



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAF UFCG**

MARIA GUESNADIA TEODORO DE OLIVEIRA SOUSA

**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/UFCG**

SOUSA - PB

2018

MARIA GUESNADIA TEODORO DE OLIVEIRA SOUSA

**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/UFCG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre – Área de concentração: Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

SOUSA - PB

2018

Dados Internacionais de Catalogação -na- Publicação - (CIP)
Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Formação de Professores - Biblioteca Setorial
Cajazeiras-Paraíba

| | |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S725a | <p>Sousa, Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira. 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/UFCG. / Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira Sousa. Sousa, 2018. 263f. : il.</p> <p>Bibliografia</p> <p>Dissertação (Mestrado) PROFIAP/UFCG/CCJS,2018 Orientadora Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.</p> <p>1.Administração Pública. 2.Gestão por competência. 3.Gestão de pessoas. 4.Servidores técnico-administrativos - CCJS - UFCG. I.Barbosa, Maria de Fátima Nóbrega. II.Universidade Federal de Campina Grande. III. Centro de Ciências Jurídicas e Sociais. IV. Título.</p> |
| UFCG/CFP/BS | CDU - 35.085 (043.3) |

MARIA GUESNADIA TEODORO DE OLIVEIRA SOUSA

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/UFCG

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre – Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 24 de julho de 2018.

Banca Examinadora:

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Orientadora

Jônica Marques Coura Aragão

Dra. Jônica Marques Coura Aragão
Membro Interno

Jardel de Freitas Soares

Dr. Jardel de Freitas Soares
Membro Externo

*Aos meus pais, Pedrinho e Mundinha;
Aos três homens de minha vida:
Zeca, Guilherme e Gustavo,
Razões do meu viver.*

Dedico.

Agradeço

A Deus, minha fortaleza, por guiar meus passos.

A meus pais, Pedrinho e Mundinha, meus ídolos, pela dedicação e carinho que fizeram de mim uma pessoa melhor.

A meu esposo Zeca, meu companheiro de vida, por me fazer uma pessoa realizada e feliz.

A meus filhos Guilherme e Gustavo, por encherem minha vida de encantamento.

A meus irmãos: Raimundo, Pedro Filho, Marquinhos, Dênia e Landinha pelas expressões de carinho e pela presença constante.

A todos os meus familiares e amigos pela torcida.

A minha orientadora, professora Dra. Maria de Fátima Barbosa, pela confiança depositada ao eleger-me sua orientanda e pelo apoio dispensado.

A Profa. Dra. Jônica Marques, ex-diretora desta casa, pela postura e serenidade como sempre conduziu os problemas e pela compreensão para que eu pudesse concluir esta pesquisa.

Aos professores que participaram do meu Exame de Qualificação, pelas valiosas colaborações.

A Profa. Dra. Edjane e ao Prof. Dr. Ribamar, coordenadores do PROFIAP, pela dedicação e compreensão com todos.

Aos professores doutores do PROFIAP da Turma 2016.1: Ana Paulo Basso, Edjane Esmerina, Erivaldo Barbosa, José Irivaldo Alves, José Maria Pereira, José Ribamar Marques, Luiz Antonio Coêlho, Marcleide Pederneiras e ao colaborador Prof. Dr. Rodolfo Jakov pelos preciosos ensinamentos.

A Profa. Giseuda de Oliveira, Tereza Rocha e Joilândia Mateus, equipe do PROFIAP, pela presença e preocupação constante com todos os alunos.

A todos os colegas do curso com quem convivi, e em especial, a Alessandro e Lourdinha Mesquita pelas atividades em equipe, pela amizade e confiança.

Aos colaboradores da pesquisa pela disponibilidade que sem eles não seria possível a realização deste trabalho.

A meus colegas de trabalho do CCJS, minha segunda família, por dividirem comigo minhas preocupações e por torcerem por mim.

A minha secretária Vanésia por contribuir com um ambiente propício.

A Arieli Rodrigues, a Denize Saraiva, a Selma Torquato, a Vanducélia pela colaboração neste trabalho.

A Céu, ao Prof. Dr. Erivaldo Barbosa, a Profa. Dra. Gracinha, ao Prof. Dr. Jardel de Freitas, a Profa. Dra. Jônica Marques, ao Prof. Dr. José Ribamar, ao Prof. Dr. Paulo Henriques pelo carinho, atenção e torcida que sempre tiveram comigo.

Àqueles que direta ou indiretamente cooperaram para esta conquista.

RESUMO

Na Administração Pública brasileira, o modelo de gestão de pessoas por competências foi introduzido por meio do Decreto n. 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal com as finalidades, dentre outras, de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente do servidor público. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, com abordagem qualitativa e classifica-se como exploratório-descritiva e estudo de campo. Na coleta dos dados foram realizadas 16 entrevistas com servidores e consulta documental. A análise de conteúdo subsidiou o procedimento de análise dos dados. Os principais resultados da pesquisa nos cinco processos de gestão de pessoas foram os seguintes: quanto ao suprimento percebeu-se que, sem o devido planejamento da força de trabalho, existe o risco de falhas na agregação de servidores no Centro caracterizado pela falta de servidores ou pela falta de perfil para o bom desempenho das atribuições; acerca da aplicação pode-se afirmar que a maneira como a UFCG e o CCJS recebem os novos servidores e os integram a sua cultura e ao seu contexto não atende as expectativas desses servidores; no que tange a compensação percebeu-se que há esforço da instituição e do Centro na realização de algumas ações para reter seus servidores, buscando garantir um ambiente mais agradável e seguro, mas há de se considerar que a instituição pode investir mais e melhor em programas de qualidade de vida; no tocante ao desenvolvimento comprovou-se que uma das metas da instituição é a capacitação de seu pessoal técnico-administrativo, mas que essa política institucional carece de maior efetividade para que possa por meio de programa de capacitação e qualificação continuada atender as necessidades institucionais; com respeito ao monitoramento examinou-se que um banco de talentos é um instrumento da gestão por competências que pode ser utilizado pelo CCJS para alocar adequadamente a força de trabalho, além de que as avaliações anuais de desempenho funcional não refletem o desempenho efetivo dos servidores avaliados no Centro. Os achados da pesquisa demonstraram que o sistema de gestão de pessoas, baseado em competências, possui uma lacuna entre o recomendado na literatura, o disposto nas legislações e a prática vivida na gestão de pessoas na UFCG, especificamente no CCJS. A gestão por competências é viável na Administração Pública brasileira, mas depende de ajustes necessários às especificidades do setor público.

Palavras-chave: Competências. Processos. Gestão estratégica de pessoas. Administração pública.

ABSTRACT

In the Brazilian Public Administration, the model of people management by competences was introduced by means of Decree n. 5.707 / 2006, which established the Personnel Development National Policy with the aim, among other things, of improving the efficiency, effectiveness and quality of public services provided to society and the permanent development of public servants. In this context, the objective of this study is to analyze how the application of the competency-based management model in the people management processes is experienced by the technical-administrative staff of the Center for Legal and Social Sciences (CCJS) at the Federal University of Campina Grande (UFCG). The research is characterized as a case study, with qualitative approach and it is classified as exploratory-descriptive and as a field study. In the data collection, 16 interviews with servers and documentary consultation were carried out. Content analysis subsidized the data analysis procedure. The main results of the research in the five people management processes were as follows: with regard to the supply it was noticed that, without proper planning of the workforce, there is a risk of server aggregation failures at the Center characterized by the lack of servers or due to the lack of profile for the good performance of the assignments; about the application, can be said that the way that UFCG and CCJS receive the new servers and integrate them into their culture and context does not meet the expectations of these servers; with regard to compensation, it was noticed that there is an effort by the institution and the Center to carry out some actions to retain its employees, seeking to ensure a more pleasant and safe environment, but it must be considered that the institution can invest more and better in life quality programs; with regard to development, it has been proven that one of the institution's goals is the training of its technical-administrative staff, but this institutional policy needs to be more effective, through a training and continuous qualification program, in order to meet institutional needs; with respect to monitoring, related to monitoring, it has been found that a talent pool is a competency management tool that can be used by the CCJS to properly allocate the workforce, and that the annual functional performance assessments do not reflect the actual performance of the evaluated servers in the Center. The research conclusions demonstrated that the competency-based people management system has a gap between what is recommended in the literature, the provisions in legislation and what is practiced in the people management at UFCG, specifically at CCJS. The management by competences is viable in the Brazilian Public Administration, but depends on adjustments necessary to the specificities of the public sector.

Keywords: Competencies. Processes. Strategic management of people. Public administration.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 | Classificação das competências segundo o Sistema de Capacitação | 48 |
| Figura 2 | Modelo de gestão por competências | 51 |
| Figura 3 | Natureza e quantitativo de órgãos da APF que implantaram o modelo da capacitação da gestão por competências | 57 |
| Figura 4 | Enquadramento e desenvolvimento no PCCTAE | 63 |
| Figura 5 | Organograma da Universidade Federal de Campina Grande | 111 |
| Figura 6 | Sigepe: linha de tempo dos módulos | 200 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 | Classificação das atividades de gestão de pessoas segundo diferentes autores e relatórios | 37 |
| Quadro 2 | Processos básicos de gestão de pessoas | 38 |
| Quadro 3 | Descrição dos subprocessos de gestão de pessoas | 39 |
| Quadro 4 | Elementos característicos da gestão estratégica de pessoas | 41 |
| Quadro 5 | Definições do termo competência | 43 |
| Quadro 6 | Exemplos de habilidades | 45 |
| Quadro 7 | Exemplos de atitudes | 46 |
| Quadro 8 | Áreas-chave a serem melhoradas na gestão de recursos humanos pelo Governo brasileiro aplicando a gestão por competências | 49 |
| Quadro 9 | Problemas práticos da aplicação da gestão por competências no setor público na Europa | 55 |
| Quadro 10 | Exemplos de sistemas de gestão por competências no Brasil | 56 |
| Quadro 11 | Resultados positivos na implantação da gestão por competências no Brasil | 58 |
| Quadro 12 | Barreiras ou fatores dificultadores à implantação do modelo de gestão por competências no setor público | 59 |
| Quadro 13 | Aspectos positivos do PCCTAE | 62 |
| Quadro 14 | Matriz de responsabilidades para o mapeamento das competências na UFCG | 73 |
| Quadro 15 | Habilidades e atitudes gerais previamente identificadas para o mapeamento de competências na UFCG | 75 |
| Quadro 16 | Critérios da avaliação de desempenho individual na UFCG | 88 |
| Quadro 17 | Estudos correlatos de gestão por competências no âmbito da Administração Pública | 91 |
| Quadro 18 | Execução da pesquisa e desenho metodológico | 92 |
| Quadro 19 | Eixos e subeixos temáticos e fatores de análise da pesquisa | 100 |
| Quadro 20 | Critérios de análise da pesquisa | 101 |
| Quadro 21 | Principais documentos coletados e analisados | 103 |
| Quadro 22 | Responsabilidades das coordenações da SRH/UFCG | 113 |

| | | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 23 | Resultados do eixo temático suprimento de servidores | 131 |
| Quadro 24 | Resultados do eixo temático aplicação de servidores | 140 |
| Quadro 25 | Programas e ações de qualidade de vida no trabalho-SIASS/UFCG | 168 |
| Quadro 26 | Resultados do eixo temático compensação ou retenção de servidores | 172 |
| Quadro 27 | Resultados do eixo temático desenvolvimento de servidores | 193 |
| Quadro 28 | Resultados do eixo temático monitoramento de servidores | 213 |
| Quadro 29 | Plano de ação: Planejamento da aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG | 219 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 | Conversão do tempo de serviço público federal | 64 |
| Tabela 2 | Carga horária para progressão por capacitação profissional | 69 |
| Tabela 3 | Percentuais de incentivo à qualificação | 70 |
| Tabela 4 | Quantitativo de técnico-administrativo do quadro permanente de pessoal do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG em novembro/2017 | 95 |
| Tabela 5 | Servidores técnico-administrativos aptos selecionados em conformidade com os critérios adotados na pesquisa | 96 |
| Tabela 6 | Perfil dos sujeitos da pesquisa | 97 |
| Tabela 7 | Quantitativo do quadro de pessoal do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG em abril/2018 | 116 |
| Tabela 8 | Quantitativo dos cargos técnico-administrativos do quadro permanente de pessoal do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG em abril/2018 | 117 |
| Tabela 9 | Serviços terceirizados contratados para o Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG com posição em abril/2018 | 118 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANPAD | Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração |
| AP | Administração Pública |
| APF | Administração Pública Federal |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CCJS | Centro de Ciências Jurídicas e Sociais |
| CCS | Coordenação de Cargos e Salários |
| CEP | Comitê de Ética em Pesquisa |
| CF | Constituição Federal |
| CSGAF | Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira |
| CGDP | Coordenação Geral de Gestão de Pessoas |
| CIS | Comissão Interna de Supervisão |
| CNS | Comissão Nacional de Supervisão |
| CNS | Conselho Nacional de Saúde |
| CONSUNI | Conselho Universitário |
| DOU | Diário Oficial da União |
| EAD | Ensino à Distância |
| ENAP | Escola Nacional de Administração Pública |
| FASUBRA | Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil |
| FG | Função Gratificada |
| IFES | Instituições Federais de Ensino Superior |
| GPC | Gestão por Competências |
| LNT | Levantamento de Necessidades de Treinamento |
| MEC | Ministério da Educação |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| PAD | Programa de Avaliação de Desempenho |
| PNDP | Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal |
| PCCTAE | Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Institucional |

| | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| PDIC | Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira |
| PDRH | Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos |
| PNDP | Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do PCCTAE |
| PNDP/PCCTAE | Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal |
| PROFIAP | Mestrado Profissional em Administração Pública |
| RH | Recursos Humanos |
| SIAPE | Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos |
| SIASS | Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor |
| Sigepe | Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal |
| SIPEC | Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal |
| RJU | Regime Jurídico Único |
| SRH | Secretaria de Recursos Humanos |
| TCF | Trabalho de Conclusão Final |
| TCLE | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| UFCG | Universidade Federal de Campina Grande |
| UFPB | Universidade Federal da Paraíba |

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO | 23 |
| 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO | 24 |
| 1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO | 26 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA | 27 |
| 1.4 OBJETIVOS | 27 |
| 1.4.1 Objetivo geral | 28 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 28 |
| 1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA | 28 |
| CAPÍTULO 2 | 30 |
| 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO | 30 |
| 2.1.1 Conceito e princípios da Administração Pública | 30 |
| 2.1.2 Gestão de pessoas e seus processos | 36 |
| 2.1.3 Gestão estratégica de pessoas no setor público | 40 |
| 2.1.4 Gestão por competências no setor público | 43 |
| 2.1.4.1 Noção de competências | 43 |
| 2.1.4.2 Fundamentos da gestão por competências no setor público | 48 |
| 2.1.4.3 Modelo de gestão da capacitação por competências | 50 |
| 2.1.5 Estudos e aplicabilidade da gestão por competências no setor público | 53 |
| 2.1.5.1 Experiências da gestão por competências no setor público internacional e no Brasil | 54 |
| 2.1.5.2 Implantação do PCCTAE nas Instituições Federais de Ensino Superior | 60 |
| 2.1.5.3 Processo de implementação da gestão da capacitação por competências na UFCG | 71 |
| 2.1.5.4 Estudos correlatos | 90 |
| 2.2 METODOLOGIA | 92 |
| 2.2.1 Método | 93 |
| 2.2.2 Classificação da pesquisa | 94 |
| 2.2.3 Sujeitos e contexto da pesquisa | 95 |
| 2.2.4 Eixos temáticos e fatores da pesquisa | 99 |
| 2.2.5 Instrumentos e coleta dos dados | 102 |
| 2.2.6 Tratamento e análise dos dados | 106 |
| CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 109 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE | 109 |
| 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS | 115 |
| 3.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA DE CAMPO | 119 |
| 3.3.1 Eixo temático: suprimento de servidores com base nas competências | 119 |
| 3.3.2 Eixo temático: aplicação de servidores com base nas competências | 132 |
| 3.3.3 Eixo temático: compensação ou retenção de servidores com base nas competências | 141 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.4 Eixo temático: desenvolvimento de servidores com base nas competências | 174 |
| 3.3.5 Eixo temático: monitoramento de servidores com base nas competências | 194 |
| CAPÍTULO 4 | 216 |
| 4.1 DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO | 216 |
| 4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 225 |
| 4.2.1 Limitações da pesquisa | 231 |
| 4.2.2 Propostas para estudos futuros | 231 |
| REFERÊNCIAS | 232 |
| APÊNDICES | 245 |

CAPÍTULO 1

Este capítulo trata da introdução da pesquisa com a apresentação da contextualização, da delimitação do tema, da justificativa com as contribuições do estudo, da problematização, dos objetivos e da estrutura do trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização caracteriza-se por profundas mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que se intensifica por meio da informação e comunicação no mundo contemporâneo. Essas transformações geram incertezas e indefinições e implicam em desafios para as organizações públicas e privadas. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por transformações nos últimos anos.

A literatura utiliza o conceito de modelo de gestão de pessoas como um recurso teórico e metodológico para analisar as diversas maneiras como essa função acontece em diferentes contextos (MASCARENHAS, 2013). Diferenciados modelos teóricos foram adotados nos estudos de gestão de pessoas ao longo da trajetória histórica no estudo das organizações. Recentemente, aponta-se a tendência de substituir uma gestão designada como Administração de Recursos Humanos, centrada no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, pela concepção de Gestão Estratégica de Pessoas que relaciona as pessoas com as estratégias e objetivos da organização (CAMÕES, 2013).

As instituições públicas, a exemplo de outras organizações, buscam adaptar-se a esse novo contexto. O desafio para a nova administração pública que se coloca é como transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis, adaptáveis e empreendedoras (PANTOJA, IGLESIAS, 2013). Vários autores apontam a gestão com base nas competências como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações, dentre os diversos modelos de gestão encontrados na literatura e aplicados nas organizações públicas e privadas (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001; BRUNO-FARIA, BRANDÃO, 2003).

Com a finalidade de tornar a gestão de pessoas mais estratégica, especialmente a partir das novas práticas denominada *New Public Management* que surgiu nos Estados Unidos e Europa, a partir da década de 1980, diversos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) adotaram o modelo de gestão de

pessoas por competência. Esse conceito foi desenvolvido para as empresas privadas norte-americanas e exportado para o Reino Unido e quase que ao mesmo tempo transposto também para o setor público (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2006). Na Administração Pública brasileira, o modelo foi introduzido por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) com as finalidades, dentre outras, de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2006a).

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A gestão por competências, na qualidade de novo modelo para gestão de pessoas, encontra-se relativamente consolidada na esfera privada e em alguns segmentos específicos do setor público, como em empresas e sociedades de economia mista na Administração Pública Federal (APF). Contudo, de forma geral, a APF não tem alcançado o resultado esperado na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), apesar do reconhecimento da sua importância no desenvolvimento profissional dos servidores para a qualidade na prestação do serviço público.

O modelo por competências adotado nos processos de gestão de pessoas nos órgãos da Administração Pública brasileira ainda está em evolução, estando mais focado nas ações de capacitação e desenvolvimento. De acordo com o Decreto n. 5.707/06, que instituiu a PNDP, a gestão por competências é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006a). Sem dúvida, que a adoção referenciada às competências no decreto mencionado não se relaciona somente com as ações de desenvolvimento profissional, pois envolve toda a organização desde a formulação e revisão de sua estratégia até a avaliação de seu desempenho.

No entanto, a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, na qual, a partir da estratégia organizacional, aponta suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Neste sentido, os relatórios da Conferência Nacional de Recursos Humanos e da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) sustentam

que são poucos os órgãos que têm conseguido basear seus processos de gestão na perspectiva da gestão de pessoas por competências; e que isso ocorre por dificuldades decorrentes da resistente estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro (BRASIL, 2009d; OCDE, 2010). Assim, a OCDE e o Tribunal de Contas da União recomendam que todos os órgãos da administração pública federal implementem o modelo gestão por competências para planejar, executar e avaliar suas ações de capacitação, além de destacarem a importância de que a gestão por competências oriente às diferentes ações prioritárias da gestão de pessoas (OCDE, 2010; TCU, 2013).

O contexto geral deste estudo compreende a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), uma instituição autárquica pública federal de ensino, pesquisa e extensão com estrutura multicampi e sede e foro no município de Campina Grande, no Estado da Paraíba. A unidade de análise é o Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS), um dos sete *campi* da instituição, situada na cidade de Sousa. O Centro oferece seis cursos de graduação, sendo três cursos de Direito e mais os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Serviço Social.

A UFCG implementou a gestão por competências em 2007, com foco nos processos de capacitação e desenvolvimento, porém essa política de gestão de pessoas ainda não contempla os demais processos no seu planejamento de força de trabalho, como seleção e recrutamento de pessoal, realocação e redistribuição do pessoal, estrutura de carreira, remuneração e incentivos, entre outros. O CCJS como unidade administrativa pertencente a UFCG, conseqüentemente, é afetada nas suas ações na área de gestão de pessoas ao planejar sua força de trabalho.

Na literatura nacional há poucos estudos acerca da adoção da gestão por competências nas instituições federais de ensino superior, e especificamente estudos empíricos a respeito da percepção dos servidores quanto à aplicação do modelo nos processos de gestão de pessoas. Sendo assim, este estudo pretende utilizar-se da literatura sobre implementação da gestão por competências como suporte teórico e empírico para direcionar a pesquisa no intuito de corroborar com o estado da arte nesse campo.

De acordo com o cenário apresentado, o estudo estabelece a seguinte questão de pesquisa: **Como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande?**

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O tema orientador da realização desta pesquisa é a gestão por competências como instrumento na gestão estratégica de pessoas no setor público brasileiro. Com o intuito de ampliar a publicação de conhecimentos acerca dessa temática elegeu-se analisar o modelo de gestão por competências aplicando-o as diversas atividades de gestão de pessoas, de forma mais detalhada. A escolha desse modelo sucedeu-se pelas seguintes razões:

i) a edição do Decreto n. 5.707/06 que determina a aplicação do modelo nos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional como ferramenta estratégica para formação e desenvolvimento profissional e na construção de uma cultura de aprendizagem contínua no trabalho;

ii) a recomendação da OCDE, em seu relatório em 2010, de que todos os órgãos da Administração Pública Federal implementem o modelo gestão por competências para planejar, executar e avaliar suas ações de capacitação, além de alinhá-lo às diferentes ações prioritárias da gestão de recursos humanos, como o planejamento de pessoal, a gestão de recrutamento e desempenho;

iii) a determinação e recomendação do TCU, em seu relatório de levantamento da governança e gestão de pessoas em unidades da APF, em 2012, de que essas unidades adotem o modelo de competências como instrumento da governança de pessoas de forma a permitir a integração dos diversos processos de gestão de pessoas; e

iv) finalmente, a opção de delimitar a pesquisa ao estudo dos processos de gestão de pessoas na sua aplicabilidade em um dos centros de uma instituição federal de ensino.

