimento das suas atividades como gestor da unidade?

16 Como percebe as melhorias ou mudanças no andamento das atividades da unidade de trabalho a partir da elaboração dos planos de trabalho individuais e das metas anuais, exigidos pelo SGDCOM?

17 De que forma/meios se utiliza para acompanhar o desenvolvimento/alcance das atividades e metas inseridas no plano de trabalho para o período? Elas são atingidas?

18 O que acontece com os resultados das avaliações de desempenho da sua unidade?

19 Quais ações desenvolve, junto a sua equipe, a partir dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores?

20 De que forma executa o levantamento das necessidades de capacitação com vistas a melhoria no desenvolvimento da equipe para o próximo ciclo a ser planejado?

ANEXOS

ANEXO A – CERTIDÃO DE APROVAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA



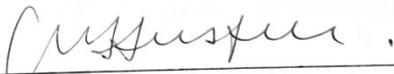
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – MPPGAV
MESTRADO PROFISSIONAL



CERTIDÃO

Certificamos, para fins de submissão ao Comitê de Ética, que foi aprovado **Ad Referendum** ao colegiado do MPPGAV/CE/UFPB, o Projeto de Pesquisa da mestrandia **Marinalva Ferreira de Vasconcelos**, matrícula: 20181008105, intitulado: **Sistema de Gestão de Desempenho por Competências - SGDCom - na percepção dos gestores da Universidade Federal da Paraíba**, sob a orientação acadêmica da Prof^a. Dr^a. Uyguciara Veloso Castelo Branco, da linha de pesquisa Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

João Pessoa-PB, 24 de setembro de 2019


Prof^a. Dr^a. Edineide Jezini Mesquita Araújo
Coordenadora do MPPGAV/CE/UFPB
Matrícula 0268015



Prof. Dr. Mariano Castro Neto
SIAPE: 1874149
UFPB - Campus I

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
MESTRADO PROFISSIONAL
Cidade Universitária Campus I - CEP 58051-900
E-mail: www.ufpb.br/pos/mppgav - Fone: (83) 3216-7444

ANEXO B – TERMO DE ANUÊNCIA



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

TERMO DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins que estamos de acordo com a execução da pesquisa intitulada “**Sistema de Gestão de Desempenho por Competências - SGDCom - na percepção dos gestores da Universidade Federal da Paraíba**”, a ser desenvolvida pela aluna **MARINALVA FERREIRA DE VASCONCELOS**, do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – MPPGAV – MESTRADO PROFISSIONAL, do CENTRO DE EDUCAÇÃO, da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação da Prof.^a **Dra. UYGUACIARA VELOSO CASTELO BRANCO**.

Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso em verificar seu desenvolvimento para que se possa cumprir os requisitos da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, como também, no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para garantia de tal segurança e bem-estar.

Igualmente informamos que para ter acesso à coleta de dados nesta instituição, fica condicionada à apresentação à direção da mesma, da Certidão de Aprovação do presente projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba. Tudo como preconiza a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

João Pessoa-PB, 25 de setembro de 2019.

CPF: 132.851.734-91
CNPJ: 24.098.477/0001-10


Assinatura do Responsável

Francisco Ramalho de Albuquerque
PRO-REITOR DE GESTÃO DE PESSOAS
Mat. 331387

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRO-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
Cidade Universitária - Prédio da Reitoria - 1º andar
CEP: 58.059-900 - João Pessoa/PB