Sendo assim, faz-se necessário delimitar os eixos temáticos a serem investigados na gestão por competências que formam um todo sistêmico. Em conformidade com o que será desenvolvido detalhadamente no referencial teórico, será explanado o entendimento dos estudiosos do campo quanto aos processos e subprocessos de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, lotação, movimentação, integração, plano de carreira, remuneração, capacitação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e outros, levando em conta as barreiras legais na área de pessoal.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Os estudos sobre a adoção da gestão por competências e suas implicações na Administração Pública brasileira, especialmente nas instituições federais de ensino, demonstram em sua maioria que, na prática, o benefício potencial entre estratégia e competências gerando mais qualidade nas ações organizacionais está distante da realidade vivida pelas instituições.

Estudar o tema da gestão por competências no setor público, analisando sua aplicabilidade a partir da integração de seus processos de gestão, é relevante para o processo de reflexão a respeito da sua adoção enquanto estratégia desenvolvida para a esfera privada, e que depende das adequações necessárias às especificidades do setor público.

A UFCG tem um fim que vai além do desenvolvimento e difusão do conhecimento resultante do ensino, pesquisa e extensão em todas as múltiplas áreas. Esse conhecimento deve ser gerado, transmitido e disseminado em padrões elevados de qualidade e, nesse processo, o capital humano é o principal ativo, pois são as pessoas que detêm o conhecimento organizacional e que determinam a capacidade de prestação de serviços à sociedade. O estudo contribui assim, para o fortalecimento da função social da UFCG ao interagir com a sociedade, com suas diversas organizações e com o mundo do trabalho.

Neste sentido, a pesquisa pretende contribuir para o campo buscando realizar estudo teórico e empírico desse novo modelo de governança de pessoas que requer uma liderança efetiva, capacitada para as resoluções necessárias para a entrega dos resultados aos cidadãos. Esse modelo de gestão com base nas competências é apropriado para construir uma cultura de inovação na gestão pública que possa superar os desafios contemporâneos como a morosidade e a ineficiência dos serviços públicos. Espera-se, assim, que os resultados desta investigação possam ser úteis aos gestores e servidores do CCJS, de outras unidades organizacionais da UFCG e de outras Instituições Federais de Ensino Superior, como também aos diversos servidores que atuam na área de gestão de pessoas no setor público.

1.4 OBJETIVOS

A partir do exposto, o estudo tem os seguintes objetivos:

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar a gestão de pessoas com seus conceitos, peculiaridades e processos básicos, além da gestão por competências no setor público como instrumento estratégico;

2. Apresentar experiências da aplicabilidade da gestão por competências no setor público, descrevendo a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e o processo de implementação do modelo na UFCG;

3. Identificar a aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas na percepção dos servidores do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

O trabalho encontra-se estruturado em quatro partes: neste primeiro capítulo são apresentadas a contextualização, a problematização, a delimitação do tema, a justificativa com as contribuições do estudo e os objetivos.

O segundo capítulo trata-se do referencial teórico e dos procedimentos metodológicos especificados em dois subcapítulos:

(i) Introduz a noção de Administração Pública com seu conceito e princípios; destaca posteriormente os fundamentos básicos da gestão de pessoas com seus processos e a gestão estratégica de pessoas no setor público; em seguida, discute-se o modelo de gestão por competências no setor público com a conceituação e a metodologia de implementação, inserindo a ideia de competências; depois mostra experiências do modelo no setor público, incluindo a descrição da implantação do PCCTAE nas IFES e o processo de implementação do modelo na UFCG, além de estudos correlatos; e

(ii) Descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa abordando o método adotado, a classificação, os sujeitos e o contexto, os procedimentos de coleta dos dados, os eixos temáticos e os fatores da pesquisa, o tratamento e a análise dos dados.

O terceiro capítulo dedica-se a caracterização do ambiente estudado, ao diagnóstico e análise, interpretação e estabelecimento dos resultados.

O quarto capítulo expõe a proposição do plano de ação para aplicação no âmbito do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais; e por fim, as considerações finais, limitações da pesquisa e propostas para estudos futuros.

CAPÍTULO 2

Este capítulo subdivide-se em dois subcapítulos: (i) o referencial teórico e (ii) os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa.

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este subcapítulo discorre sobre: (i) o conceito e os princípios da Administração Pública; (ii) a noção de gestão de pessoas e seus processos; (iii) os fundamentos da gestão estratégica de pessoas no setor público; (iv) a noção de competências com os fundamentos básicos da gestão por competências e a metodologia do modelo aplicado à gestão da capacitação por competências; e (v) os estudos e experiências do modelo no setor público, apresentando a implantação do PCCTAE nas IFES e o processo de implementação da gestão da capacitação por competências na UFCG.

2.1.1 Conceito e princípios da Administração Pública

A expressão “administração pública” exprime mais de um sentido devido às várias tarefas e atividades que constituem o objetivo do Estado, como também ao número de órgãos e agentes públicos responsáveis pela sua execução.

Segundo Meirelles (2010), Administração Pública (AP), em sentido formal, é o conjunto de órgãos estabelecidos para obtenção dos objetivos do Governo; na definição material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele declarados em benefícios da coletividade. Ainda para o autor, numa visão global, a Administração é todo o aparelhamento do Estado preestabelecido à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Para Carvalho Filho (2017), o sentido objetivo da administração pública, grafada com iniciais minúsculas, deve constituir-se na própria atividade administrativa exercida pelo Estado, por seus órgãos e agentes, configurando a função administrativa; no sentido subjetivo, Administração Pública, com iniciais maiúsculas, pode significar o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que tenham a responsabilidade de executar as atividades administrativas.

Princípios da Administração Pública

O verbete princípio derivado do latim *principiu* significa o início, fundamento ou essência de algum fenômeno. Pode ser definido também como momento ou local ou trecho que algo tem origem; causa primária, origem; preceito, regra (FERREIRA, 2008). No sentido jurídico significa “disposição ou regra geral que exprime um valor e serve de fundamento e referência para conferir racionalidade a um sistema normativo” (LUZ, 2014, p. 288).

De uma forma geral, princípios são preceitos, leis ou pressupostos considerados universais que definem as regras pela qual uma sociedade civilizada deve se orientar; ou ainda, um conjunto de normas ou padrões de conduta a serem seguidos por uma pessoa ou instituição. Para Cretella Júnior (1968, p. 3) princípio “[...] é ponto de referência de uma série de outras proposições, ou por erigir-se em premissa primeira do sistema, ou por apresentar-se como norma referencial que apontará a ulterior construção sistemática”. Ou seja, para esse autor, princípio é a base de sustentação da ciência.

A Constituição Federal Brasileira vigente estabeleceu no artigo 37 preceitos fundamentais, chamados Princípios da Administração Pública, que condicionam o padrão que todas as pessoas administrativas de qualquer dos entes federativos devem observar (BRASIL, 1988). Segundo Carvalho Filho (2017) princípios administrativos são os postulados essenciais que orientam todo o modo de agir da Administração Pública. Isto é, são preceitos que norteiam a conduta do Estado quando no desempenho de atividades administrativas. A Administração Pública obedecerá, entre outros, aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade administrativa, da publicidade e da eficiência expressamente previstos no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal com redação dada pela Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998).

A Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999, Lei do Processo Administrativo Federal, alude no artigo 2º aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência dos quais a Administração Pública deverá obedecer visando à proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração (BRASIL, 1999). Conforme esclarece Meirelles (2010) a referida lei, apesar de natureza federal, apresenta conteúdo de normas gerais da atividade administrativa não só da União, como também dos Estados e Municípios. Mais recentemente foi publicada a Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017 que trata dos direitos

dos usuários dos serviços públicos prestados pela Administração Pública que será explanada com maior apreço no tópico referente ao princípio da eficiência (BRASIL, 2017).

Para melhor compreensão dos princípios elencados no artigo 37 da Carta Magna seguem algumas considerações acerca de cada um deles e com mais particularidades, do princípio da eficiência.

Legalidade. O princípio da legalidade é a diretriz básica da conduta de todos os agentes da Administração Pública, independente do cargo que ocupem. De acordo com Carvalho Filho (2017, p. 18-19) “[...] toda e qualquer atividade administrativa deve ser autorizada por lei”. Desta forma, somente é permitido à Administração Pública agir ou praticar atos que estejam em conformidade com a lei. Di Pietro (2017) corrobora ao afirmar que, segundo o princípio da legalidade, a Administração Pública só pode fazer o que a lei consente.

Meirelles (2010, p. 89) explica que “Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”, pois na Administração Pública não há liberdade nem desejo pessoal. O administrador está sujeito aos ditames da lei e às obrigações do bem comum e se agir em desacordo com eles, seu ato poderá ser considerado nulo além de expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, de acordo com o caso.

Impessoalidade. Segundo o princípio da impessoalidade deve a Administração voltar-se exclusivamente para o interesse público, sem beneficiar alguém em particular. Meirelles (2010, p. 93) menciona que o princípio “[...] nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal”. A prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência administrativa, visando satisfazer interesses privados caracteriza-se como desvio de finalidade que constitui abuso de poder por parte dos agentes públicos.

No mesmo sentido, Alexandrino e Paulo (2014, p. 198) explicitam que o princípio da impessoalidade administrativa deve ter como objetivo impedir a promoção pessoal: “A impessoalidade da atuação administrativa impede, portanto, que o ato administrativo seja praticado visando a interesses do agente ou de terceiros, devendo ater-se à vontade da lei, comando geral e abstrato em essência.” O princípio objetiva também a igualdade de tratamento que a Administração deve dedicar aos administrados que se encontrem em idêntica situação jurídica, pelo qual se obriga a tratar todos os administrados

sem discriminação. Consiste dizer que o interesse público e igualitário deve sobrepor-se aos interesses individuais e particulares.

Moralidade. O princípio da moralidade impõe que o administrador público atue com base na ética que deve estar presente em sua conduta. Deve não somente verificar os critérios de conveniência, oportunidade e justiça em suas ações, mas também diferenciar o que é honesto do que é desonesto, como lembra Carvalho Filho (2017). Neste sentido, relaciona-se também ao princípio da probidade administrativa, que reside na obrigação da AP de atuar de acordo com os padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé.

Di Pietro (2017, p. 108) enfatiza que estará havendo afronta ao princípio da moralidade administrativa sempre que o comportamento do agente público ou do administrado que com a Administração se relacione juridicamente, ainda que em conformidade com a lei, ofender “[...] a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia comum de honestidade [...]”, pois o princípio exige atuação ética dos agentes da Administração e de terceiros que com ela mantém relacionamento.

Publicidade. O princípio da publicidade refere-se à publicação oficial dos atos administrativos a fim de que eles possam produzir efeitos externos e à exigência de transparência da atividade administrativa como um todo, o que possibilita o controle da legitimidade da conduta dos agentes administrativos. Di Pietro (2017) observa que o princípio obriga a ampla divulgação dos atos praticados pela Administração Pública, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição Federal (CF) de 1988, em situações excepcionais, destinadas a proteção do Estado e da sociedade e para preservar a intimidade das pessoas.

Para Carvalho Filho (2017) só com a transparência dos atos administrativos é que poderão os interessados diretos e o povo em geral verificar sua legalidade ou não e o grau de eficiência de que se recobrem. Sendo assim, a publicidade dos atos administrativos facilita o controle da administração, dando ao administrado o conhecimento dos atos podendo impugná-los, tanto interna como externamente. Meirelles (2010, p. 96) relata que “[...] os atos irregulares não se convalidam com a publicação, nem os regulares a dispensam para sua exequibilidade, quando a lei ou o regulamento a exige”. Conclui-se então que a publicidade é requisito de eficácia à atividade administrativa.

Eficiência. A Emenda Constitucional n. 19/1998 inseriu o princípio da eficiência entre os princípios constitucionais da Administração Pública, previstos no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988. Segundo Meirelles (2010, p. 98) esse princípio

“[...] exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”. Significa que a Administração não pode procrastinar indevidamente na prática dos seus atos administrativos; muito menos deixar de observar corretamente os padrões técnicos definidos para a prestação de determinado serviço público, ou ainda, atuar com desequilíbrio na relação custo-benefício no serviço prestado à coletividade.

Di Pietro (2017) destaca que o princípio da eficiência apresenta dois aspectos: pode ser examinado tanto em relação ao modo de atuação do agente público quanto em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, ambos com o mesmo propósito de conseguir os melhores resultados na prestação do serviço público. A autora enfatiza ainda que a eficiência deve estar em conformidade com os demais princípios impostos à Administração, sem sobrepor-se a nenhum deles, especificamente ao da legalidade, para não colocar em risco à segurança jurídica e o Estado de Direito (DI PIETRO, 2017). Apreende-se então que, na sistemática jurídica, os princípios como valores devem conviver harmonicamente.

A Emenda Constitucional n. 19/1998 também trouxe alterações no sentido de garantir ao princípio da eficiência plena aplicabilidade e efetividade. A nova redação do artigo 37, parágrafo 3º, da Constituição Federal prevê expressamente a edição de lei para regulamentar as reclamações relativas à prestação de serviços públicos e que só foi publicada recentemente (BRASIL, 1998).

A Lei n. 13.460/17 veio para dar maior oportunidade para os usuários dos serviços públicos em geral exercerem concretamente sua cidadania contra tantas falhas e omissões do Estado que causam tanto descontentamento e morosidade. O artigo 3º da lei supracitada exige a publicação por parte de cada Poder e esfera de Governo, com periodicidade mínima de um ano, de quadro geral dos serviços públicos prestados, com especificação dos responsáveis pela realização e a quem estes estão subordinados ou vinculados; e essa legislação ainda elencou, no artigo 4º, princípios que norteiam a prestação dos serviços públicos como regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia (BRASIL, 2017). As determinações trazidas por essa nova lei buscam atender ao princípio constitucional da eficiência na AP e se aplicam tanto à Administração Pública direta, quanto à indireta. Por conseguinte, foram estabelecidos períodos de adaptação da Administração às novas exigências da referida lei.

Moraes (2017, p. 354) relaciona as seguintes características básicas do princípio da eficiência: “direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade”. É por meio desse princípio que se pretende garantir maior qualidade na atividade pública e na prestação dos serviços públicos. Contudo, o princípio da eficiência isoladamente não é capaz de impor a excelência aos serviços públicos, devendo ser almejada sua efetividade a partir da introdução de novas tecnologias de gestão.

O Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 introduziu o modelo de gestão de pessoas por competência na Administração Pública Brasileira ao instituir a PNDP para ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional com a finalidade, entre outras, de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão (BRASIL, 2006a). Para que essa e outras finalidades sejam alcançadas é preciso que a Administração adote de forma eficaz modelos de gestão adaptados à realidade pública e haja uma mudança de comportamento dos agentes públicos e também da sociedade. O Tribunal de Contas da União (TCU, 2016) no seu relatório de levantamento sobre governança e gestão de pessoas na APF destaca que é essencial que a coisa pública seja administrada de forma eficiente traduzindo-se no atendimento das necessidades fundamentais da sociedade de modo eficaz e com o menor custo possível.

De acordo com Carvalho Filho (2017, p. 30) “[...] a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados” para o alcance da maior qualidade possível na execução das atividades a seu cargo e deve elaborar organograma com destaque para as funções gerenciais e para a competência dos agentes públicos que devem exercer tais funções. Sendo assim, o princípio mais moderno da função administrativa, como lembra Meirelles (2010), carece de modelos que favoreçam e viabilize a Administração alcançar os melhores resultados no desempenho das funções públicas.

A próxima seção versará sobre a noção de gestão de pessoas e as diversas atividades necessárias para administrar o trabalho das pessoas na Administração Pública Federal, resumidas em cinco processos básicos de gestão de pessoas.

2.1.2 Gestão de pessoas e seus processos

Esta seção pretende atender a parte inicial do primeiro objetivo específico desta pesquisa de caracterizar a gestão de pessoas com seus conceitos, peculiaridades e processos básicos.

Gestão de Pessoas é uma expressão que aparece no final do século XX e que constitui uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos e que atualmente apresenta semelhança com outros termos, tais como gestão com pessoas, gestão de talentos, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. São diferentes nomes que buscam caracterizar um novo ambiente e um formato da área de recursos humanos.

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos que é a mais frequente entre todas as expressões utilizadas na atualidade para designar as formas de tratar as pessoas nas organizações. Alguns autores argumentam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito limitante, pois implica a concepção das pessoas que atuam numa organização apenas como recursos produtivos; por isso mesmo, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como colaboradores ou parceiros.

Os colaboradores tratados como recursos produtivos das organizações são considerados sujeitos passivos da ação organizacional que precisam ser administrados para renderem o máximo possível. A escolha das organizações de tratar as pessoas como parceiras das organizações torna esses colaboradores fornecedores de competências constituindo o capital humano e intelectual da organização.

Gil (2012, p. 17) conceitua gestão de pessoas como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Há, assim, uma relação de interdependência com benefícios recíprocos: as pessoas dependem das organizações onde trabalham para se manterem e conquistarem o sucesso e as organizações dependem das pessoas para funcionarem e obterem êxito. As pessoas passam a ser a competência básica da organização na moderna gestão de pessoas.

Para Dutra (2016b, p. 15) gestão de pessoas é “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. O autor explica que esse conjunto de

políticas refere-se a princípios e diretrizes que guiam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização; e que o conjunto de práticas relaciona-se com os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a efetivação de decisões e para a orientação das ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

O autor complementa ainda que a conciliação de expectativas diz respeito ao compartilhamento de responsabilidades entre a organização e a pessoa, pois cabe à organização incentivar e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que elas recebem o que de melhor a organização tem a oferecer. Dessa forma, as políticas e práticas de gestão estabelecidas pela organização deveriam agregar valor às pessoas ao atender suas expectativas e necessidades para terem efetividade no tempo.

No âmbito da Administração Pública, Bergue (2014) define gestão de pessoas como a combinação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas considerados os valores culturais que formam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas. Tais valores, como o autor explica, são de cunho social, político, jurídico e econômico. Para esse autor a gestão de pessoas é uma atividade de colaboração na qual se compartilha saberes.

Processos de gestão de pessoas

A gestão de pessoas reúne uma série de atividades que podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas designadas por vezes como processos, sistemas ou subsistemas. Diversos autores e relatórios de governo adotaram algumas classificações para essas atividades como as indicadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das atividades de gestão de pessoas segundo diferentes autores e relatórios

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | | Pires <i>et al.</i> (2005) |
| Recrutamento, seleção e alocação; Carreiras, cargos e remuneração; Desenvolvimento e treinamento; Avaliação de Desempenho | | |
| PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS | | OCDE (2010) |
| Recrutamento; Seleção; Alocação; Treinamento e desenvolvimento; Avaliação de Desempenho | | |
| SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS | ATIVIDADES | Gil (2012) |
| Suprimento ou Agregação | Identificação das necessidades de pessoal, Recrutamento, Seleção | |

| SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS | ATIVIDADES | Gil (2012) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Aplicação | Análise e descrição de cargos, Planejamento e alocação interna de recursos humanos | |
| Compensação ou Manutenção | Salários, Benefícios, Carreiras, Higiene e segurança no trabalho, Relações com sindicatos | |
| Desenvolvimento ou Capacitação | Treinamento e desenvolvimento de pessoal, Desenvolvimento e mudança organizacional | |
| Controle ou Monitoração | Avaliação de desempenho, Banco de dados, Sistemas de informações gerenciais | |
| PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS | | TCU (2013, 2016) |
| Recrutamento; Seleção; Alocação e movimentação; Treinamento e desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Recompensa; Promoção; Retenção; Gestão do conhecimento | | |
| SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS | | Marques (2015) |
| Provisão; Gestão de cargos e carreiras; Compensação; Capacitação e desenvolvimento; Monitoramento | | |
| PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS | PRÁTICAS | Dutra (2016b) |
| Movimentação | Captação, Internalização | |
| Desenvolvimento | Capacitação, Carreira, Desempenho | |
| Valorização | Remuneração, Premiação, Serviços e facilidades | |

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptado desses autores

Sendo assim, as políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas na Administração Pública Federal, especialmente nas IFES, adotadas nesta pesquisa, com adaptação da literatura citada, podem ser resumidas em cinco processos básicos de gestão de pessoas, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Processos básicos de gestão de pessoas

| PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS | SUBPROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Agregação ou Suprimento | Recrutamento, Seleção, Lotação, Movimentação interna |
| 2. Aplicação | Integração, Plano de carreira |
| 3. Compensação ou Retenção | Remuneração, Retribuição pelo exercício de funções, Incentivos, Higiene e segurança no trabalho, Qualidade de vida no trabalho, Relações com servidores |
| 4. Desenvolvimento | Capacitação, Desenvolvimento, Aprendizagem, Gestão do conhecimento |
| 5. Monitoramento ou Controle | Banco de dados, Sistema de informação de gestão de pessoas, Avaliação de desempenho |

Fonte: Elaboração própria (2017) baseado em Pires *et al.* (2005); OCDE (2010); Gil (2012); TCU (2013, 2016); Marques (2015); Dutra (2016b)

Os processos estão assim definidos:

1. Processo de agregação ou de suprimento de pessoas - abrange todas as atividades realizadas para incluir novas pessoas na organização;
2. Processo de aplicação de pessoas - utilizado para desenhar e orientar as atividades que as pessoas realizarão na organização;
3. Processo de compensação ou retenção de pessoas - refere-se a todas as atividades realizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, além de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias;
4. Processo de desenvolvimento de pessoas - trata das atividades destinadas a capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas;
5. Processo de monitoramento ou controle de pessoas - utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Segue no Quadro 3, a descrição dos subprocessos de gestão de pessoas.

Quadro 3 – Descrição dos subprocessos de gestão de pessoas

| SUBPROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS | |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. AGREGAÇÃO OU SUPRIMENTO DE PESSOAS | |
| Recrutamento | Processo que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados para abastecer o processo seletivo em uma organização. |
| Seleção | Processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências mais adequados às necessidades da organização. |
| Lotação | Local onde o servidor exerce as atribuições e responsabilidades do cargo público. |
| Movimentação interna | Mudança de lotação do servidor, a pedido ou de ofício, de um para outro setor, de uma para outra unidade organizacional do mesmo órgão. |
| 2. APLICAÇÃO DE PESSOAS | |
| Integração | Processo no qual a organização integra os novos servidores à sua cultura e ao seu contexto, visando a criar um ambiente imediato de trabalho favorável e receptivo para que possam atender às expectativas da organização. |
| Plano de Carreira | Conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade (BRASIL, 2005a). |
| 3. COMPENSAÇÃO OU RETENÇÃO DE PESSOAS | |
| Remuneração | Conjunto do vencimento mais vantagens pecuniárias permanentes legais formadas pelas indenizações, gratificações e adicionais. |
| Retribuição pelo exercício de funções | Retribuição pelo encargo de direção, chefia ou assessoramento exercido por servidor ocupante de cargo de provimento efetivo (BRASIL, 1991). |
| Outros Incentivos | Outras modalidades de recompensas não financeiras baseadas no desempenho individual. |
| Relações com os servidores e sindicatos | Relações construídas em uma atmosfera de confiança, respeito e consideração na busca de maior eficácia organizacional pela remoção de barreiras que inibem a plena participação e o cumprimento das políticas organizacionais. |
| Higiene e segurança do trabalho | Estão relacionados com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, com as condições de bem-estar delas, e com as condições de trabalho seguras e saudáveis para as pessoas. |
| Qualidade de vida no trabalho | Representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais pelo trabalho na instituição e se sentirem satisfeitos e felizes. |

| SUBPROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS | |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS | |
| Capacitação | Processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006c). |
| Desenvolvimento | Processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006c). |
| Aprendizagem | Mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências. |
| Gestão do conhecimento | Abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional (TCU, 2013). |
| 5. MONITORAMENTO OU CONTROLE DE PESSOAS | |
| Banco de dados | Conjunto integrado de arquivos relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados, eliminar redundância e proporcionar significado, tendência e inteligência. |
| Sistema de informação de gestão de pessoas | Sistema planejado para coletar, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos servidores da instituição, de modo a permitir análises, ações e decisões eficazes pelos especialistas de gestão de pessoas e gerentes envolvidos e servir também de base de informação para os servidores. |
| Avaliação de desempenho | Verificação sistemática e formal da atuação do servidor em seu local de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe forem atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, mediante critérios objetivos (UFCG, 2007a). |

Fonte: Elaboração própria (2017) com base em Brasil (1991, 2005a, 2006c), TCU (2013), UFCG (2007a)

Todos esses processos com seus subprocessos estão intimamente relacionados entre si, de forma que se influenciam mutuamente, pois são igualmente importantes e devem estar conectados de forma sistêmica e integrados. Quando surge falha em um dos processos afeta os demais; o que interessa na função de gestão de pessoas é o todo e não somente cada uma de suas partes.

Em seguida, será tratada a gestão estratégica de pessoas no setor público com suas definições.

2.1.3 Gestão estratégica de pessoas no setor público

Segundo Bergue (2014, p. 8), gestão estratégica é “pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões e com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público sustentável orientado para o longo prazo”. Sendo assim, gerenciar é, antes de tudo, pensar.

O autor aponta que a gestão estratégica de pessoas deve ser reconhecida como um modelo complexo, que não se esgota pela presença de um ou outro elemento constitutivo como, por exemplos: a adoção do termo estratégico de forma simples,

preservando-se a essência tradicional da função gestão de pessoas na organização; a implementação de tecnologias de gestão de pessoas como gestão por competências, gestão do desempenho e gestão do conhecimento ou desconectadas entre si, ou não integradas ao sistema de gestão da organização; a participação da área de gestão de pessoas no processo de planejamento estratégico da organização; além de outros.

Sem dúvida todos esses aspectos são importantes, mas que isoladamente não configuram essa expressão da gestão de pessoas, tampouco se levados a efeito em caráter estritamente instrumental ou formalístico. Também importante é reconhecer que a mudança da gestão tradicional para uma gestão estratégica de pessoas percorre uma trajetória de transformação do aspecto convencional para a formação de traços delineadores de uma gestão com aparência crescentemente estratégica.

Marques (2015) relaciona os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas, a saber: a) planejamento de recursos humanos; b) gestão por competências; c) capacitação continuada com base em competências; e d) avaliação de desempenho e de competências.

A autora comenta que esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. Assim sendo, a gestão por competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, fundamentado nessas definições, o planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Em contrapartida, a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas possuidoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, ofertando elementos para a determinação da capacitação continuada.

Para Bergue (2014) a gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Elementos característicos da gestão estratégica de pessoas

- ✓ A adoção de uma perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada de análise dos fenômenos organizacionais;
- ✓ A inserção qualificada dos profissionais da área de gestão de pessoas no processo da estratégia;
- ✓ Uma gestão de pessoas alinhada com a estratégia da organização (as pessoas na organização são pensadas em termos estratégicos);
- ✓ A função gestão de pessoas (não necessariamente a área) próxima à alta administração;
- ✓ Os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização e da sociedade;
- ✓ A gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores;
- ✓ A gestão de pessoas como função legitimada no contexto organizacional;

- ✓ O reconhecimento das pessoas como elemento fundamental na produção de valor público e de continuidade da organização;
- ✓ Um modelo erigido sobre políticas de gestão de pessoas assumida uma perspectiva de longo prazo;
- ✓ A existência de um suporte normativo formal não somente para a atuação da área, mas para a gestão de pessoas em sentido amplo. Essa infraestrutura normativa não somente sustenta no plano da legalidade as políticas e práticas como potencializa a continuidade das ações.

Fonte: Elaboração própria (2017) com base em Bergue (2014, p. 25)

Infere-se dessa apropriação da perspectiva estratégica que a gestão estratégica de pessoas no contexto do setor público implica que a instituição traduza em ação, e não somente no plano do discurso, a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja relacionado sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração. Dessa maneira, remete à ideia de reconhecer todos os colaboradores – servidores efetivos e terceirizados – como elemento central na instituição. Pensar estrategicamente a gestão de pessoas pressupõe a noção de que o gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os gestores do órgão ou da entidade e não problemas da área de Recursos Humanos.

Nas considerações de Schikmann (2015a) o foco de atuação das organizações do setor público é a prestação do serviço ao cidadão-cliente, e como ele se torna cada vez mais exigente, conclui-se que o desenvolvimento permanente do quadro de pessoal é fator fundamental para o aperfeiçoamento do serviço prestado e da melhoria da eficiência, eficácia e efetividade; e assim sendo, a gestão de pessoas na Administração Pública deve ser a gestão mais estratégica dentre todas e com foco nas competências dos servidores necessárias a responder apropriadamente a uma dada situação organizacional.

Bergue (2014) resume que a gestão estratégica de pessoas é um processo que está em constante elaboração, e não uma condição a ser alcançada que contrapõe com as práticas convencionais de gestão de recursos humanos com foco estritamente operacional. O autor afirma que é algo passível de ser perseguido, desde que observadas as condições de contexto nos quais as práticas inovativas, a flexibilidade e a multifuncionalidade são atributos primordiais; com efeito depende menos de estrutura e da dimensão da organização, e mais da intensidade com que conceito afirma-se e é traduzido em ação pelos gestores.

Na seção seguinte será abordado o tema da gestão por competências no setor público com suas definições e modelo.

2.1.4 Gestão por competências no setor público

Nesta seção são apresentados: (i) a noção de competências com as classificações desenvolvidas pelo Ministério do Planejamento; (ii) os fundamentos da gestão por competências; e (iii) o modelo de gestão da capacitação por competências adotado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Pretende-se, nesta seção, atender a segunda parte do primeiro objetivo específico deste estudo de caracterizar a gestão por competências no setor público como instrumento estratégico alinhado a gestão estratégica de pessoas.

2.1.4.1 Noção de competências

Para tratar o tema de gestão por competências é necessário introduzir a noção de competência que é comumente utilizado para se referir a uma capacidade que é exigida de alguém para realizar determinada atividade ou tarefa. Este trabalho não tem a pretensão de discutir os conceitos e as abordagens existentes sobre competência, já que o assunto foi largamente abordado por vários autores, a exemplo de Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2016a; 2016b). O Quadro 5 sintetiza várias definições para competência.

Quadro 5 – Definições do termo competência

| AUTOR | DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| McClelland, (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) | Competência é o conjunto de qualificações (<i>underlying characteristics</i>) que permite à pessoa uma <i>performance</i> superior em um trabalho ou situação. |
| Prahalad e Hammel (1995) | As competências são como elementos-chave para a sobrevivência das empresas. São específicas da empresa, representando a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto da unidade organizacional. |
| Parry (1996) | Competência refere-se a um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas, que influenciam na realização de uma determinada atividade. Está relacionada à <i>performance</i> no trabalho, podendo ser melhorada através do treinamento e desenvolvimento contínuo. |
| Resnik (1997) | Conjunto de conhecimentos, habilidades e destrezas, expressos em saber, fazer e saber fazer. Aplica-se ao desempenho de uma função produtiva. |
| Gonczy (1997) e Sladogna (2000) | Soma de conhecimentos, valores, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficaz do trabalho. |
| Lawler III (1998) | As competências são as características demonstráveis do indivíduo, incluindo: conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente com a <i>performance</i> individual. A pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente do seu cargo. |
| Sveiby (1998) | O conceito de competência é composto por cinco elementos: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social, fazendo com que a competência seja um fenômeno contextualizado, que não pode ser copiado. |

| AUTOR | DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zarifian (2001) | Refere-se à capacidade de iniciativa da pessoa, se necessário, ir além das tarefas estabelecidas; ser hábil em entender e diagnosticar novas situações; ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes. |
| Ruas (2003) | Considera a existência de uma inter-relação entre as pessoas (saberes e capacidades) e as organizações (necessidades dos processos de trabalho essenciais e dos relacionais), em que considera competência a capacidade humana e a necessidade da organização em usá-la. |
| Le Boterf (2003) | Consiste em saber identificar e mobilizar os recursos necessários, que são os conhecimentos, o saber-fazer, as atitudes e os recursos ambientais. |
| Fleury e Fleury (2004) | Em um sentido mais individualizado, competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos tangíveis e intangíveis, habilidades que agreguem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo. |
| Dutra (2004) | Destaca a existência de duas vertentes: uma que define competência como a capacidade em conhecimentos, habilidades, atitudes e valores como um estoque do indivíduo; e a outra, em que há sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor; em que as pessoas são avaliadas pelo que entregam a organização e não pelo domínio de alguma capacidade ou mesmo pelo que fazem. |
| Moraes e Corrêa (2008) e Serrano e Brunstein (2008) | Competência é mais do que um simples conjunto de atributos que definem a relação do colaborador com o trabalho. |
| D'Amelio e Godoy (2009) | Competência é entendida sob o enfoque da mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios. |

Fonte: Elaboração própria (2017) com adaptações de Amorim e Silva (2011, p.109)

O Quadro 5 apresenta várias definições de competência a partir de um estudo realizado com diversos autores ao longo dos anos. Essas definições podem ser complementares, pois para alguns, as competências são compreendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a pessoa realizar as atividades; e para outros, as competências são entendidas como a entrega da pessoa para a organização.

Entre as diversas definições existentes para o termo, neste trabalho é considerada a seguinte definição dada por Fleury e Fleury (2001, p. 4): competência é “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”. Esses autores consideram as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Para Dutra (2016a, p. 18): “a competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”. O autor destaca que a agregação de valor deve ser entendida como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que perdura mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim o autor complementa a definição de Fleury e Fleury e inclui a capacidade de entrega à organização como um fator condicionante à aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.

A definição adotada pelo Decreto n. 5.707/06 na instituição da PNPD dos Servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional está em conformidade com as definições acima quando define competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores visando o alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a, art. 2º, II). Considerando essas definições, competência compõe-se basicamente de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Schikmann (2015b) aponta que os conhecimentos situam-se no âmbito cognitivo do desempenho e constituem-se no conjunto de informações específicas necessárias para que o servidor possa desempenhar as tarefas no trabalho e solucionar problemas. A autora diz que os conhecimentos são adquiridos pela educação formal, pelos treinamentos e pelas experiências no trabalho e incluem: normas, regras, padrões, conceitos, teorias, recursos, informações sobre o ambiente em que se insere a organização, dificuldades, riscos.

As habilidades situam-se no âmbito operacional do desempenho do trabalho. Schikmann (2015b) define-as como as práticas a serem treinadas e adotadas pelo servidor para que ele possa executar seu trabalho de forma eficiente. O Quadro 6 mostra exemplos de habilidades.

Quadro 6 – Exemplos de habilidades

| HABILIDADES | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Raciocínio matemático | Utilizar recursos matemáticos com destreza para solucionar problemas dessa natureza. |
| Ouvir ativamente | Dar atenção aos assuntos narrados por outros, entender os pontos abordados, realizar perguntas apropriadas, sem interromper o locutor. |
| Julgamento e tomada de decisão | Considerar os custos e benefícios relativos às ações a serem tomadas para decidir qual ação será mais apropriada. |
| Capacidade analítica | Desmembrar dados e informações e utilizar a lógica para equacionar problemas e dificuldades em diferentes situações. |
| Gerenciamento do tempo | Utilizar com eficácia seu tempo e o dos outros. |
| Pensamento crítico | Utilizar a lógica e a racionalidade para identificar forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas, conclusões ou abordagens dos problemas. |
| Monitoria | Acompanhar e avaliar o próprio desempenho ou o de outras pessoas ou mesmo da organização, com vistas à identificação de pontos a serem melhorados ou de ajustados. |
| Solução de problemas complexos | Identificar problemas dessa natureza, estabelecer as possíveis relações entre as causas e definir alternativas de solução. |
| Comunicação verbal | Externar suas ideias e informações de forma que outros entendam facilmente. |
| Comunicação escrita | Redigir informações e ideias com clareza. |
| Argumentação lógica | Aplicar regras a problemas específicos para obtenção de respostas de forma lógica. |
| Percepção rápida | Comparar, rápida e apuradamente, números, objetos, figuras, etc., identificando semelhanças e diferenças. |

| HABILIDADES | DESCRIÇÃO |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visualização | Imaginar como as coisas serão depois de decididas ou quando as partes forem agregadas ou rearranjadas. |
| Atenção seletiva | Concentrar-se na realização de uma tarefa. |
| Stamina | Superar-se, em termos físicos, após longo período de tempo na realização de uma atividade. |

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em Schikmann (2015b, p. 10)

Para Schikmann (2015b), as habilidades configuram-se por esquemas mentais, incluindo analogias, intuições, deduções e induções e referem-se ao domínio do uso de instrumentos, rotinas e procedimentos específicos do dia a dia de trabalho, destreza no uso de ferramentas, capacidade de negociação e de comunicação.

As atitudes, segundo Schikmann (2015b), são os modos pelos quais os valores, os princípios e as crenças são aplicados pelo profissional e expressos sob a forma de condutas no ambiente do trabalho. Alguns exemplos de atitudes são explicitados no Quadro 7:

Quadro 7 – Exemplos de atitudes

| ATITUDES | DESCRIÇÃO |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Persistência | Tenacidade para enfrentar obstáculos. |
| Iniciativa | Antecipar-se na proposição de ideias e na realização de atividades, predispondo-se a assumir responsabilidades e desafios. |
| Cooperação | Relacionar-se de forma a demonstrar a disposição de auxiliar os outros em diferentes situações. |
| Preocupação com outros | Ser sensível às necessidades e aos sentimentos dos outros. |
| Esforço | Estabelecer e manter objetivos pessoais desafiadores, demonstrando disposição para aprimorar as tarefas. |
| Autocontrole | Manter compostura, controlar emoções e evitar comportamento agressivo, mesmo em situações de dificuldade. |
| Tolerância ao stress | Aceitar situações adversas e de tensão tratando-as com calma e eficiência. |
| Confiabilidade | Ser responsável e cumpridor de suas obrigações e de seus compromissos. |
| Atenção aos detalhes | Ser cuidadoso a respeito dos detalhes e metucioso na realização das tarefas. |
| Integridade | Atuar de forma honesta e ética. |
| Independência | Desenvolver os próprios meios de fazer as coisas, guiando-se por si e com pouca ou nenhuma necessidade de supervisão. |
| Inovação | Criatividade e pensamento alternativo para desenvolver novas ideias. |

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em Schikmann (2015b, p. 10)

Para essa autora, as atitudes são relacionadas com o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos coletivos, referindo-se à forma de ser e agir.

Na maioria das definições presentes na literatura, o termo competências apresenta dois aspectos comuns em sua maioria: dizem respeito à mobilização de

conhecimentos, habilidades e atitudes e envolvem comportamentos observáveis que se expressam na ação ou desempenho dos indivíduos.

Dessa forma, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001) as competências contribuem para o alcance de objetivos organizacionais e expressam reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa, agregando valor econômico e valor social aos indivíduos e às organizações.

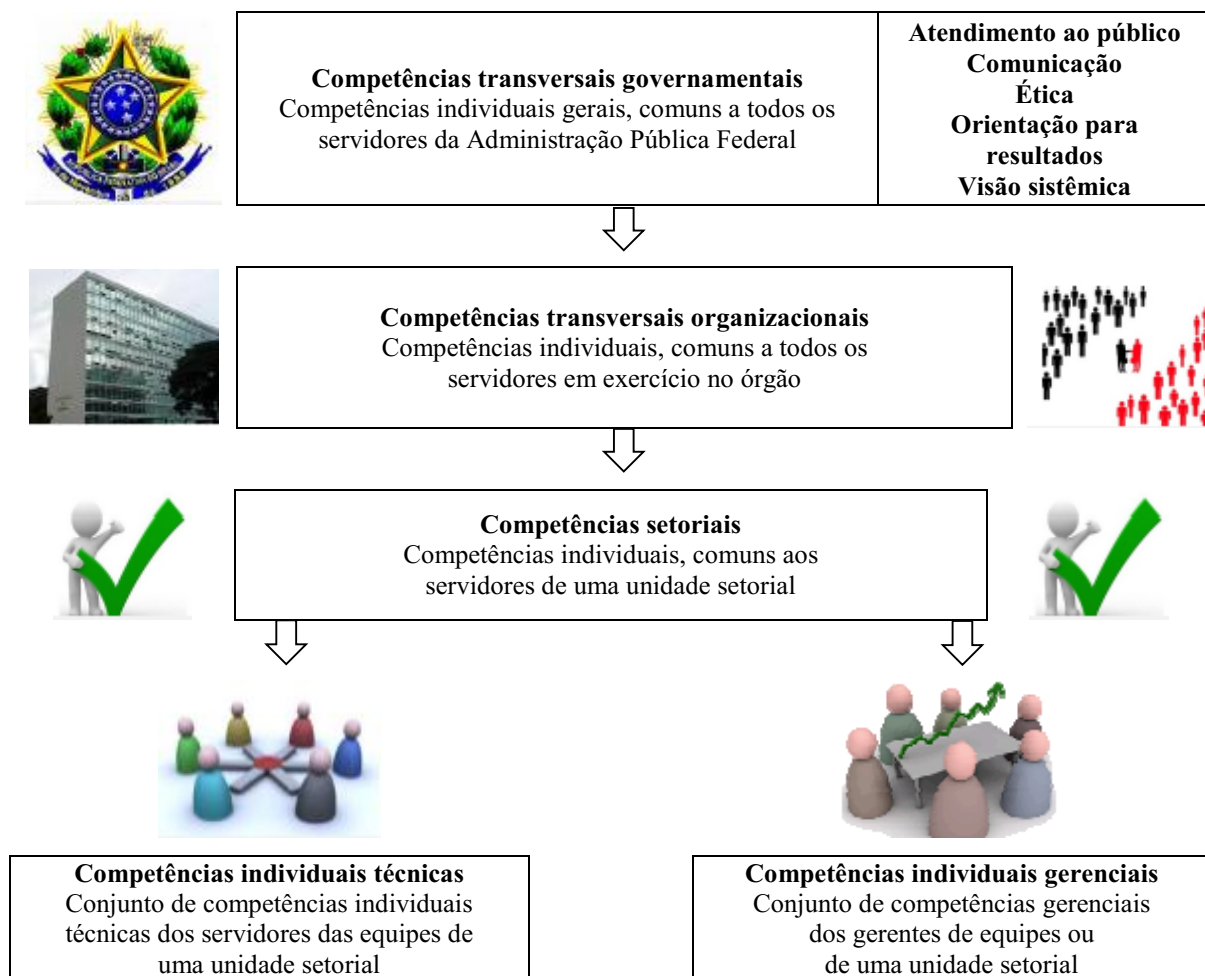
Classificações das competências

A literatura especializada aborda diferentes classificações das competências. A presente pesquisa incorpora a metodologia de classificação utilizada pelo Sistema de Gestão da Capacitação por Competências (Sistema Capacitação), desenvolvido pelo Ministério do Planejamento para estruturar os programas de capacitação dos servidores na Administração Pública a partir das competências mapeadas em cada órgão da administração. Portanto, o sistema adota três categorias de competências: transversais governamentais, transversais organizacionais e setoriais; estas últimas subdividem-se ainda em individuais técnicas e individuais gerenciais (BRASIL, 2012b), conforme Figura 1.

As competências transversais governamentais abrangem as competências básicas requeridas por todos os servidores públicos federais da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e já foram definidas pelo Sistema Capacitação, como segue: atendimento ao público, comunicação, ética, orientação para resultados e visão sistêmica (BRASIL, 2012b).

As competências transversais organizacionais referem-se ao conjunto de elementos essenciais ao funcionamento da organização, ou seja, são as competências necessárias a todos os indivíduos e equipes que atuam no âmbito da instituição (BRASIL, 2012b).

As competências setoriais compreendem as competências individuais técnicas e gerenciais. As competências técnicas podem ser definidas como aquelas necessárias ao desempenho de atividades de assessoramento ou operacionais, que não requerem o exercício formal da liderança; e as competências gerenciais são os comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (BRASIL, 2012b).

Figura 1 – Classificação de competências segundo o Sistema de Capacitação

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptada de Brasil (2012b, p. 18)

O tópico seguinte versará sobre a noção da gestão por competências no setor público.

2.1.4.2 Fundamentos da gestão por competências no setor público

O novo contexto social, econômico e político tem forçado as organizações a se adaptarem. As organizações públicas com o objetivo de prestar serviços à sociedade com mais qualidade e agilidade têm apresentado modelos de gestão mais modernos e flexíveis que implicam mudanças significativas em suas práticas organizacionais. Tais mudanças exigem um perfil profissional dos servidores públicos com qualificação, desempenho específico e flexibilidade dentro da organização.

Nessa perspectiva, destaca-se o modelo de gestão por competências introduzido na administração pública brasileira por meio do Decreto n. 5.707/06 que ao

estabelecer o desenvolvimento do servidor como um elemento da qualidade na prestação do serviço público objetiva alinhar as competências dos servidores necessárias ao alcance da estratégia organizacional (BRASIL, 2006a). Entretanto, a maioria das organizações do governo federal convive com as práticas de gestão de pessoas ainda centradas no controle do cumprimento de normas e regulamentos, em detrimento à gestão estratégica baseada em competências e desempenho (OCDE, 2010).

O Decreto n. 5.707/06 define gestão por competência como gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006a). Esse modelo de gestão pretende alinhar as competências individuais às institucionais, de forma que elas possam constituir e sustentar as competências necessárias à instituição.

Segundo Bergue (2014) a gestão por competências é um conceito gerencial complexo, que assume a forma de tecnologia de gestão e vem indicando amplas possibilidades de modificação na administração pública brasileira. Esse conceito corrobora com o entendimento da OCDE (2010) no sentido de que as competências devem alterar radicalmente a forma como as pessoas são geridas e aumentar sua utilização para todo o ciclo de gestão de pessoal: seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento e sua avaliação de desempenho.

A Gestão por Competências (GPC) tratada de forma estratégica pode contribuir com o governo brasileiro a melhorar a sua gestão de recursos humanos em diversas áreas-chave, conforme explicitado no Quadro 8.

Quadro 8 – Áreas-chave a serem melhoradas na gestão de recursos humanos pelo Governo brasileiro aplicando a gestão por competências

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Por meio de uma melhor formação e definição de prioridades de desenvolvimento, tornando o investimento nesta área mais rentável; ✓ Melhorando os métodos de recrutamento e seleção por meio da utilização de perfis de competências no processo de recrutamento; ✓ Ajudando a desenvolver o planejamento estratégico da força de trabalho por meio da definição das necessidades de competências, planejando como preencher as lacunas de competência e utilizando modelos de competências para estabelecer ligações claras entre as necessidades de negócios de cada parte da administração e o planejamento do recrutamento; ✓ Facilitando a introdução de mais mobilidade do pessoal ao definir o perfil dos cargos e identificando as oportunidades de mobilidade horizontal e vertical baseado num modelo de competências; ✓ Por meio do reforço da gestão do desempenho por meio de sua ligação com as competências; ✓ Por meio do desenvolvimento de gestores e incentivo de habilidades de gestão comuns e valores com base em um conjunto de competências de gestão aplicados em todo o serviço público. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em OCDE (2010, p. 134)

Desse modo, como ferramenta estratégica na integração das diferentes áreas de recursos humanos, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a Administração Pública brasileira.

Em seguida, será abordado o modelo de gestão da capacitação por competências com suas principais fases para implantação e sua lógica de funcionamento.

2.1.4.3 Modelo de gestão da capacitação por competências

Um modelo de gestão abrange um conjunto de conceitos e referenciais que oferecem, ao mesmo tempo, condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para aprimorá-la. Os modelos de gestão permitem transpor os compromissos da organização para a gestão de pessoas e processos. Assim, a gestão por competências é um modelo de gestão que pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações públicas.

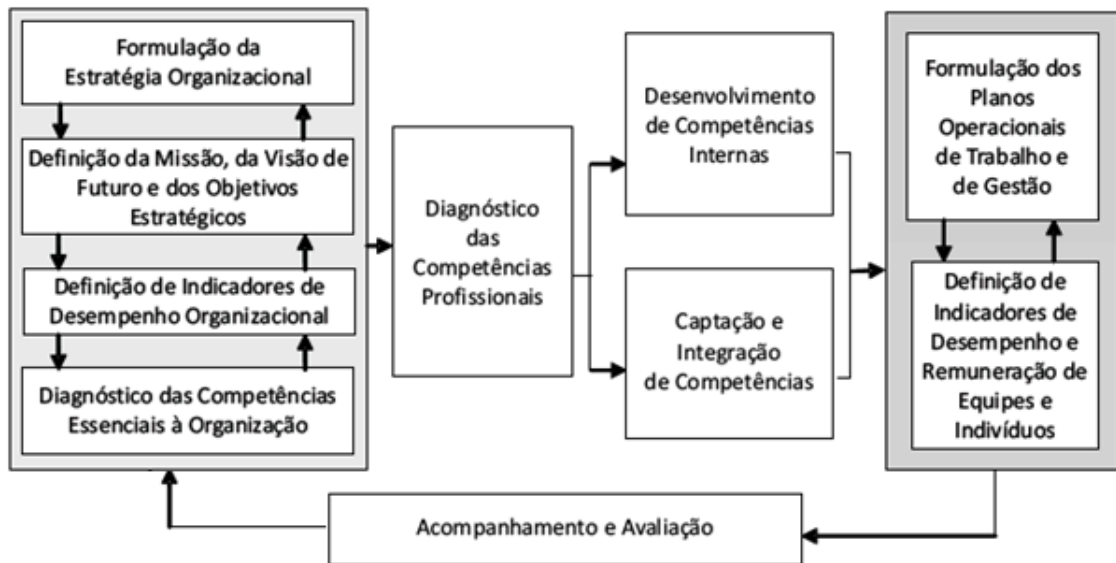
O modelo de gestão por competências pode ser capaz de interagir com todas as unidades da organização e fundamentar as atividades relacionadas à gestão de pessoas como agregar ou suprir, aplicar, recompensar ou reter, desenvolver e monitorar ou controlar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

A PNDP estabelece a gestão por competências como referência para a gestão da capacitação na Administração Pública Federal. O propósito da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências essenciais para satisfazer às necessidades individuais e aos objetivos organizacionais, de forma a garantir seu bom desempenho e o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Ela deve se fundamentar no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando as lacunas entre o necessário e o existente.

O modelo aplicado à gestão da capacitação por competências, adotado no manual de orientação do governo federal, para que se possa implementar com eficácia as definições estabelecidas pela PNDP, é uma adaptação de Pantoja (2015, p. 36).

As principais fases para implantação e sua lógica de funcionamento estão expostas de forma resumida na Figura 2 para uma melhor compreensão de como o modelo subsidia a capacitação.

Figura 2 – Modelo de gestão por competências



Fonte: Pantoja (2015, p. 36) adaptado de Guimarães (2000, p. 133)

Formulação da estratégia organizacional. A elaboração da estratégia organizacional ou planejamento estratégico envolve a definição da missão, da visão de futuro, dos objetivos ou metas, e também a definição dos indicadores que serão utilizados para o acompanhamento e o monitoramento da organização (BRASIL, 2012b).

A missão retrata a razão pela qual a organização existe; a visão indica suas pretensões para o futuro; e a estratégia organizacional abrange o pensar, o planejar e o agir para por em prática as ações essenciais ao alcance dos objetivos identificados na visão e necessários ao cumprimento da missão organizacional (BRASIL, 2012b).

Diagnóstico das competências essenciais profissionais. Com os fundamentos estratégicos estabelecidos, investigam-se as competências que serão essenciais à organização para que possa enfrentar os seus desafios e alcançar seus objetivos.

Nas organizações públicas, em geral, a missão é definida pela legislação que é também o suporte para a definição das competências organizacionais; mas como bem lembram Carvalho *et al.* (2009), as competências não podem se limitar a essas definições regimentais, pois além da própria evolução do conhecimento e das tecnologias de poderem gerar as necessidades de novos aprendizados, os desafios que se apresentam podem estabelecer novas atribuições e exigir novas competências.

Diagnóstico das competências profissionais. Com os desafios organizacionais definidos, passa-se a identificar as capacidades requeridas para enfrentar esses desafios. Para isso, é necessário mapear as capacidades existentes e identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas. Essa etapa chama-se **mapeamento das**

competências profissionais que tem como propósito inicial identificar as competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional.

Para a identificação das competências poderiam ser utilizados diferentes métodos, técnicas e instrumentos, ou a combinação deles, tais como, análise documental, entrevista semiestruturada, grupo focal, questionários, entre outros (PANTOJA, 2015). Carvalho *et al.* (2009) afirmam que o mais importante para o mapeamento é considerar como base a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias organizacionais e a cultura da organização e que cada organização possa descobrir o caminho mais adequado para o seu mapeamento, adaptando as metodologias existentes à sua realidade e peculiaridades.

Definidas as competências individuais requeridas pela instituição, identifica-se o *gap* ou lacuna de competências, que é a diferença entre o que se tem e o que se precisa ter de competências para alcançar a estratégia organizacional (BRANDÃO, BAHRY, 2005).

Desenvolvimento de competências internas. Captação e integração de competências. Com o diagnóstico das competências é possível definir estratégias para captação e desenvolvimento das competências não existentes na organização que pode acontecer por meio da captação e integração das competências externas à organização com ações para recrutamento e seleção de pessoas e de integração destas novas competências ao ambiente organizacional (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001); e pelas ações de desenvolvimento de competências internas que consistem no aperfeiçoamento e incremento das competências já disponíveis na organização com ações de treinamento e capacitação dos indivíduos.

Formulação dos planos operacionais de trabalho e de gestão. Essas ações de capacitação devem ser planejadas e executadas baseadas nas lacunas identificadas e na expectativa de desenvolver novas competências ou o aperfeiçoamento das já existentes, compondo assim um plano de capacitação por competências, coerente com as estratégias e as competências essenciais da organização.

Na etapa seguinte do processo, serão estabelecidos os critérios e instrumentos para a avaliação dos resultados alcançados pela instituição quanto às ações de capacitação e desenvolvimento, analisando-as com os resultados esperados.

Definição de indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos. Na etapa de retribuição determinam-se as formas pelas quais as pessoas e equipes de trabalho poderão ser reconhecidas e retribuídas pelos resultados alcançados, de

forma a incentivar a manutenção das competências desejadas e corrigir eventuais desvios. Nas organizações públicas são aplicadas as políticas de progressão na carreira.

Acompanhamento e avaliação. O monitoramento da execução do trabalho e dos indicadores de desempenho visa identificar os desvios e corrigi-los. Este modelo precisa ser compreendido como algo cíclico, que deverá ser constantemente monitorado e avaliado como forma de indicar se a estratégia adotada está adequada ou se há necessidade de ajustes e correções de rotas (BRASIL, 2012b). Sendo assim, a avaliação do desempenho retroalimenta o sistema para o aperfeiçoamento dos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Vianna (2015) cita que o Sistema de Capacitação vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e disponibilizado aos órgãos que concluíram o processo de mapeamento de competências, embora não seja uma ferramenta indispensável para o mapeamento e para a formulação do plano de capacitação, a sua utilização beneficia a otimização do processo de trabalho e facilita o gerenciamento. A adesão a esse sistema é por meio da Coordenação-Geral de Políticas de Desenvolvimento de Pessoas do MP.

A autora esclarece que o sistema de capacitação é um instrumento gerencial informatizado, que proporciona o registro de dados levantados no mapeamento de competências, tendo em vista à elaboração dos planos de capacitação.

A próxima seção tratará dos estudos e da aplicabilidade da gestão por competências no setor público.

2.1.5 Estudos e aplicabilidade da gestão por competências no setor público

Esta seção do referencial teórico apresenta-se em três tópicos: (i) relatos de experiências da gestão por competências no setor público internacional e no setor público brasileiro; (ii) a descrição da implantação do PCCTAE nas Instituições Federais de Ensino Superior; e (iii) o processo de implementação da gestão da capacitação por competências na UFCG.

Dessa forma, esta seção atende ao segundo objetivo específico da pesquisa de apresentar experiências da aplicabilidade da gestão por competências no setor público, descrevendo a implantação do PCCTAE nas IFES e o processo de implementação do modelo na UFCG.

2.1.5.1 Experiências da gestão por competências no setor público internacional e no Brasil

A gestão por competências é utilizada no setor público em países membros da OCDE e em alguns órgãos no Brasil. O modelo ensejou estudos e discussões sobre o valor que pode agregar ao setor público. Países como Canadá, Estados Unidos e Reino Unido empregam a gestão por competências há várias décadas; Bélgica, Finlândia, Holanda, Suécia e Estônia a inseriram mais recentemente; outros, como França e Alemanha a utilizam de forma limitada e ainda em fase experimental (OCDE, 2010).

Reino Unido. Uma das razões para a introdução de gestão por competências no serviço civil do Reino Unido na década de 1980 foi o desejo de atribuir valores e habilidades gerenciais especialmente entre altos servidores públicos (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2006). Foram, então, definidas as competências chave exigidas pela alta administração pública, bem como um esboço do perfil de qualidades pessoais e talentos requeridos para cada escalão utilizado como base para seleção de candidatos, progressão de carreiras e formação gerencial (OCDE, 2010). Mais tarde o modelo foi melhorado para incluir a dimensão do desempenho, tendo efeitos no sistema de gestão de salários e de desempenho.

O governo do Reino Unido inicialmente adotou uma abordagem fracionada da gestão por competências e mais tarde introduziu uma estrutura padrão para todo o serviço civil (OCDE, 2010). Ela foi implantada por meio do desenvolvimento e planejamento de carreira.

Bélgica. A gestão por competências foi desenvolvida na Bélgica de modo mais imediato para melhorar o recrutamento. As competências são muitas vezes utilizadas como uma ferramenta para gerir as mudanças e introduzir formas mais flexíveis de trabalho no serviço público (OCDE, 2010). Esse modelo possui um papel importante na reforma do governo federal belga que dispõe de um quadro de competências comum em todo o serviço público federal.

A utilização das competências foi dividida por fases com o recrutamento e treinamento inicialmente. O modelo tem um foco principalmente no desenvolvimento das competências e na gestão da carreira dos servidores, além de dar o suporte para a tomada de decisão em questões sobre mobilidade, avaliação do desempenho, remuneração e promoção (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2006). Dessa forma, esse sistema integra os processos de gestão de recursos humanos na Bélgica como planejamento da

força de trabalho, recrutamento, gestão por desempenho, remuneração, progressão na carreira e treinamento.

França. O sistema de gestão por competências foi desenvolvido por meio do planejamento da força de trabalho na França. Tal sistema levantou a questão de como os métodos de recrutamento podem ser adaptados para incorporar competências sem abandonar o princípio básico da seleção por meio de concursos (OCDE, 2010).

A gestão por competências enfrenta diversos problemas práticos em algumas esferas do setor público na Europa onde é aplicada há alguns anos, conforme Quadro 9:

Quadro 9 – Problemas práticos da aplicação da gestão por competências no setor público na Europa

- ✓ Não há integração ao cotidiano da gestão operacional;
- ✓ Os quadros funcionais e a direção nem sempre aceitam sua influência;
- ✓ Muitas vezes, há grande lacuna entre a elaboração de um método de gestão e sua aplicação em termos operacionais;
- ✓ Pode ocorrer dificuldades para a implementação do modelo, caso todos os envolvidos - a direção, as carreiras, os sindicatos e os servidores - não estejam engajados;
- ✓ Os quadros não necessariamente consideram a gestão por competências como um valor agregado à organização;
- ✓ Os sistemas de competências e de desempenho devem estar integrados para que possam considerar, ao mesmo tempo, os meios e os fins;
- ✓ O risco dos modelos de competências tornarem-se exageradamente burocráticos.

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em Hondeghem, Horton, Scheepers (2006)

Percebe-se que nem todo o empenho para utilizar as competências no setor público teve sucesso imediato. Para Hondeghem, Horton e Scheepers (2006), o importante é considerar que os indivíduos representam o capital humano das organizações e que eles devem ter todas as oportunidades de utilizarem e desenvolverem seus talentos com o fim de ofertar ao público um serviço de qualidade. Essas autoras acrescentam que a gestão por competências deve ser introduzida no setor público, porque o modelo possui o potencial de agregar real valor aos indivíduos, às organizações e à sociedade como um todo e não porque se trata de uma nova moda.

Segundo a OCDE (2010), a experiência dos serviços públicos, que têm admitido as competências há mais tempo, demonstra que os modelos necessitam ser revistos e reavaliados periodicamente para garantir que eles continuem eficazes.

Setor público brasileiro

O governo federal do Brasil começou a introduzir a gestão por competências estrategicamente para fortalecer a capacidade do serviço público. A partir do Decreto n. 5.707/06 (BRASIL, 2006a) que instituiu a gestão por competências como modelo orientador dos processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais, a aplicação do modelo de competências começou a ser difundida nos processos de capacitação entre os órgãos da administração pública federal.

Para a OCDE (2010), dada a necessidade de reforçar as competências e alinhá-las com as necessidades atuais e futuras e melhorar a relação custo-benefício da formação, concentrar a gestão por competências nessa área, como primeiro passo, faz sentido.

A OCDE (2010) frisa que alguns ministérios na administração direta fizeram um bom progresso e outros tiveram um início de mapeamento de competências e que a maioria dos progressos na implantação de competências no Brasil foi feita em organizações que estão expostas ao mercado. São empresas estatais e bancos que têm condições de trabalho mais flexíveis, unidades de recursos humanos profissionalizadas e estão expostos continuamente a outras práticas no setor privado.

Alguns exemplos de sistemas de gestão por competências, apresentados no Quadro 10, são citados pela OCDE como centros de excelência ou práticas promissoras no Brasil.

Quadro 10 – Exemplos de sistemas de gestão por competências no Brasil

| PETROBRAS |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A companhia estatal brasileira de energia tem um sofisticado sistema de gestão de recursos humanos formado pela estratégia, valores e objetivos da organização, com a unidade de recursos humanos reportando-se diretamente ao <i>Chief Executive Officer</i> (CEO). A gestão de recursos humanos está bem integrada com os sistemas de gestão de negócios da empresa e há integração interna dos diferentes elementos de gestão de recursos humanos, como recrutamento, desenvolvimento de servidores, gestão por desempenho e remuneração. A gestão de competências é um sistema chave de gestão de recursos humanos. A Petrobras definiu oito competências organizacionais, a exemplo de orientação para o mercado, inovação tecnológica e gestão de pessoal, e as ligou a nove competências individuais, tais como a criatividade e a inovação, trabalho em equipe, aprendizagem e partilha de conhecimento e capacidade de tomar decisões. Os servidores são treinados na Universidade Petrobras. As competências são utilizadas nos processos de recrutamento e gestão de carreiras, bem como para a gestão por desempenho e compensação. |
| BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES) |
| Está em uma fase mais inicial do que a Petrobras. A empresa criou uma unidade de recursos humanos e elaborou um plano estratégico de recursos humanos. A gestão de competências está sendo abordada como um elemento central da gestão de recursos humanos, ligada ao planejamento dos recursos humanos, pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação e desenvolvimento de carreira. O modelo de competência ainda está em planejamento. Foram iniciados trabalhos sobre a avaliação das necessidades de competências e as que já estão disponíveis na empresa. Os resultados serão integrados ao plano corporativo do banco e ao <i>Balanced Scorecard</i> , garantindo assim o posicionamento estratégico da gestão por competências. Um dos desafios previstos é a introdução das competências na seleção de pessoal. |

MINISTÉRIO DA FAZENDA

Começou a desenvolver a gestão por competências em 2007. Existem algumas competências comuns para o ministério como um todo, enquanto cada secretaria também pode definir as suas competências específicas. O ministério está analisando as funções de acordo com as competências essenciais, e considera que a gestão por competências permitiu atrair mais pessoas qualificadas. Quando há transferência de pessoal de outros ministérios ou órgãos, suas competências são avaliadas. O ministério está desenvolvendo um instrumento de avaliação da evolução de desempenho para avaliar competências e possui Banco de Talentos para a gestão e desenvolvimento profissional. O objetivo é integrar a gestão por competências com a gestão de talentos.

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em OCDE (2010, p. 137)

Há várias experiências de aplicação do modelo ao processo de capacitação, em diversas fases de implantação no setor público brasileiro. Essas experiências vêm sendo apresentadas em eventos técnico-científicos.

Pantoja e Iglesias (2013, p. 12) apresentam um diagnóstico sobre a implantação do modelo de gestão por competências elaborado no âmbito dos órgãos do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), sistema que organiza as atividades da Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo, realizado com base no Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação enviado ao Ministério do Planejamento, em 2011, por esses órgãos.

A Figura 3 ilustra os órgãos que implantaram o modelo da capacitação de gestão por competências na Administração Pública Federal. Esses 38 órgãos do SIPEC afirmaram ter elaborado seus Planos Anuais de capacitação com base no modelo de gestão da capacitação por competências. Desses 38 órgãos, 14 são Instituições Federais de Ensino, das quais a Universidade Federal de Campina Grande aparece.

Figura 3 – Natureza e quantitativo de órgãos da APF que implantaram o modelo da capacitação de gestão por competências

| INFORMAÇÕES GERAIS I | | |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| IFES | MINISTÉRIOS | AGÊNCIAS |
| FUND. UNIV. FED. DO VALE DO SAO FRANCISCO | MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO | AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA | MINISTÉRIO DA CULTURA | AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS |
| FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS | MINISTÉRIO DA FAZENDA | |
| INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE | MINISTÉRIO DA JUSTIÇA | AUTARQUIAS |
| INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA | MINISTÉRIO DA SAÚDE | FUNDO NACIONAL DE DESENVOLV. DA EDUCAÇÃO |
| INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO | MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES | COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS |
| UNIVERSIDADE FED. DO RIO GRANDE DO NORTE | MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA | INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZ E REF AGRÁRIA |
| UNIVERSIDADE FED. DO TRIÂNGULO MINEIRO | MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO | INSTITUTO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DE SURDOS |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE | MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO | INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUÍZ DE FORA | FUNDAÇÕES | SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA | FUNDAÇÃO ALEXANDRE DE GUSMÃO | SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DE SAO CARLOS | FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADM. PÚBLICA | APF / OUTROS |
| UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARA | FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE | PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA |
| UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE | CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO | CENTRO DE LANÇAMENTO BARREIRA DO INFERNO |

Fonte: Pantoja e Iglesias (2013, p. 12)

Legenda: Administração Pública Federal (APF), Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

No âmbito nacional, há também experiências de seleção com base em referenciais de competência para processos seletivos internos, tanto para cargos gerenciais como técnicos. Pantoja (2015) coloca que algumas destas experiências foram relatadas no III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (ENDP) de 2012 como é o caso do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Ela acrescenta que tais experiências ocorreram também no Tribunal Regional do Trabalho-1ª Região (Rio de Janeiro), no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro e no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro.

Pantoja (2016), em entrevista, por ocasião do seminário “Gestão de pessoas: experiências práticas na implementação da gestão por competências no setor público” na Escola Nacional de Administração Pública (Enap), cita alguns resultados positivos identificados nos relatos de experiências de sucesso na implementação da gestão por competências em organizações públicas brasileiras, organizados no Quadro 11.

Para a autora esses são os ganhos dessa área de capacitação e desenvolvimento de pessoas com a implementação da gestão por competências.

Quadro 11 – Resultados positivos na implementação da gestão por competências no Brasil

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Maior qualificação das equipes das áreas de capacitação e desenvolvimento para atuarem no projeto de gestão por competências;✓ Reorganização dos processos de trabalho e atividades relacionadas à capacitação e desenvolvimento, tomando como referência a abordagem de competências;✓ Maior maturidade e proximidade das equipes de capacitação e desenvolvimento em relação ao planejamento estratégico da organização;✓ Maior qualificação das demandas de capacitação e desenvolvimento, tendo em vista a realização do mapeamento e elaboração dos perfis de competências individuais e gerenciais em vários setores da organização; e✓ Reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas, ampliando o foco de atuação para educação corporativa. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em Pantoja (2016)

A Enap apoia o desenvolvimento de conhecimentos em mapeamento de competências e formação baseada em competências no Brasil. Para isso desenvolveu um regime de forte cooperação com outros países como Canadá, Espanha, França e Irlanda para elaborar a gestão por competências OCDE (2010), pois é importante desenvolver conceitos compartilhados de modo que haja um entendimento comum das ideias e métodos básicos em diferentes partes da administração.

A OCDE (2010) aponta alguns empecilhos de ordem institucional para a implantação da gestão por competências decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro, a seguir: a gestão de pessoal está em uma fase inicial de transição de um sistema baseado em normas regulamentares e procedimentos administrativos para a gestão baseada em resultados; a gestão de recursos humanos ainda é muito centralizada e os gerentes operacionais têm muito pouco controle sobre o recrutamento, seleção ou promoção e, portanto, pouco incentivo para se envolver com a gestão por competências; a forma como o atual sistema de carreiras e regras de recrutamento tem sido utilizado cria obstáculos graves à livre circulação do pessoal e ao estabelecimento de planos de carreira, limitando a extensão em que as organizações podem corresponder à alocação de pessoal com os requisitos de competência do trabalho.

Ainda Pantoja (2016), na mesma entrevista, destaca múltiplas variáveis que podem exercer influência na implementação do modelo de gestão por competências no setor público, conforme alguns estudos realizados, no período de 2009 a 2013, para análise de possíveis barreiras ou fatores dificultadores à implementação desse modelo. No Quadro 12, são evidenciadas essas barreiras.

Quadro 12 – Barreiras ou fatores dificultadores à implementação do modelo de gestão por competências no setor público

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de apoio/patrocínio dos dirigentes no planejamento e execução das ações necessárias à implementação do novo modelo; ✓ Pouca compreensão por parte dos dirigentes e gerentes acerca da importância do novo modelo para a Administração Pública Federal; ✓ Baixos níveis de qualificação nas áreas de capacitação e desenvolvimento em conceitos e metodologias sobre o tema Gestão por Competências; ✓ Carência de quadro próprio de servidores; ✓ Insuficiente suporte teórico-metodológico para a efetiva operacionalização do projeto de gestão por competências; ✓ Ausência de um sistema informatizado para a gestão de informações relativas ao mapeamento de competências e diagnóstico de necessidades de capacitação e estruturação dos planos de capacitação; ✓ Pouca legitimidade da área de capacitação e desenvolvimento para a construção e aplicação do modelo de gestão por competências; ✓ Restrição orçamentária; ✓ Ausência de planejamento estratégico e de programas de formação gerencial. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em Pantoja (2016)

Na visão da autora, esses fatores dificultaram que as instituições públicas aplicassem na prática o decreto que instituiu o modelo, considerando que após dez anos poucas instituições conseguiram realmente implementar a gestão por competências.

Complementa a OCDE (2010) que o setor público brasileiro para manter a implantação da gestão por competências no caminho certo sem tornar as competências um fim em si mesmas é fundamental planejar desde o início como as competências serão progressivamente integradas em diferentes áreas prioritárias da gestão de recursos humanos como o planejamento de pessoal e a gestão de recrutamento e desempenho, além do foco atual em formação.

É preciso, portanto, superar uma série de obstáculos a fim de desenvolver adequadamente um sistema integrado de gestão por competências no Brasil.

O tópico seguinte discorrerá sobre a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação nas Instituições Federais de Ensino Superior, que apresentou novas perspectivas de desenvolvimento na carreira para esses servidores.

2.1.5.2 Implantação do PCCTAE nas Instituições Federais de Ensino Superior

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) propôs novas perspectivas de desenvolvimento para aqueles servidores que estavam no final do plano anterior, além de incorporar novos valores à concepção de carreira até então vigente, como a importância da capacitação e da qualificação dos servidores; e a criação de novos instrumentos que possibilitassem um diagnóstico efetivo das condições de trabalho e do quadro funcional existente (BRASIL, 2005a); corroborando com o objetivo do Decreto n. 5.707/06 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

A palavra carreira, no serviço público, significa evolução funcional ou progressão funcional de servidores públicos. O desenvolvimento do servidor nos cargos de provimento efetivo pode ocorrer mediante progressão funcional, no sentido *stricto sensu*, e promoção. Progressão funcional é a passagem do servidor de um padrão para outro imediatamente superior, dentro de uma mesma classe; e promoção, a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o padrão inicial da classe imediatamente superior e devem obedecer à sistemática da avaliação de desempenho, da capacitação e da qualificação e experiência profissional (BRASIL, 2006d).

Exemplificando, ocorre progressão quando o servidor técnico-administrativo das Instituições Federais de Ensino (IFEs) progride de Assistente em Administração, Nível I para Assistente em Administração, Nível II; ou ainda, quando o Professor da Classe B-

Assistente I progride para Classe B-Assistente II. Já a promoção se dá no caso do Professor do Magistério Superior quando é promovido da Classe B-Assistente II para Classe C-Adjunto I. Para o servidor técnico-administrativo das IFEs não ocorre promoção.

O serviço público brasileiro foi organizado pelo sistema de carreira, no qual os servidores são recrutados no início da vida profissional e são mantidos no serviço público até a aposentadoria. O ingresso no serviço público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos e ocorre na classe inicial da carreira (BRASIL, 1988). A estabilidade no setor público atua como um elemento importante de motivação do servidor buscando assim a profissionalização do serviço público, sendo adotada no Brasil e em muitos países da Europa.

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

Aspectos gerais do PCCTAE

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), criado pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005a) é o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (IFEs) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino. Alterações na lei supracitada foram incluídas por meio da Lei n. 11.233, de 22 de dezembro de 2005, da Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008 e da Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

O PCCTAE, selado em 2004, é resultado de mais de uma década de negociações, construídas desde 1994, entre governo federal e servidores por intermédio da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA) e do Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (SINASEFE), representantes das categorias.

As negociações ocorreram em razão da obsolescência do último plano de carreira, o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) em vigência desde 1987 (BRASIL, 1987a), sendo assinado um acordo que estabelecia os parâmetros para a implantação do PCCTAE. Estudos apontavam que a vida útil do

PUCRCE havia chegado ao fim, pois um grande número de servidores estava no final da tabela e ainda em atividade, não mantendo mais o propósito de um plano de carreira: o de assegurar uma perspectiva mínima de desenvolvimento do servidor na instituição.

Com a impossibilidade da aprovação do Plano de Cargo Único (PCU), idealizado pela categoria, em decorrência do artigo 37 da CF de 1988 (BRASIL, 1988), o PCCTAE apresentou novas perspectivas de desenvolvimento para aqueles servidores que estavam no final do PUCRCE, como apresentados no Quadro 13.

A Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) da Secretaria Executiva (SE) do MEC por meio de sua Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) manteve o Canal CGGP aberto, como um meio de comunicação entre o Ministério e as IFEs, com o objetivo de subsidiar o enquadramento correto dos servidores nesse novo plano de carreira (BRASIL, 2005g).

Quadro 13 – Aspectos positivos do PCCTAE

- ✓ Valorização do trabalhador da educação por meio da reestruturação da carreira;
- ✓ Vinculação da carreira ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento institucional;
- ✓ Incentivo à qualificação do servidor;
- ✓ Reconhecimento dos profissionais de educação enquanto sujeitos do saber universitário e tecnológico;
- ✓ Introdução de novos conceitos: ambientes organizacionais, planos de desenvolvimento dos integrantes (programas de capacitação e avaliação de desempenho);
- ✓ Estabelecimento de rede local e nacional de acompanhamento da carreira;
- ✓ Permanente adequação do quadro de pessoal às necessidades institucionais;
- ✓ Reconhecimento do cidadão usuário como titular de direitos e como sujeito na avaliação dos serviços prestados.

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em Brasil (2005g)

Legenda: Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)

Comissões responsáveis pela implantação do PCCTAE

Foram estabelecidas três comissões no processo de implantação e desenvolvimento no PCCTAE com o objetivo de democratização (BRASIL, 2005a):

1) Comissão de Enquadramento criada pela Portaria do MEC n. 157/05 (BRASIL, 2005c), na qual cada IFE teve a sua comissão composta, paritariamente, por técnico-administrativos em educação eleitos pelos seus pares e por representantes da administração superior da IFE, sendo extinta ao final do processo de implantação do Plano. Suas principais

atribuições foram acompanhar todo enquadramento do pessoal, na primeira e segunda etapas, bem como analisar o processo de recursos encaminhados por cada servidor e que depois deveriam ser encaminhados ao Conselho Superior de cada IFE;

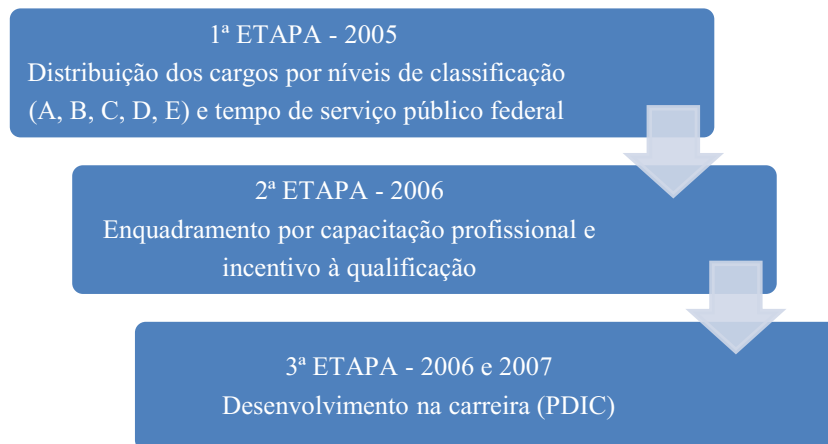
2) Comissão Nacional de Supervisão (CNS) criada pela Portaria MEC n. 655/05 (BRASIL, 2005d), composta paritariamente por representantes do Ministério da Educação, dos dirigentes das IFEs e das entidades representativas da categoria. Essa Comissão tem como finalidades principais acompanhar, assessorar e avaliar a implementação do Plano de Carreira estruturado pela Lei n. 11.091/05, bem como apontar ao Governo possíveis mudanças na legislação pertinente ao PCCTAE;

3) Comissão Interna de Supervisão criada pela Portaria MEC n. 2.519/05 (BRASIL, 2005e), alterada pela Portaria MEC n. 2.562/05 (BRASIL, 2005f), composta por integrantes do PCCTAE e tem como principais finalidades acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a implementação do Plano de Carreira no âmbito da sua respectiva IFE, além de propor à CNS as alterações que julgar necessárias ao aprimoramento da Lei.

Etapas da implantação do PCCTAE

A implantação do PCCTAE teve duas etapas de enquadramento na estrutura de carreira e uma terceira etapa relacionada ao processo de desenvolvimento dos integrantes dessa carreira, reestruturada a partir do PUCRCE nos anos de 2005 a 2007, resumidas na Figura 4.

Figura 4 - Enquadramento e desenvolvimento no PCCTAE



Fonte: Elaboração própria (2017) com base em Brasil (2005g)
 Legenda: PCCTAE (Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação),
 PDIC (Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira).

A Gratificação de Atividade Executiva (GAE) já havia sido incorporada ao vencimento básico desde 2001 aos técnico-administrativos do PUCRCE, antes da reestruturação para o PCCTAE.

Primeira etapa da implantação do PCCTAE

Na primeira etapa de enquadramento em 2005, os 365 cargos que existiam no PUCRCE (BRASIL, 1987b), de onde foram transpostos para o PCCTAE os técnico-administrativos da Rede Federal de Ensino, foram enquadrados em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E) e depois, o posicionamento no padrão de vencimento calculado de acordo com o tempo de serviço público federal que cada servidor possuía naquele período de implantação, na proporção de um padrão de vencimento para cada dois anos de efetivo exercício, como segue na Tabela 1 (BRASIL, 2005a).

Tabela 1 - Conversão de tempo de serviço público federal

| Tempo de serviço público federal/anos | Padrão de vencimento de cada nível de classificação e nível de capacitação |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Até 1 ano e 11 meses | 1 |
| 2 e 3 | 2 |
| 4 e 5 | 3 |
| 6 e 7 | 4 |
| 8 e 9 | 5 |
| 10 e 11 | 6 |
| 12 e 13 | 7 |
| 14 e 15 | 8 |
| 16 e 17 | 9 |
| 18 e 19 | 10 |
| 20 e 21 | 11 |
| 22 e 23 | 12 |
| 24 e 25 | 13 |
| 26 e 27 | 14 |
| 28 e 29 | 15 |
| 30 ou mais | 16 |

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptada de Brasil (2005a)

Nota: Anexo V da Lei n. 11.091/05.

Nesse enquadramento por tempo de serviço público federal, o servidor ficou posicionado no nível de capacitação I no padrão de vencimento correspondente ao seu tempo de serviço.

O enquadramento no novo plano se efetivou mediante termo de opção do servidor ativo ou aposentado, conforme modelo do anexo IV da Lei n. 11.091/05 (BRASIL, 2005a), formalizado no período de janeiro a 14 de março de 2005, sendo compulsória apenas a inclusão dos instituidores de pensão.

Os cargos transpostos foram agrupados em cinco níveis de classificação, compondo um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições, conforme o guia de procedimentos para o enquadramento (BRASIL, 2005g).

Para cada um destes cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), foram estabelecidos quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV) que possibilitam a progressão por capacitação profissional na carreira (BRASIL, 2005g). Segundo esse guia, para cada um desses quatro níveis de capacitação existem 16 padrões de vencimentos, correlacionados com o tempo de serviço público federal, que são justapostos entre si, com diferença percentual constante (*step*) entre estes padrões (Apêndice A).

Ainda durante essa primeira etapa, em uma segunda fase, as Comissões de Enquadramento acolheram títulos e certificados adquiridos por cada servidor para utilização na segunda etapa (BRASIL, 2005g).

A portaria da Reitoria/UFCG n. 16, de 13 de abril de 2005 (UFCG, 2005a), publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 26 de abril de 2005, homologou o enquadramento dos servidores da UFCG no PCCTAE, de que trata a Lei n. 11.091/05, nos termos dos anexos I, II e III constando relação dos servidores técnico-administrativos ativos, inativos e instituidores de pensão, respectivamente. Os efeitos financeiros decorrentes do enquadramento vigoraram a partir de março de 2005.

A Lei n. 11.233/05 altera dispositivos e os seguintes anexos da Lei n. 11.091/05 (BRASIL, 2005a, 2005b): anexo II, distribuição dos cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso; anexo III, tabela para progressão por capacitação profissional (revogada pela Lei n. 12.772/12); anexo VI, termo de opção; e anexo VII, tabela de correlação dos cargos atuais (PUCRCE) para a nova situação (PCCTAE), que passam a vigorar na forma dos anexos X, XI, XII, XIII, respectivamente.

Houve aumento no percentual do *step* de 3% para 3,6% em janeiro de 2006, com um aumento médio de 15% nos valores da tabela do PCCTAE, conforme anexo I-B da Lei n. 11.091/05 (BRASIL, 2005a). Muitos dos servidores que possuíam Vencimento Básico Complementar (VBC), parcela salarial resultante da diferença entre o vencimento

recebido na tabela anterior em face da nova tabela, não tiveram qualquer acréscimo naquele período.

O Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a) que instituiu a PNDP e introduziu a gestão por competências na Administração Pública brasileira apresenta, dentre outras finalidades, o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O referido decreto apresenta como instrumentos da política de pessoal: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência.

Segunda etapa da implantação do PCCTAE

Na segunda etapa, houve o enquadramento no nível de capacitação e a implementação do percentual de incentivo à qualificação, de acordo com os títulos apresentados pelo servidor na primeira etapa (BRASIL, 2005g). Foram utilizados os diplomas para a implantação do incentivo à qualificação e os certificados para o enquadramento por capacitação.

No primeiro momento, foram analisados e validados no sistema os certificados que atendiam a exigência de carga horária estabelecida no Anexo III da Lei 11.091/05 (BRASIL, 2005g), constante na Tabela 2, e os títulos de educação formal que excediam ao requisito mínimo de escolaridade previsto para o cargo, para efeito da identificação dos servidores que potencialmente estavam habilitados a receber a progressão por capacitação e o incentivo a qualificação respectivamente.

O segundo momento ocorreu após a definição dos ambientes organizacionais, pela Comissão Nacional Supervisora, quando foram definidas as correlações e a relação direta e indireta necessárias para o enquadramento nos níveis de capacitação e percentuais do incentivo a qualificação (BRASIL, 2005g). Coube a Comissão de Enquadramento validar os certificados e títulos já cadastrados no sistema, finalizando o processo de enquadramento do servidor.

O Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006b) estabeleceu os procedimentos para concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação. Esse decreto estabeleceu: no anexo I, os

percentuais para a concessão do incentivo à qualificação (Anexo IV da Lei n. 11.091/05 com redação dada pela Lei n. 12.772/12, a partir de 1º/01/13-vigente); no anexo II, os ambientes organizacionais com a descrição sumária das atividades desenvolvidas; e no anexo III, as áreas de conhecimento relativas à educação formal, com relação direta aos ambientes organizacionais, apresentadas no Apêndice B.

A Portaria n. 09, de 29 de junho de 2006 do MEC (BRASIL, 2006e) define os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, por meio do anexo que faz a correlação entre os cursos e o ambiente organizacional.

No PCCTAE, portanto, o incentivo à qualificação e a distribuição dos percentuais ocorrem de acordo com o nível de classificação de cada um, a partir dos cursos de educação formal que o servidor possuir acima da escolaridade necessária para seu ingresso e exercício na IFE. Os percentuais também variam de acordo com a correlação direta ou indireta de cada cargo ou ambiente organizacional (área de atuação) com o título adquirido pelo servidor.

A portaria da Reitoria/UFCG n. 042, de 12 de julho de 2006 (UFCG, 2006a) homologou o enquadramento por nível de capacitação e a concessão do incentivo à qualificação dos servidores da UFCG no PCCTAE, de que trata a Lei n. 11.091/05, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Decreto n. 5.824/06 e pela portaria MEC n. 09/2006, nos termos dos anexos I, II e III, constando os servidores técnico-administrativos ativos, inativos e instituidores de pensão, respectivamente. Os efeitos financeiros do enquadramento por nível de capacitação vigoraram a partir de janeiro de 2006 e da concessão do incentivo à qualificação, a partir de julho de 2006.

Terceira etapa da implantação do PCCTAE

Na terceira etapa de desenvolvimento na carreira em 2007, cada instituição e os servidores teriam que estabelecer um processo de desenvolvimento na Carreira, por meio da construção do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC), previsto no Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006c).

O objetivo dessa etapa era implantar na IFE um programa de capacitação e qualificação que fosse continuada e atendesse às necessidades institucionais, proporcionando aos servidores as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissional e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira.

O PDIC deveria estar em consonância com o planejamento estratégico de cada IFE, a partir e constando do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e ser composto por três programas, a saber, (BRASIL, 2005a, 2006b):

1º) Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas da instituição: análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional; análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências; análise dos processos e condições de trabalho; e análise das condições tecnológicas da IFE;

2º) Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento: contribuição para o desenvolvimento do servidor na carreira como profissional e cidadão; capacitação do servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e capacitação do servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE;

3º) Programa de Avaliação de Desempenho: fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal da IFE; propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e aferir a progressão por mérito profissional.

Os prazos para a implantação da terceira etapa foram contados a partir da publicação do Decreto n. 5.825/06 e foram os seguintes: 90 dias para a formulação do PDIC; 180 dias para a formulação do programa de capacitação e aperfeiçoamento; e 360 dias para o início da execução do programa de avaliação de desempenho e o dimensionamento das necessidades institucionais com definição de alocação de vagas (BRASIL, 2005a, 2006c).

Desenvolvimento no PCCTAE

São três as formas de desenvolvimento do servidor técnico-administrativo no PCCTAE (BRASIL, 2005a): 1) progressão por mérito profissional - desenvolvimento vertical com mudança de padrão, no mesmo nível de capacitação; 2) progressão por capacitação profissional - desenvolvimento horizontal com mudança no nível de capacitação, no mesmo nível de classificação; e 3) incentivo à qualificação - percentual calculado sobre o padrão de vencimento.

1. Progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 meses de efetivo exercício, com redação dada pela Lei n. 11.784 de 22 de setembro de 2008, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação (BRASIL, 2005a, 2008). São 16 os padrões de mudança para cada servidor ao longo da carreira. O interstício para progressão por mérito profissional na carreira, que era de dois anos de efetivo exercício, passou a ser de 18 meses, a partir de 1º de maio de 2008.

2. Progressão por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação (I, II, III e IV) no mesmo cargo e nível de classificação, resultante da aquisição pelo servidor de certificação em programa de capacitação após o ingresso no órgão, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 meses, nos termos da Tabela 2 (BRASIL, 2005a).

Tabela 2 - Carga horária para progressão por capacitação profissional

| CLASSE | Nível I para II | Nível II para III | Nível III para IV |
|--------|-----------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| A | 20 horas | 40 horas | 60 horas |
| B | 40 horas | 60 horas | 90 horas |
| C | 60 horas | 90 horas | 120 horas |
| D | 90 horas | 120 horas | 150 horas |
| E | 120 horas | 150 horas | Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas |

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptada de Brasil (2005a)

Nota: Anexo III da Lei n. 11.091/05 com redação dada pela Lei n. 12.772/12-vigente.

A partir da publicação da Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012a) passou a ser permitido o somatório de cargas horárias de cursos realizados pelo servidor durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra e da carga horária que excedeu à exigência para progressão no interstício do nível anterior, vedado o aproveitamento de cursos com carga horária inferior a 20 horas-aula.

3. Incentivo à qualificação é o percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor ao possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado, com redação dada pela Lei n. 12.772/12 (BRASIL, 2005a, 2012a).

Dessa forma, o incentivo pode ser concedido ao servidor com título de educação formal obtido com data anterior ao seu ingresso na instituição com vigência desde janeiro de 2013. Segundo a Lei n. 11.091/05 (BRASIL, 2005a) o incentivo à qualificação era

devido a cada quatro anos de efetivo exercício no cargo. Os percentuais, demonstrados na Tabela 3, não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

Tabela 3 - Percentuais de incentivo à qualificação

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

Fonte: Brasil (2005a)

Nota: Anexo IV da Lei n. 11.091/05 com redação dada pela Lei n. 12.772/12, a partir de 1º/01/13-vigente.

O Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do PCCTAE foi instituído pela Portaria n. 27, de 15 de janeiro de 2014 do MEC (BRASIL, 2014). O PNDP-PCCTAE compreende a instituição de Programas e seus respectivos Projetos, a saber (BRASIL, 2014): Programa Nacional de Apoio aos Projetos Institucionais de Capacitação das IFEs; Programa de Qualificação em serviço do integrante do PCCTAE; Programa de Capacitação - Formação Continuada.

A Lei n. 13.325, de 29 de julho de 2016 altera a tabela de estrutura e de vencimento básico do PCCTAE que passa a vigorar com vigências a partir de janeiro de 2015, a partir de agosto de 2016 e a partir de janeiro de 2017 (tabela vigente) e o anexo I-C da Lei n. 11.091/05 passa a vigorar na forma do anexo X da lei referenciada (BRASIL, 2015a, 2016a).

Algumas considerações acerca do PCCTAE. O PCCTAE apresenta além da ausência de vários itens da proposta original de carreira que não foram contemplados no acordo com o governo, alguns problemas com a sua implantação. Dentre eles, destaca-se a racionalização dos cargos, que deveria ter ocorrido em 2006 para corrigir uma série de distorções da primeira fase de implantação do plano, quando inúmeros cargos com características similares acabaram sendo enquadrados em níveis de classificação diferentes. No PCCTAE há a garantia da paridade entre ativos e aposentados e não existe gratificação por produtividade.

O tópico posterior cuidará da implementação da gestão da capacitação por competências na Universidade Federal de Campina Grande com o mapeamento de competências realizado e a instituição dos programas de capacitação e de avaliação de desempenho.

2.1.5.3 Processo de implementação da gestão da capacitação por competências na UFCG

A Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP), coordenação que faz parte da estrutura da Secretaria de Recursos Humanos (SRH), foi criada na UFCG, em maio de 2006, com o objetivo de implantar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) estruturado por meio da Lei n. 11.091/05 e regulamentado pelos Decretos n. 5.824 e n. 5.825 de 30 de junho de 2006 e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) regida pelo Decreto n. 5.707/06, que introduziu a gestão por competências na Administração Pública (www.srh.ufcg.edu.br).

Entre outras atribuições da CGDP da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) estão o planejamento, coordenação e execução do plano anual de capacitação anual nas modalidades presencial e a distância e a avaliação de desempenho funcional.

A Secretaria de Recursos Humanos (SRH) teve a nomenclatura alterada, em alguns momentos, para Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRRH ou PRH). Neste trabalho adotamos a primeira nomenclatura que é a utilizada atualmente.

Criação do PDICCTAE

A UFCG criou o seu Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da Educação (PDICCTAE) em setembro de 2006, conforme estava previsto na Lei n. 11.091/95, do qual instituiu (UFCG, 2006b): o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, o Programa de Avaliação de Desempenho e o Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal. A SRH da UFCG é o órgão responsável pela elaboração e implantação desses programas.

Esse plano visou à implantação de um processo sistemático de desenvolvimento de recursos humanos na Universidade Federal de Campina Grande com ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o

desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (UFCG, 2006b).

Com o fim de elaborar o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH), a SRH precisou identificar as necessidades de cada unidade de trabalho, com base no perfil de competências requeridas para o exercício das tarefas. A diferença entre o perfil requerido e o perfil realizado, constituindo-se em problemas de desempenho, formou a árvore de conhecimentos necessários para a elaboração do referido plano de capacitação.

No PCCTAE (BRASIL, 2005a) a capacitação está direcionada para o desempenho do servidor nas suas atribuições e a partir desse plano, o técnico-administrativo só progride na carreira mediante capacitação e avaliação por desempenho, não existindo progressões automáticas por mérito e tempo de serviço.

Mapeamento de competências

Estabelecimento de procedimentos para o mapeamento de competências.

No primeiro semestre de 2007, foram encaminhadas às unidades acadêmicas e administrativas e demais unidades de assistência e apoio ao ensino, instruções para o preenchimento dos formulários para o mapeamento por competências para serem aplicados com cada servidor técnico-administrativo. O objetivo das instruções (UFCG, 2007c) foi de estabelecer critérios e procedimentos para a determinação das competências requeridas e a identificação das competências evidenciadas dos servidores da UFCG.

As competências requeridas definem-se como o conjunto de requisitos de formação acadêmica, experiência profissional, conhecimentos e habilidades exigidos para o desempenho das atribuições de cada unidade analisada; e as competências evidenciadas denominam-se como o conjunto desses atributos apresentados pelos servidores técnico-administrativos analisados (UFCG, 2007c).

As instruções continham quatro anexos (UFCG, 2007c): Anexo I – Formulário de mapeamento de competências requeridas para desenvolvimento das atribuições junto à unidade de trabalho; Anexo II – Formulário avaliação do *gap* de competências para ser preenchido pela chefia; Anexo III – Descrição dos ambientes organizacionais de acordo com a Lei n. 11.091/05 e o Decreto n. 5825/06, para auxiliar no preenchimento do anexo I; e Anexo IV – Cursos de educação informal - capacitação para auxiliar no conhecimento dos cursos/áreas.

Matriz de responsabilidades. A matriz de responsabilidades para a atividade do mapeamento das competências foi determinada conforme explicita o Quadro 14.

Quadro 14 – Matriz de responsabilidades para o mapeamento das competências na UFCG

| FUNÇÃO | RESPONSABILIDADE |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Assessoria de Gestão de Pessoas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar e executar o projeto de mapeamento de competências requeridas nas diversas unidades da UFCG; ✓ Assessorar os gestores das unidades na identificação das funções cujas atribuições afetem a qualidade do produto do serviço e na definição das respectivas competências requeridas. |
| Diretor dos centros, pró-reitores e diretor de hospital universitário | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicar comissão para trabalhar junto com a Assessoria de Gestão de Pessoas no mapeamento de competências, elaboração e gestão do plano de capacitação, dimensionamento de pessoal e avaliação de desempenho. |
| Chefes das unidades acadêmicas e administrativas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar as funções cujas atividades sejam críticas para inclusão na matriz de competências; ✓ Definir as competências requeridas para as funções e sua unidade; ✓ Validar as competências junto à equipe; ✓ Aprovar a matriz de competências requeridas; ✓ Manter a Coordenação de Recursos Humanos informada quanto à aquisição de novas habilidades pelos servidores de sua equipe; ✓ Manter a Coordenação de Recursos Humanos informada quanto a necessidade de realizar novo evidenciamento de habilidades em virtude de movimentação de pessoal, revisão das atribuições da unidade ou por solicitação do gestor. |
| Coordenação de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encaminhar as matrizes de competências à Câmara de Gestão Administrativa para aprovação; ✓ Manter atualizados os registros de competências requeridas, os cursos e treinamentos realizados e as habilidades evidenciadas; ✓ Monitorar o trâmite de validação e aprovação das competências; ✓ Encaminhar as matrizes de competências aprovadas às unidades para ciência; ✓ Elaborar relatório de lacunas de competências; ✓ Manter atualizados os registros de formação acadêmica. |
| Câmara de Gestão Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovar as matrizes de competências. |
| Secretaria de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter atualizados os registros de experiência profissional. |
| Servidor técnico-administrativo | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar ao gestor da sua unidade a aquisição de novas competências ou habilidades, providenciando junto à Coordenação de RH o respectivo registro no perfil do servidor para aplicação da progressão funcional por capacitação e/ou índice de qualificação, quando aplicável. |

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptada de UFCG (2007c)

Legenda: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Foram criadas Comissões de Desenvolvimento de Recursos Humanos formadas por três servidores de cada Centro e de outras unidades administrativas para desenvolver: as atividades de mapeamento de competências, o levantamento de necessidades e a elaboração do plano de capacitação em conjunto com a Assessoria de Gestão da UFCG (UFCG, 2007c; CCJS, 2007).

Matriz de mapeamento de competências. O mapeamento de competências foi o instrumento utilizado para o levantamento das competências necessárias para os cargos existentes na UFCG, visando à elaboração da matriz de competências. A matriz define-se como um instrumento de gestão de pessoas que tem como principal finalidade a identificação do perfil requerido do servidor técnico-administrativo para desempenhar com eficiência e eficácia as atribuições da função que ocupa (UFCG, 2007c).

A matriz de mapeamento de competências serviu ainda como instrumento técnico para (UFCG, 2007c): a) elaboração do plano de capacitação para que os servidores técnico-administrativos desenvolvessem as habilidades necessárias ao bom desempenho das suas atribuições; b) elaboração do plano de avaliação de desempenho para progressão vertical na carreira; c) apoio aos processos de recrutamento e seleção internos, possibilitando assim a movimentação e lotação adequada às atribuições das diversas funções; d) implementação de um banco de dados com o perfil dos servidores da UFCG.

Mapeamento de competências. O formulário “Anexo I - Mapeamento de Competências” das instruções foi composto por três campos para preenchimento: no primeiro, a identificação do servidor e local de trabalho; no segundo, a análise das atividades desenvolvidas no qual o servidor em conjunto com a chefia imediata escreveram de forma resumida o que se segue; e o terceiro será apresentado em sequência (UFCG, 2007c):

i) as principais atividades que desenvolvia, consultando a descrição dos ambientes organizacionais do “Anexo III” das instruções, de acordo com a Lei n. 11.091/05 e o Decreto n. 5.825/06 (Apêndice C);

ii) a descrição, no mínimo, de três pontos fortes no trabalho relacionados com habilidades, capacidades e competências pessoais existentes e que se destacaram no desempenho das atividades;

iii) a descrição, no mínimo, de três pontos fracos no trabalho relacionados com deficiências e características que deviam ser superadas ou contornadas para que o servidor técnico-administrativo pudesse alcançar o nível de desempenho desejado;

iv) o estabelecimento de um plano de ação individual para melhoria dos pontos fracos no trabalho, descritos no item iii;

v) três áreas prioritárias para aprendizagem de conhecimentos específicos necessários para obtenção de um melhor desempenho no trabalho, com base no “Anexo IV” das instruções que continha relação das áreas levantadas pelo MEC durante a 1ª fase do enquadramento no PCCTAE, relacionadas no Apêndice D, conforme Portaria do MEC

n. 09/2006; e considerando a identificação correta do ambiente organizacional e a atividade principal na qual o servidor técnico-administrativo estava inserido.

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

Ainda, no terceiro campo do formulário “Anexo I” das instruções (UFCG, 2007c), foi preenchida a identificação do conhecimento formal necessário para que o servidor pudesse exercer as atividades designadas, de acordo com os níveis de exigência (não requerido, recomendável e obrigatório).

Foi realizada também a escolha de algumas habilidades/atitudes com indicação, em conjunto com a chefia imediata, de cinco habilidades/atitudes consideradas obrigatórias para o desempenho das atividades e mais cinco habilidades/atitudes consideradas não obrigatórias, mas recomendáveis, a partir das capacidades definidas para cada habilidade e atitude já previamente identificadas e que estão mencionadas no Quadro 15 (BRASIL, 2005a).

Quadro 15 – Habilidades e atitudes gerais previamente identificadas para o mapeamento de competências na UFCG

| HABILIDADES/ATITUDES | DESCRIÇÃO |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adaptabilidade | Capacidade de adaptação acima da média para adquirir conhecimentos teóricos e práticos sobre os mais variados temas e atividades, objetos de suas análises. Ser capaz de adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, de rever sua postura frente a novas realidades. |
| Administração do tempo e tempestividade | Capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos. |
| Análise crítica | Capacidade para julgamento pessoal. É lógico e detalhista na análise criteriosa de todos os elementos que compõem uma situação. Chega a uma conclusão clara sobre o problema analisado. Habilidade em apresentar análise dos fatores avaliando prós e contras das situações. |
| Aprendizado | Busca a melhoria contínua do desenvolvimento profissional. Identifica necessidades de aprimoramento através da autoavaliação. Pré-disposição para aprender, vontade de se manter continuamente atualizado e buscar sempre oxigenar o conhecimento. Atualizações dos conhecimentos técnicos. |
| Atendimento ao usuário | Capacidade de saber atender bem o usuário interno e externo visando um bom relacionamento. |
| Autocontrole | Capacidade de controlar suas emoções diante de hostilidades e provocações. Bom equilíbrio entre racionalidade e emotividade. Plenamente equilibrado nas situações de estresse. Reage ponderadamente frente a pressões e imposições. |
| Autodisciplina | Cumprir prazos sabendo administrar tempo e recursos. É disciplinado no trabalho e cumpre as determinações. Mantém a ordem no ambiente de trabalho. |

| HABILIDADES/ATITUDES | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidade para negociação | Argumentar estrategicamente objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas, principalmente, para a organização, tanto em ambientes externos como internos. Capacidade de se expressar e ouvir o outro buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes. Habilidade interpessoal para negociações e influência profissional. Capacidade de combinar, fazer acordos e concessões em busca de interesse comum. |
| Capacidade para trabalhar sob pressão | Capacidade para identificar prioridades e garantir resultados, definindo as melhores ações, mesmo em condições adversas, mantendo o equilíbrio pessoal e obedecendo ao binômio “qualidade e prazo”. |
| Comunicação interpessoal | Capacidade de ouvir, questionar, aproveitar as ideias do interlocutor, argumentar de maneira construtiva, esclarecer, resumir, envolver o interlocutor, demonstrar reconhecimento, dar e receber <i>feedback</i> , negociar de maneira construtiva e gerenciar conflitos. |
| Comunicação oral e escrita | Capacidade de captar, processar, compreender e transmitir mensagens. Envolve a elaboração e o uso de meios de comunicação oral, escrita ou gráfica apropriados aos interlocutores, ao conteúdo e propósito da comunicação. |
| Criatividade | Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas. |
| Detalhamento | Capacidade para cuidar de detalhes. Está atento e é cuidadoso com detalhes, assegurando que não existam lacunas no processo sob sua coordenação. Observa os mínimos detalhes em qualquer situação. Procura executar tarefas com perfeição. Preocupação com a apresentação e forma das tarefas. |
| Excelência no trabalho | Operação nos padrões de qualidade, quantidade e prazo com evolução contínua. Gera soluções inovadoras para o cumprimento de metas estabelecidas. Planeja a evolução permanente da produtividade e qualidade, eliminando o retrabalho. |
| Gestão de processos | Planeja ações para a melhoria dos processos e otimização de recursos. Delega atribuições e responsabilidades. Estabelece pontos de verificação e controle para garantir a qualidade. Administra o tempo de forma a otimizar sua produtividade. |
| Liderança | Capacidade de coordenar e conduzir indivíduos e grupos no sentido de um objetivo determinado. |
| Motivação e energia no trabalho | Capacidade para demonstrar interesse e energia nas atividades que executa, tomando iniciativa e mantendo atitude de disponibilidade. |
| Organização do trabalho | Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, de forma a facilitar a execução. |
| Orientação para resultados | Capacidade de pautar o seu trabalho por objetivos e metas, focando os resultados estabelecidos para a UFCG empenhando-se no sentido de atingir ou superar o previsto. |
| Perseverança | Não desiste frente a obstáculos. Está sempre disposto para tentar novamente. Procura sempre uma nova solução. Motivado para buscar soluções. |
| Perspicácia | Capacidade de observar bem. Está atento todo o tempo ao que se passa ao seu redor. Atenção difusa: presta atenção em várias coisas ao mesmo tempo. Capacidade de ouvir, atendo-se as minúcias do ambiente. Percepção das mudanças ambientais. |
| Persuasão | Poder de argumentação assertiva. Perspicácia de maneira a conseguir convencer o outro. Habilidade para convencer as pessoas em todos os aspectos. Capacidade para conseguir o apoio dos outros para ideias, propostas, projetos e soluções. |
| Planejamento do trabalho | Capacidade para planejar e organizar as ações para o trabalho atingindo resultados através do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos. |
| Presteza | Disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho. |

| HABILIDADES/ATITUDES | DESCRIÇÃO |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relacionamento interpessoal | Capacidade de se relacionar de forma construtiva com o time, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e compartilhando problemas e soluções. Ser capaz de interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos. |
| Sociabilidade | Facilidade para criar e estabelecer laços e vínculos sociais. Busca sempre a interação social. Capacidade para promover a interação de grupos sociais. Age pela simpatia e capacidade natural de liderança. |
| Solução de problemas | Capacidade de improvisar sistematicamente os problemas com base no método de solução de problemas. |
| Tomada de decisão | Capacidade para buscar e selecionar alternativas identificando aquela que garanta o melhor resultado, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos. |
| Trabalhar em equipe | Criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia e otimização de resultados. |
| Visão sistêmica | Capacidade de perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, de visualizar tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro. |

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptada de UFCG (2007c)

Nota: Anexo I das instruções. / Legenda: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Conhecimento pode ser definido como as informações ou noções obtidas em cursos e treinamentos ou pela experiência; habilidade é a aptidão ou capacidade para colocar em prática conhecimentos adquiridos nos cursos e treinamentos ou na experiência profissional; e atitudes são competências que permitem às pessoas interpretar e julgarem a realidade e a si próprios (UFCG, 2007c).

Matriz de avaliação do *gap* de competências. O formulário “Anexo II - Matriz de avaliação do *gap* de competências” das instruções, preenchido pela chefia imediata, classificou o grau de desempenho do servidor em cinco níveis de exigência com relação às habilidades/atitudes apresentadas anteriormente no Quadro 15 (UFCG, 2007c): nível um - inexistente, nenhum desempenho; nível dois - insuficiente, baixo desempenho; nível três - regular, desempenho médio; nível quatro - bom, desempenho satisfatório; e nível cinco - ótimo, desempenho acima das expectativas. O objetivo dessa avaliação foi priorizar as ações de capacitação e de recrutamento e seleção interno e externo.

Quando o servidor apresenta os níveis de um a três, em uma ou mais das competências requeridas, evidencia-se uma lacuna de competências (*gap*) que são as competências requeridas, mas não possuídas pelo servidor ocupante do cargo analisado (UFCG, 2007c). O objetivo do evidenciamento das lacunas de competências é orientar a elaboração de planos individuais de capacitação para que o servidor desenvolva as competências requeridas para o desempenho de sua função.

Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos

A partir desse mapeamento das competências, a SRH por meio da Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP) elaborou o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos (PCDT) com o objetivo de suprir as competências necessárias, reduzindo o *gap* entre as competências desejadas e as competências existentes, conforme Relatório de Gestão do Exercício de 2010 (UFCG, 2011a).

Dessa forma, a CGDP/SRH lança os editais com abertura e disposições gerais dos cursos de capacitação oferecidos pelo Programa de Talentos para que os servidores possam se inscrever mediante a liberação autorizada pela chefia imediata. A inscrição era feita com o preenchimento de ficha até 2013 (UFCG, 2008b). A partir de 2014, a inscrição passou a ser pela internet, no blog da Capacitação do Servidor no endereço eletrônico: www.capacitacaoufcg.blog.spot.com.br, preenchendo o formulário de inscrição on-line (UFCG, 2014c).

A UFCG disponibiliza também o credenciamento dos instrutores internos para cursos de capacitação de educação não formal, que podem ser docentes e técnico-administrativos, com as seguintes informações: perfil profissional, atividade exercida, experiências na área de instrutoria e áreas de interesse para atuarem nas ações de capacitação; além do credenciamento de supervisores para atuarem na logística de preparação e de realização em cursos de capacitação formando um banco de cadastro.

Os instrutores internos e supervisores são pagos por meio da gratificação por encargos de curso e concurso com a apresentação da declaração de execução de atividades, conforme preveem o artigo 76-A da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e o Decreto n. 6.114, de 15 de maio de 2007 (BRASIL, 1991, 2007).

Avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento. Para garantir a efetividade interna das ações de capacitação, é imprescindível a avaliação desses eventos (BRASIL, 2012b). A avaliação dessas ações é um instrumento que visa levantar informações a respeito do desenvolvimento do treinamento, a fim de aprimorar as atividades de capacitação.

Os cursos do Programa de Talentos da UFCG são avaliados por estes três instrumentos: avaliação de reação do evento de capacitação, avaliação do impacto do treinamento no trabalho e avaliação de aprendizagem (UFCG, 2008b, 2016b). Inicialmente foram utilizados questionários em formulários, depois foram disponibilizados on-line para a primeira e segunda avaliações.

A avaliação de reação objetiva medir o nível de satisfação do servidor com a capacitação, incluindo aspectos instrucionais e administrativos e é aplicada logo após o evento de capacitação (BRASIL, 2012b). Avalia, portanto, a qualidade do curso e o desempenho do instrutor.

A avaliação de impacto objetiva medir se a capacitação ocasionou benefícios ou mudanças nos níveis de desempenho, na motivação e na autoconfiança do servidor no ambiente de trabalho (BRASIL, 2012b). Pode ser aplicada entre três e seis meses após o término da capacitação.

A avaliação de aprendizagem é outro tipo de avaliação que se refere ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso com o objetivo de indicar os resultados da construção de conhecimentos, conforme os editais de abertura de inscrições para cursos de capacitação na instituição (UFCG, 2016b). Esses editais ainda dispõem que o servidor em treinamento deve atingir conceito mínimo C, ou média sete, sob pena do não recebimento da certificação. A aplicação desse instrumento pode ocorrer ao final da capacitação na forma de exercícios ou simulações (BRASIL, 2012b).

Há ainda o relatório de execução do plano anual de capacitação (PAC), que contempla indicadores gerenciais sobre a execução das ações realizadas no ano anterior e uma análise dos resultados alcançados, como instrumento para avaliação do PAC presente na PNDP (BRASIL, 2012b).

O Relatório de Execução consolida os dados de todos os órgãos da APF fornecendo um retrato da efetividade dos processos de capacitação e desenvolvimento de todos estes órgãos, gerando assim subsídios para o aperfeiçoamento da implementação da PNDP (BRASIL, 2012b).

Nos anos de 2008 a 2010, os cursos ofertados pelo Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos tinham como objetivo proporcionar treinamento específico tendo em vista à melhoria das competências individuais em benefício das necessidades e objetivos institucionais (UFCG, 2013a).

Oferta de curso de pós-graduação *lato sensu*. A Secretaria de Recursos Humanos e o Centro de Ciências Jurídicas e Sociais do *Campus* de Sousa por meio do Programa de Talentos ofertaram, em 2009, o curso de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização (carga horária de 360 horas-aula) e em nível de aperfeiçoamento (carga horária de 180 horas-aula) em Gestão e Administração Pública (UFCG, 2009a, 2009b).

Esse curso com seus dois formatos destinou-se a capacitação de servidores técnico-administrativos da UFCG, lotados nos *campi* de Campina Grande, Sumé, Cuité,

Sousa, Cajazeiras, Patos e Pombal. O curso foi oferecido em duas turmas com funcionamento no *Campus* de Sousa (Turma I) e no *Campus* de Campina Grande (Turma II), na modalidade regular e utilização de metodologia de ensino presencial, conforme editais de publicação (UFCG, 2009a, 2009b).

Regulamentação da capacitação. A Resolução nº 01, de 05 de agosto de 2011 da CSGAF/UFCG (UFCG, 2011b) regulamentou a capacitação de pessoal técnico-administrativo da UFCG e normatizou os processos de afastamento com esta finalidade.

A autorização de afastamento de servidores técnico-administrativos poderá ser concedida nos seguintes casos (UFCG, 2011b, art. 2º): cursos de pós-graduação *stricto-sensu*, mestrado e doutorado; cursos de pós-graduação *lato sensu*, aperfeiçoamento e especialização; cursos, estudos e ou atividades pós-doutorais; e atividades de curta duração como congressos, seminários, cursos, estágios, treinamentos ou atividades compatíveis com as funções técnico-administrativas.

Regulamentação do Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos. A portaria da SRH/UFCG n. 1925, de 31 de julho de 2012 regulamentou o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos (PCDT) dos servidores integrantes do PCCTAE da UFCG (UFCG, 2012b).

O Programa tem o objetivo geral de capacitar os servidores da UFCG, em cumprimento à Política de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da própria universidade, em atendimento às necessidades institucionais, proporcionando-lhes as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissionais e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira (UFCG, 2012b, art. 5º).

O Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento contempla o levantamento das necessidades de capacitação das Unidades Administrativas e Acadêmicas e os indicadores do Programa de Avaliação de Desempenho (PAD), desde que atendam aos objetivos e às estratégias definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFCG, 2012b, art. 26). Os cursos são ofertados pela CGDP/SRH, nas modalidades: presencial e à distância.

Para efeito de progressão dos servidores na UFCG, os cursos devem ser realizados pelo PCDT da UFCG, por uma das Escolas do Governo ou em escolas que estejam cadastradas na CGDP/SRH, conforme regulamentação também das ações de capacitação que acontecerem fora da UFCG (UFCG, 2012b, art.13).

A CGDP é a responsável pela verificação da compatibilidade da área das ações de capacitações com o cargo e o ambiente organizacional para fins da progressão

funcional por capacitação, e pela análise de diplomas de educação formal para verificação de que o curso concluído é direta ou indiretamente relacionado com o ambiente organizacional de atuação do servidor para fins de concessão do incentivo (UFCG, 2012b, art.11).

Regulamentação da capacitação na modalidade à distância. A UFCG com a perspectiva de ampliar a oferta de cursos, principalmente, na sede em Campina Grande devido à ausência de espaço físico, regulamentou a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFCG na modalidade à distância por meio da Portaria SRH/UFCG n. 1926, de 31 de julho de 2012 (UFCG, 2012c).

Por meio da Portaria SRH/UFCG n. 1927, de 31 de julho de 2012 (UFCG, 2012d), a UFCG instituiu um Comitê responsável pela capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFCG na modalidade à distância.

A UFCG implantou, em 2013, um ambiente virtual de aprendizagem na plataforma *Moodle* para oferecer cursos na modalidade à distância, exclusivamente com tutoria on-line, para os servidores da UFCG por meio da SRH Virtual com o objetivo de oferta em todos os seus *campi* (UFCG, 2012c, 2014a).

Com a aprovação do somatório de carga horária dos cursos realizados pelo servidor, durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra e da carga horária que excede à exigência da progressão no interstício do nível anterior, pela Lei n. 12.772/12 (BRASIL, 2012a) que alterou a Lei n. 11.091/05, os servidores passaram a fazer mais cursos à distância, preferencialmente sem tutoria on-line, nas instituições pertencentes à rede de escolas de governo.

Em maio de 2013, a UFCG realizou um Encontro para Iniciação no Serviço Público, conforme o Plano de Capacitação 2013 da instituição (UFCG, 2013d).

Levantamento das necessidades de capacitação por meio do blog. A SRH passou a realizar, a partir de 2013, o levantamento das necessidades de capacitação dos servidores técnico-administrativos por meio do blog da capacitação, sendo gerenciado pela CGDP, com o objetivo de contribuir para o crescimento profissional de seus servidores e alcance dos objetivos institucionais (UFCG, 2013b, 2013c).

O Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) é um instrumento de pesquisa, por meio do qual são levantadas informações que permitem o diagnóstico de lacunas de competências individuais no âmbito das unidades organizacionais, disponível no blog da capacitação: www.capacitacaoufcg.blogspot.com.br. Os resultados obtidos por meio do LNT fundamentam o Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-

administrativos, tornando possível o direcionamento das políticas de capacitação à redução das lacunas identificadas.

Foram disponibilizados formulários on-line para preenchimento pelos servidores e chefias imediatas. No formulário fornecido ao servidor, foram requeridas as seguintes informações no levantamento das necessidades de treinamento (UFCG, 2013b): a) por tipo de treinamento: área de gestão, área técnica e área operacional; b) por área de conhecimento: Administração Pública; Estado, Governo e Políticas Públicas; Relações de Trabalho; Desenvolvimento Socioambiental; Qualidade no Atendimento; Planejamento, Avaliação e Processos de Trabalho; Língua Portuguesa; Redação; Língua Estrangeira; Linguagem de Sinais; Matemática Básica; Raciocínio Lógico; Estatística Básica; Direito Administrativo; Direito Constitucional; Análise Organizacional; Higiene e Segurança no Trabalho; Sistema e Estruturas da Educação; Metodologia de Elaboração de Projetos e/ou Pesquisas; História da Educação e/ou do Trabalho; Sociologia da Educação e/ou do Trabalho; Antropologia da Educação e/ou do Trabalho; Filosofia da Educação e/ou do Trabalho; Ética no Serviço Público; e Informática Básica: ambiente operacional, editor de textos, planilha eletrônica, banco de dados; c) necessidade de treinamento específico; d) modalidade de treinamento: presencial ou à distância.

Para as chefias, foram solicitadas informações das reais necessidades de treinamento para os setores e equipes de trabalho como (UFCG, 2013c): nomes dos servidores componentes das equipes de trabalho e os cursos considerados relevantes para a melhoria do desempenho de cada um deles, podendo constar cursos relativos tanto aos aspectos gerais de conhecimento, quanto às áreas mais técnicas, comportamentais, comunicacionais e motivacionais.

Percebe-se que o processo de levantamento da necessidade de treinamento oportuniza aos servidores técnico-administrativos demandar uma nova capacitação e visa conhecer as necessidades específicas de treinamento para elaboração dos planos de capacitação para o ano seguinte.

O Acórdão 2.847/2014 do TCU – 2ª Câmara determinou para que a UFCG abstenha-se de conceder o incentivo à qualificação para seus servidores técnico-administrativos ou a retribuição por titulação (RT) aos seus docentes com base tão somente em atas, certidões ou declarações (TCU, 2014). A concessão deverá ser apenas com diplomas devidamente registrados no órgão competente.

Oferta de curso de pós-graduação *stricto sensu*. A UFCG realizou várias atividades necessárias para implantação do Mestrado Profissional em Administração

Pública em Rede Nacional (PROFIAP) na instituição, tais como (PROFIAP, 2014b): adesão ao programa (2012); gestão para aprovação na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e reuniões no âmbito da UFCG para divulgação com os servidores (2013); tramitação interna da proposta nos colegiados (2013/2014) e; promoção, por parte da SRH de cursos preparatórios para o teste ANPAD – exame de proficiência aplicado pela Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, sendo o resultado utilizado na seleção para o PROFIAP.

Em 2015, observou-se uma busca de qualificação por meio de programas de mestrado e doutorado acadêmicos e profissionais pelos servidores técnico-administrativos da instituição (UFCG, 2016a, p. 95).

O PROFIAP é um programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração Pública, reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do Ministério da Educação e tem como objetivos: 1) capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas; 2) contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas; e 3) disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2017).

O PROFIAP é um curso com oferta nacional, conduzindo ao título de Mestre em Administração Pública, com realização simultânea em instituições de Ensino Superior que integram a Rede Nacional do PROFIAP, denominadas Instituições Associadas, e que são responsáveis pela execução do curso (PROFIAP, 2017).

O curso destina-se (PROFIAP, 2016c):

a formar profissionais com nítido entendimento do papel do Estado no Brasil, do exercício da cidadania e preocupado com as questões éticas, sociais e ambientais que subsidiarão as políticas públicas que impactam a sociedade. Neste contexto, este profissional reunirá as condições científicas e técnicas para promover melhorias na gestão pública.

O programa surgiu da necessidade de criar uma oportunidade de investir na qualificação do quadro técnico-administrativo das Universidades Federais em toda a esfera nacional, sem que esses servidores precisassem se ausentar de suas sedes para ir a grandes centros.

O Trabalho de Conclusão Final (TCF) versa sobre gestão pública, no qual o discente tem que fazer um relatório técnico ou dissertação com proposta de intervenção, abordando o diagnóstico total ou parcial de organizações públicas (PROFIAP, 2017).

Na primeira edição do PROFIAP que formou a Turma 2014, foram oferecidas 212 vagas em nove Instituições Federais de Ensino Superior, em rede nacional, para candidatos portadores de diploma de curso superior devidamente registrado no MEC (PROFIAP, 2014a). O acesso foi realizado por meio de um exame nacional, simultaneamente, nas Instituições Associadas que incluiu o resultado do Teste ANPAD e uma prova específica, versando sobre temas do conteúdo: “Teoria das Organizações” e “Estado, Sociedade e Administração Pública no Brasil”, executada pelo Núcleo Permanente de Concursos (COMPERVE) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PROFIAP, 2014a).

Em 2016, foram formadas duas turmas em rede nacional. Na Turma 2016.1, foram oferecidas 250 vagas nas mesmas instituições associadas da Turma 2014, mas o único requisito de acesso ao curso passou a ser o teste ANPAD (PROFIAP, 2016a). As vagas foram distribuídas em duas categorias: “Servidores das IFES” com 70% das vagas e “Demanda Social” com 30%, mantendo-se esse critério.

Na Turma 2016.2, foram oferecidas 185 vagas para as 12 novas instituições associadas credenciadas no final de 2015 (PROFIAP, 2016b). Na Turma 2017, foram oferecidas 323 vagas, em rede nacional, em 17 instituições associadas (PROFIAP, 2016c).

A UFCG ofereceu 20 vagas na turma 2014 (PROFIAP, 2014); 30, na turma 2016.1 (PROFIAP, 2016a); e mais 30, na turma 2017 (PROFIAP, 2016c), com ingresso de servidores de toda a instituição, inclusive do CCJS. A relação de todas as instituições associadas encontra-se no Apêndice E.

Alguns servidores do CCJS ingressaram em 2017.1 no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sistemas Agroindustriais (PPGSA) do Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar (CCTA) no *Campus* de Pombal da UFCG em uma parceria realizada com o CCJS.

O mestrado profissional do PPGSA é uma modalidade de pós-graduação *stricto sensu*, voltada para a formação e capacitação de profissionais, na área do conhecimento Multidisciplinar e área de concentração do Programa em Ciência e Tecnologia em Sistemas Agroindustriais. O mestrado está estruturado para que ocorra à imersão na pesquisa aplicada, com o objetivo de formar profissionais qualificados aptos ao exercício da atividade profissional em empresas e organizações públicas e privadas, gerando, utilizando e difundindo conhecimentos científicos e tecnológicos de modo a agregarem valor a suas atividades (www.ccta.ufcg.edu.br).

O trabalho final de curso do mestrado profissional deve ser sempre vinculado a problemas reais da área de atuação do profissional - aluno, e de acordo com a natureza da área (Ciências Ambientais) e a finalidade do curso (Sistemas Agroindustriais), podendo ser apresentado, no contexto interdisciplinar do curso, em vários formatos como artigo, desenvolvimento de aplicativo, dissertação, manual de operação técnica, entre outros (www.ccta.ufcg.edu.br).

A UFCG vem realizando encontros de servidores da instituição, em Campina Grande, desde 2014. O I Encontro de Servidores da UFCG, com o tema “Desafios e oportunidades”, foi realizado em outubro de 2014, promovido pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH) como parte das comemorações do Dia do Servidor (UFCG, 2014c). Na programação foram incluídas palestras e mesa redonda sobre temas correlacionados aos técnico-administrativos.

O II Encontro dos Docentes e Técnicos da UFCG foi organizado pela Secretaria de Recursos Humanos, por meio da CGDP e do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), em outubro de 2016. O objetivo desse encontro foi de proporcionar a troca de experiências e reflexões no âmbito da vivência no serviço público, bem como o reconhecimento e a publicização das capacidades e dedicação de cada sujeito que contribui cotidianamente para a construção e o desenvolvimento dessa Universidade (UFCG, 2016c).

A programação incluiu palestras, oficinas, minicursos, atividades físicas, espaços de cuidado, dentre outros capazes de estimular a descoberta de novas habilidades, além de oportunidades de expressão artística por parte dos servidores (UFCG, 2016c).

O III Encontro de Servidores da UFCG ocorreu em outubro de 2017, promovido pela Secretaria de Recursos Humanos. A programação incluiu diversas atividades como: oficinas, palestras, workshop e apresentações culturais (UFCG, 2017b).

O CCJS foi pioneiro na realização de encontro de seus servidores. O I Encontro dos Servidores do CCJS, no *Campus* de Sousa, com o tema “O desafio da gestão de si mesmo nos dias atuais: conciliando vida pessoal e vida profissional”, ocorreu em dezembro de 2013 (CCJS, 2013). O encontro foi promovido pela Direção do CCJS, por meio da Divisão de Recursos Humanos do Centro e com o empenho dos servidores, colaboradores e convidados, além de parceiros.

O evento surgiu da união da proposta da Divisão de Recursos Humanos do CCJS de realizar, anualmente, um encontro dos servidores e colaboradores do Centro, em prol do autodesenvolvimento contínuo do seu corpo funcional, com a proposta de estágio

curricular supervisionado do curso de Administração de produzir um projeto para uma ação concreta a partir do diagnóstico organizacional feito no setor (CCJS, 2013).

O evento buscou possibilitar a interação entre o corpo docente, os técnico-administrativos e os colaboradores do CCJS, discutindo sobre a importância da gestão de si mesmo para o crescimento pessoal e profissional (CCJS, 2013). A programação incluiu palestras, oficinas, apresentações culturais e outros.

O II Encontro dos Servidores do CCJS, *Campus* de Sousa, realizado em comemoração ao Dia do Servidor em outubro de 2016, foi promovido pela Direção de Centro, por meio da Divisão de Recursos Humanos do CCJS e da Comissão Gestora do Projeto “CCJS A3P Capacitar” e com o envolvimento dos servidores e colaboradores, além de parceiros como o sindicato dos técnico-administrativos (CCJS, 2016b). A programação incluiu mesa redonda, oficina, apresentações culturais, show de talentos dos servidores, *workshop* e outros.

Levantamento de Necessidades de Treinamento 2018. Neste ano de 2018, a SRH por meio da CGDP realizou, entre fevereiro e março, o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) para os servidores técnico-administrativos e docentes da UFCG (UFCG, 2018); para tanto buscou uma maior aproximação com os servidores efetuando visitas a todos os *campi* da instituição.

O LNT teve por objetivo consultar as coordenações sobre quais conhecimentos seriam necessários para melhorar o trabalho de suas equipes (UFCG, 2018) e a partir deste levantamento formular cursos de capacitação direcionados a atender essas necessidades descritas no LNT 2018.

Programa de Avaliação de Desempenho

Ainda em 2007, a Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira (CSGAF) aprovou e homologou o Programa de Avaliação de Desempenho (PAD) dos servidores técnico-administrativos da UFCG, por meio da Resolução n. 04, de 19 de julho de 2007 (UFCG, 2007a) em atendimento a Lei n. 11.091/05.

Dessa forma, a avaliação de desempenho tornou-se obrigatória para todos os servidores técnico-administrativos a partir da admissão, ocupantes ou não de funções administrativas, a cada período de 12 meses de exercício no cargo (UFCG, 2007a).

Avaliação de desempenho é a conferência sistemática e formal da atuação do servidor em seu local de trabalho, representada em projetos, atividades ou tarefas que lhe

forem atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, atendendo critérios objetivos estabelecidos na Resolução n. 04/2007 da CSGAF (UFCG, 2007a, art. 5º).

Essa avaliação, condicionada a obtenção de média satisfatória (dentro do esperado: de 7,0 a 8,9), passou a ser utilizada para a concessão da progressão por mérito, com redação dada pela Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008 que alterou o cumprimento do interstício de dois anos para 18 meses (UFCG, 2007a; BRASIL, 2008).

O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá, conforme o artigo 2º da Resolução n. 04/2007 da CSGAF (UFCG, 2007a):

- I – fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal da UFCG;
- II – propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- III – identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- IV – subsidiar programas de capacitação e aperfeiçoamento;
- V – possibilitar ao servidor a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através de sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação;
- VI – adequar a lotação do servidor, para compatibilizar suas habilidades com as atividades desenvolvidas na unidade de exercício;
- VII – oferecer informações para o Programa de dimensionamento de necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;
- VIII – ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais; IX – aferir o mérito para progressão.

O Processo de Avaliação de Desempenho na UFCG foi realizado inicialmente com a utilização de formulários. O processo iniciou sua informatização, em 2011, com a implantação do Sistema de Gestão de Pessoal, com a realização no endereço eletrônico www.ufcg.edu.br/sgp (UFCG, 2012a).

O Processo de Avaliação de Desempenho é desenvolvido em quatro etapas (UFCG, 2007a):

I - Elaboração do Plano de Administração do Desempenho Individual que representa um termo de gestão entre o servidor e a chefia imediata, devendo ser definido no primeiro mês de cada período a ser avaliado, com o estabelecimento de atribuições e metas que deveriam ser avaliadas ao final de cada trimestre e corrigidas, se necessário, tendo que ser utilizado para subsidiar o processo de avaliação; além do preenchimento do formulário sobre as condições de trabalho para serem encaminhados a SRH quando na segunda avaliação;

II - Realização da avaliação de desempenho individual utilizando como instrumento o formulário de avaliação de desempenho individual, estruturado em 11

questões, com escala de 1 a 10 e peso variável. A avaliação tem como avaliadores: a chefia imediata, dois colegas de trabalho e o próprio servidor. Ao término, é emitido o termo final de avaliação com o resumo da nota dos participantes integrantes da equipe de trabalho. Os critérios usados na avaliação de desempenho individual dos servidores técnico-administrativos, anualmente, encontram-se no Quadro 16;

III – O processo é encaminhado a CGDP por meio de abertura de processo para avaliação da Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD) e posteriormente enviado a SRH;

IV – Caso o servidor apresente resultado insatisfatório deverá ser acompanhado continuamente para superar os critérios em que teve o desempenho insuficiente.

Criação da Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE. A Resolução n. 10, de 25 de setembro de 2008 do Colegiado Pleno/UFCG (UFCG, 2008a) cria a Comissão Interna de Supervisão (CIS) do PCCTAE da UFCG e aprova o seu Regimento Interno que disciplina a estrutura, a organização e o seu funcionamento. A CIS foi estabelecida para atender o disposto no art. 22, § 3º, da Lei n. 11.091/05, tendo sido instituída pela Portaria MEC n. 2.519/05 que foi alterada pela Portaria MEC n. 2.562/05.

A CIS tem a finalidade, entre outras, de apresentar propostas e acompanhar a elaboração e a execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoal da UFCG em seus programas de capacitação, de avaliação de desempenho e de dimensionamento das necessidades de pessoal e modelo de alocação de vagas (UFCG, 2008a).

Quadro 16 – Critérios da avaliação de desempenho individual na UFCG

| CRITÉRIO | DEFINIÇÃO |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Qualidade do trabalho | Grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados. |
| 2. Produtividade no trabalho | Volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo. |
| 3. Iniciativa | Comportamento empreendedor no âmbito de atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos. |
| 4. Presteza | Disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho. |
| 5. Aproveitamento em programas de capacitação | Aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos. |
| 6. Assiduidade | Comparecimento regular e permanência no local de trabalho. |
| 7. Pontualidade | Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado. |
| 8. Administração do tempo e tempestividade | Capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos. |
| 9. Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço | Cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas. |
| 10. Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos | Melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e à consecução de resultados eficientes. |

| CRITÉRIO | DEFINIÇÃO |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. Capacidade de trabalho em equipe | Capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns. |

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptada de UFCG (2007a)

Legenda: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Avaliação de estágio probatório

A UFCG, por meio da Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira, considerando a necessidade de fixar normas para viabilização do processo de Avaliação do Estágio Probatório dos servidores técnico-administrativos da instituição, além do disposto no artigo 41 da CF/1988 e artigo 20 da Lei n. 8.112/90, estabeleceu na Resolução n. 05, de 21 de setembro de 2007 (UFCG, 2007b) as normas para avaliação desses servidores, em estágio probatório.

Estágio probatório é o período de 36 meses, contados a partir da entrada, em exercício, em que o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo tem sua capacidade e aptidão para o desempenho do cargo avaliados, observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, estabelecidos pelo artigo 20 da Lei n. 8.112/90 (UFCG, 2007b, art. 1º, caput).

Conforme a Resolução n. 05/2007 da CSGAF/UFCG (UFCG, 2007b, art. 6º, I), a avaliação em estágio probatório caracteriza-se como um processo sistemático, pedagógico e participativo, com a finalidade de aferir o desempenho do servidor, no cumprimento das suas atribuições, de acordo com a descrição do seu cargo no PCCTAE, observados os objetivos e metas da sua unidade setorial, em particular, e da unidade central como um todo.

A avaliação do desempenho do servidor será realizada em três etapas: primeira avaliação - 11º mês, segunda avaliação - 22º mês e terceira avaliação - 32º mês; a partir da data da investidura, utilizando-se o Formulário de Avaliação do Estágio Probatório (FAEP), integrante da Resolução, documento que contém os aspectos a serem considerados na avaliação dos fatores já mencionados anteriormente (UFCG, 2007b, art. 4º, II).

A avaliação será efetuada pelo chefe imediato, por dois servidores lotados no mesmo setor, preferencialmente, ocupantes do mesmo cargo e/ou por servidor de nível superior ao nível do servidor avaliado, e pelo próprio servidor (UFCG, 2007b, art. 4º, § 1º).

No fluxo, os processos da primeira e segunda avaliações serão arquivados na SRH, após relatório assinado pela Comissão de Avaliação em Estágio Probatório,

constituída para essa finalidade e nomeada pelo Secretário de Recursos Humanos. Na terceira e última avaliação, a CGDP pede o desarquivamento dos dois primeiros processos que são juntados ao terceiro e último. Os três processos, após análise e parecer da Comissão, são encaminhados ao Secretário de Recursos Humanos para dar início ao processo de homologação, finalizado com a portaria assinada pelo Reitor. Esse fluxo está em conformidade com www.srh.ufcg.edu.br/manual-do-servidor.

O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação (UFCG, 2007b, art. 16).

O servidor que concluir o estágio probatório com aprovação será, automaticamente, efetivado no cargo para o qual foi nomeado (UFCG, 2007b, art. 1º, § 2º). O servidor não aprovado será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do artigo 29 da Lei n. 8.112/90 (UFCG, 2007b, art. 1º, § 3º).

Os marcos legais da carreira dos servidores técnico-administrativos em educação no âmbito das IFEs vinculadas ao MEC (PCCTAE) e, especialmente, dos servidores pertencentes ao quadro efetivo da UFCG constam do Apêndice F.

No próximo tópico serão apresentados alguns estudos correlatos de gestão por competências no âmbito da Administração Pública.

2.1.5.4 Estudos correlatos

De acordo com a pesquisa bibliométrica realizada por Araújo Júnior e Martins (2014) em 33 publicações, sendo 26 artigos encontrados na base da ANPAD e sete dissertações na base do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), com referência ao tema “competência” no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional, como também, estadual, municipal ou do Distrito Federal; além de órgãos da administração pública indireta federal que exploram atividade econômica e prestam serviços públicos, como as empresas públicas e sociedades de economia mista, destacam-se aqui, entre elas, as publicações com parâmetros: “gestão por competências” e âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional que apresentam correlação com este estudo, apresentadas no Quadro 17.

Segundo Araújo Júnior e Martins (2014) a realização desta pesquisa pode contribuir para uma análise de estudos mais profundos a respeito do tema “competências”,

tendo como base o Decreto n. 5.707/06 que instituiu a gestão por competências como modelo a ser seguindo pelos gestores públicos.

Quadro 17 – Estudos correlatos de gestão por competências no âmbito da Administração Pública

| AUTOR | ESTUDO CORRELATO |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oliveira (2011) | Tratou em sua pesquisa da difusão da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino (IFEs) do nordeste brasileiro. O autor conclui que existe uma mobilização institucional pela implantação do método de gestão de pessoas nas IFEs, essa implantação gerou valor tanto para servidores quanto para as instituições e a gestão de pessoas não estava sendo realizada de forma conjunta com a gestão por competências gerando certa incoerência no mapeamento de competências. A pesquisa conseguiu chegar a resultados diferentes dos objetivos almejados, ampliando as dimensões sobre o sistema de gestão por competências. |
| Oliveira, Silva e Cavalcante (2011) | Analisaram a instituição do modelo de gestão por competências na Universidade Federal de Goiás (UFG) buscando atrelar a percepção dos gestores e dos servidores que atuam no setor de gestão de pessoas. Os resultados obtidos revelaram uma lacuna entre aquilo que a legislação pertinente atribui e o que é realizada na prática do trabalho, mostrando uma contradição com a realidade vivida pela gestão de pessoas da instituição. |
| Sena (2012) | Buscou analisar através da revisão de trabalhos acadêmicos o uso da gestão por competência pela administração pública. Sua base temporal foi entre os anos de 1996 a 2011 e percebeu-se que o tema competências está sendo muito utilizado em várias áreas das organizações e funciona atualmente como uma ferramenta estratégica e de gestão de pessoas de muita importância para desempenho institucional. |
| Ayres e Silva (2013) | Considerando o Decreto 5.707/2006 como parâmetro, buscaram propor uma delimitação de um sistema de capacitação baseado em competências, contribuindo para o desenvolvimento de competências instrucionais, diminuindo lacunas entre estas e as competências individuais. Na pesquisa, realizada na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), observou-se que o sistema que foi proposto obteve resultados positivos na instituição pesquisada e contribuiu de forma teórica e prática por meio da utilização de três níveis de aprendizagem: individual, grupal e organizacional, sendo possível abranger o modelo para outras instituições. |
| Mello e Silva (2013) | Abordaram o conceito de competência por meio da gestão de competências, enfatizando a responsabilidade da administração pública a partir do Decreto n. 5707/06 de torná-la referência no contexto da gestão pública federal, autárquica e fundacional. Examinaram a aplicação do modelo de gestão por competências na percepção de gestores públicos federais. Notou-se que a estratégia organizacional se situa de maneira precedente a implantação do modelo e a peculiaridade do setor público também contribui para deixar em segundo plano o modelo de gestão por competências. |

Fonte: Elaboração própria (2017) com base em Araújo Júnior e Martins (2014)

O subcapítulo seguinte descreverá os procedimentos metodológicos que orientaram a condução deste estudo.

2.2 METODOLOGIA

Este subcapítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que foram adotados no desenvolvimento desta pesquisa.

No Quadro 18 ficam demonstrados, sinteticamente, o critério e planejamento dos métodos e técnicas utilizados, de modo a imprimir coerência e confiabilidade às análises e resultados alcançados na pesquisa. Em alguns momentos, os passos que foram seguidos para a realização do estudo eram revistos, adaptados, reescritos. Alguns processos comportaram-se de forma cíclica, principalmente, na fase da análise dos dados.

Segue o encadeamento lógico da execução da pesquisa desde a escolha do tema até as considerações finais com o caminho metodológico percorrido.

Quadro 18 – Execução da pesquisa e desenho metodológico

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escolha do tema | Gestão por competências | |
| Prévia revisão de literatura para conhecer os aspectos relacionados ao tema | | |
| Delimitação do tema | Gestão por competências e os processos de gestão de pessoas no serviço público | |
| Escolha do título | 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/UFCG | |
| Formulação da questão de pesquisa (QP) | Como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no CCJS da UFCG? | |
| Identificação do objetivo geral | Analisar como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no CCJS da UFCG. | |
| Esquematização dos objetivos específicos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar a gestão de pessoas com seus conceitos, peculiaridades e processos básicos, além da gestão por competências no setor público como instrumento estratégico; 2. Apresentar experiências da aplicabilidade da gestão por competências no setor público, descrevendo a implantação do PCCTAE nas IFES e o processo de implementação do modelo na UFCG; 3. Identificar a aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas na percepção dos servidores do CCJS. | |
| Definição da estrutura da pesquisa | | |
| Revisão da literatura do que já foi publicado sobre o tema e do problema de pesquisa escolhidos | | |
| Caracterização do estudo | Escolha e descrição do método de procedimento | Estudo de caso |
| | Classificação da pesquisa | Pesquisa exploratório-descritiva, estudo de campo e aplicada Quanto à abordagem da QP: qualitativa |
| | Definição dos sujeitos da pesquisa e do contexto | Servidores técnico-administrativos do quadro permanente do CCJS, <i>campus</i> da UFCG, lotados e em exercício há três anos |
| | Predefinição dos eixos e subeixos temáticos e fatores de análise (Quadro 19) | |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Procedimentos adotados para coleta dos dados | Definição dos instrumentos de coletas dos dados | Observação não participante, entrevista semiestruturada e pesquisa documental |
| | Construção do instrumento de coleta de dados | Roteiro semiestruturado de entrevista |
| Submissão do projeto ao Conselho de Ética em Pesquisa (CEP) | | |
| Coleta dos dados | <ul style="list-style-type: none"> - Realização de entrevista piloto para possíveis ajustes do roteiro; - Contato com sujeitos da pesquisa para agendamento das entrevistas; - Realização das entrevistas com dezesseis servidores; - Transcrição das entrevistas; - Elaboração dos protocolos individuais das entrevistas com codificação; - Consulta documental. | |
| Processo de análise dos dados e discussão dos resultados | <ol style="list-style-type: none"> 1. Leitura e releitura de cada um dos protocolos das dezesseis entrevistas realizadas; 2. Fracionamento das falas; 3. Agrupamento dos relatos dos servidores técnico-administrativos em eixos temáticos predefinidos; 4. Estruturação dos textos referentes a cada eixo e subeixo temático, observando os fatores de análise com base na gestão por competências; 5. Análise de conteúdo por meio de análise compreensiva interpretativa dos resultados a partir da literatura e documentos examinados, considerando os pressupostos do estudo. | |
| Redação dos resultados com revisão gramatical e de conteúdo | | |
| Construção do plano de ação | | |
| Considerações finais | | |

Fonte: Elaboração própria (2017, 2018)

Legenda: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS), Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

2.2.1 Método

Nesta pesquisa o método utilizado foi o estudo de caso que se constitui na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos e tem o propósito de compreender fatos e fenômenos sociais. Para Yin (2010, p. 39) o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Conforme Merriam (2009, p. 203), “um estudo de caso é uma descrição holística, intensiva e uma análise singular de uma unidade limitada”. Esta pesquisa utilizou-se de uma unidade única de análise em um dos Centros da UFCG.

Michel (2015) explica que a vantagem nesse tipo de pesquisa está na possibilidade de penetração na realidade social, o que não é conseguido no estudo puramente quantitativo, enquanto que, sua limitação está no fato de que conclusões dele extraídas não podem ser generalizadas, pois o estudo de caso trata de resultados contextuais, contingenciais, específicos de uma unidade, um momento histórico, um fato.

2.2.2 Classificação da pesquisa

São diversas as formas de classificação da pesquisa adotadas por diferentes autores. Esta pesquisa classifica-se como exploratório-descritiva e como estudo de campo.

Para Gil (2008, p. 27) as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”. Sendo assim, permitiu entender melhor o problema formulado nesta pesquisa de como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no CCJS da UFCG com o aprimoramento dessas ideias.

Conforme Michel (2015) a pesquisa exploratória pode ser feita isoladamente ou como parte da pesquisa científica descritiva com o intuito de levantar informações que ajudem a entender melhor o problema, de recolher informações e conhecimentos prévios sobre o problema para o qual se procura resposta. A pesquisa exploratória, portanto, foi o meio de formação teórica, o embasamento, a criação de conhecimento necessário e básico para a realização deste estudo.

Esta pesquisa caracteriza-se também como descritiva, visto que, objetivou descrever características de determinada população ou de determinado fenômeno, como a vivência dos servidores técnico-administrativos lotados no CCJS com os processos de gestão de pessoas. Para os fins da pesquisa descritiva, os fatos e fenômenos devem ser obtidos do ambiente natural, da vida real, onde ocorrem, e analisados em função das consequências do ambiente (MICHEL, 2015).

Segundo Michel (2015) a pesquisa descritiva está fundamentada no argumento de que os problemas sociais podem ser mais bem entendidos e resolvidos, da mesma maneira que as práticas relacionadas podem ser melhoradas se for feita uma descrição detalhada de suas características, propriedades, causas, consequências. Dessa forma, a pesquisa descritiva pode contribuir para a proposição de um plano de ação para melhoria da área de gestão de pessoas no CCJS.

O estudo de campo com a investigação empírica junto aos servidores técnico-administrativos na unidade pesquisada teve o propósito de atingir os objetivos estabelecidos, já que procurou aprofundar-se na questão proposta. Gil (2009, p. 53) afirma que no estudo de campo “a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”.

Contrapondo a teoria na prática, a pesquisa de campo permite responder ao problema e atingir os objetivos, pois se trata da coleta de dados do ambiente natural com o objetivo de observar a vida real, com base em teoria, para verificar como a teoria estudada comporta-se na vida real (MICHEL, 2015).

A pesquisa pode ser considerada ainda quanto a sua natureza, uma pesquisa aplicada, que segundo Matias-Pereira (2012, p. 86) tem o objetivo de “gerar conhecimento para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos”, pois envolveu verdades e interesses na unidade estudada como foi o caso do CCJS. Michel (2015) complementa que a pesquisa aplicada busca modificar o conhecimento puro em elementos, em situações reservadas a melhorar a qualidade de vida da humanidade, ou seja, volta-se mais para o aspecto utilitário da pesquisa.

2.2.3 Sujeitos e contexto da pesquisa

O quantitativo de servidores técnico-administrativos do quadro permanente de pessoal lotado no CCJS/UFCG correspondia ao total de 41 em novembro de 2017, quando da realização das entrevistas, como fica demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Quantitativo de técnico-administrativo do quadro permanente de pessoal do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG em novembro/2017

| NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO CARGO | LOTAÇÃO NAS UORGs | | | | | SUB-TOTAL | TOTAL |
|----------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | DC | UAD | UACC | SIASS | SubPU | | |
| E-Administrador | 01 | - | - | - | - | 01 | 12 |
| E-Analista de Tec. da Informação | 01 | - | - | - | - | 01 | |
| E-Assistente Social | 01 | - | - | 01 | - | 02 | |
| E-Médico/Área | - | - | - | 03 | - | 03 | |
| E-Nutricionista | 01 | - | - | - | - | 01 | |
| E-Odontólogo | - | - | - | 01 | - | 01 | |
| E-Psicólogo-Área | 01 | - | - | - | - | 01 | |
| E-Secretário Executivo | 01 | 01 | - | - | - | 02 | |
| D-Assistente em Administração | 10 | 03 | 01 | - | - | 14 | 21 |
| D-Revisor de Textos Braille | 01 | - | - | - | - | 01 | |
| D-Técnico de Tec. da Informação | 02 | - | - | - | - | 02 | |
| D-Técnico em Contabilidade | 01 | - | - | - | - | 01 | |
| D-Técnico em Higiene Dental | - | - | - | 01 | - | 01 | |
| D-Vigilante | - | - | - | - | 02 | 02 | |
| C-Almoxarife | 01 | - | - | - | - | 01 | 07 |
| C-Auxiliar em Administração | - | 01 | 02 | - | - | 03 | |
| C-Auxiliar de Biblioteca | - | - | - | - | 01 | 01 | |
| C-Cozinheiro | - | - | - | - | 01 | 01 | |
| C-Porteiro | - | - | - | - | 01 | 01 | |
| A-Servente de Limpeza | - | - | - | - | 01 | 01 | 01 |
| TOTAL | 21 | 05 | 03 | 06 | 06 | 41 | 41 |

Fonte: Elaboração própria (2017) com base em dados da Divisão de Recursos Humanos/CCJS

Legenda: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Unidades Organizacionais (UORGs), Direção de Centro (DC), Unidade Acadêmica de Direito (UAD), Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC), Subsistema Integrado de Atenção a Saúde do Servidor (SIASS) e Subprefeitura Universitária (SubPU).

Pelos critérios de escolha dos sujeitos, a pesquisa foi direcionada aos servidores técnico-administrativos lotados no CCJS com estágios probatórios homologados, justificando-se por terem uma vivência maior na instituição e poderem contribuir de forma mais significativa, haja vista a experiência com os subprocessos de gestão de pessoas em estudo.

Considerando que do total de 41 servidores técnico-administrativos lotados no CCJS, 14 ainda não estavam com o estágio probatório homologado e dois eram recém-removidos de outros Centros da instituição; restaram, portanto, 25 servidores aptos a participarem da pesquisa pelos critérios evidenciados.

A Tabela 5 apresenta a distribuição pelos cargos e lotação dos 25 servidores aptos selecionados em conformidade com os critérios acima.

Tabela 5 – Servidores técnico-administrativos aptos selecionados em conformidade com os critérios adotados na pesquisa

| NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO CARGO | LOTAÇÃO NAS UORGs | | | | | SUB-TOTAL | TOTAL |
|----------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | DC | UAD | UACC | SIASS | SubPU | | |
| E-Administrador | 01 | - | - | - | - | 01 | 09 |
| E-Analista de Tec. da Informação | 01 | - | - | - | - | 01 | |
| E-Assistente Social | 01 | - | - | 01 | - | 02 | |
| E-Médico/Área | - | - | - | 03 | - | 03 | |
| E-Odontólogo | - | - | - | 01 | - | 01 | |
| E-Secretário Executivo | - | 01 | - | - | - | 01 | |
| D-Assistente em Administração | 05 | 01 | - | - | - | 06 | 09 |
| D-Técnico de Tec. da Informação | 01 | - | - | - | - | 01 | |
| D-Vigilante | | - | - | - | 02 | 02 | |
| C-Almoxarife | 01 | - | - | - | - | 01 | 06 |
| C-Auxiliar em Administração | - | 01 | 01 | - | - | 02 | |
| C-Auxiliar de Biblioteca | - | - | - | - | 01 | 01 | |
| C-Cozinheiro | - | - | - | - | 01 | 01 | |
| C-Porteiro | - | - | - | - | 01 | 01 | |
| A-Servente de Limpeza | - | - | - | - | 01 | 01 | 01 |
| TOTAL | 10 | 03 | 01 | 05 | 06 | 25 | 25 |

Fonte: Elaboração própria (2017) com base em dados da Divisão de Recursos Humanos/CCJS

Legenda: Unidades Organizacionais (UORGs), Direção de Centro (DC), Unidade Acadêmica de Direito (UAD), Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC), Subsistema Integrado de Atenção a Saúde do Servidor (SIASS) e Subprefeitura Universitária (SubPU).

Desse quantitativo de 25 servidores técnico-administrativos, as entrevistas foram aplicadas a 16 deles, correspondendo aproximadamente 61% do público alvo.

Os sujeitos da pesquisa, portanto, são 16 servidores ativos do quadro permanente da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), ingressantes mediante concurso público federal, técnico-administrativos ocupantes de diversos cargos de nível de classificação “E” “D” e “C”, todos lotados e em exercício no Centro de Ciências Jurídicas

e Sociais (CCJS), *Campus* de Sousa há mais de três anos. Esses sujeitos foram escolhidos de forma não probabilística pelo critério de conveniência e acessibilidade.

A Tabela 6 apresenta o perfil dos sujeitos da pesquisa caracterizado pela idade, gênero, nível de classificação e cargo, tempo de serviço, escolaridade e UORG de lotação.

Tabela 6 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

| CARACTERÍSTICAS | LOTAÇÃO NAS UORGs | | | | | TOTAL |
|----------------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | DC | UAD | UACC | SIASS | SubPU | |
| Idade | | | | | | |
| De 25 a 30 anos | 01 | - | - | - | - | 01 |
| De 31 a 35 anos | 04 | 01 | - | - | 01 | 06 |
| De 36 a 40 anos | - | - | - | - | - | - |
| De 41 a 45 anos | - | - | - | - | - | - |
| De 46 a 50 anos | - | 01 | - | 02 | - | 03 |
| De 51 a 55 anos | 02 | 01 | - | 01 | - | 04 |
| De 56 a 60 anos | - | - | 01 | 01 | - | 02 |
| Gênero | | | | | | |
| Feminino | 02 | 02 | 01 | 03 | - | 08 |
| Masculino | 05 | 01 | - | 01 | 01 | 08 |
| Nível de classificação-Cargo | | | | | | |
| E-Administrador | 01 | - | - | - | - | 01 |
| E-Analista de Tecnologia da Informação | 01 | - | - | - | - | 01 |
| E-Assistente Social | 01 | - | - | 01 | - | 02 |
| E-Médico-Área | - | - | - | 02 | - | 02 |
| E-Odontólogo | - | - | - | 01 | - | 01 |
| E-Secretário Executivo | - | 01 | - | - | - | 01 |
| D-Assistente em Administração | 02 | 01 | - | - | - | 03 |
| D-Técnico de Tecnologia da Informação | 01 | - | - | - | - | 01 |
| C-Almoxarife | 01 | - | - | - | - | 01 |
| C-Auxiliar em Administração | - | 01 | 01 | - | - | 02 |
| C-Auxiliar de Biblioteca | - | - | - | - | 01 | 01 |
| Tempo de serviço | | | | | | |
| De 3 a 8 anos | 05 | 01 | - | - | 01 | 07 |
| De 9 a 14 anos | - | - | - | - | - | - |
| De 15 a 20 anos | - | - | - | - | - | - |
| De 21 a 25 anos | 01 | 01 | 01 | 03 | - | 06 |
| De 26 a 30 anos | - | - | - | - | - | - |
| De 31 a 35 anos | 01 | 01 | - | 01 | - | 03 |
| Escolaridade | | | | | | |
| Superior | 07 | 03 | 01 | 04 | 01 | 16 |
| Total por UORG | 07 | 03 | 01 | 04 | 01 | 16 |

Fonte: Elaboração própria (2017) com base em dados da Divisão de Recursos Humanos/CCJS e da pesquisa

Legenda: Unidades Organizacionais (UORGs), Direção de Centro (DC), Unidade Acadêmica de Direito (UAD), Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC), Subsistema Integrado de Atenção a Saúde do Servidor (SIASS) e Subprefeitura Universitária (SubPU).

Conforme observado na Tabela 6, as informações coletadas dos entrevistados permitiram elaborar um perfil, destacando-se:

a) o percentual mais expressivo, equivalente a 38%, possui entre 31 e 35 anos de idade nas escalas adotadas; e o menor percentual, proporcional a 6%, está na faixa dos 25 a 30 anos;

b) considerando apenas a idade, sem escalas, 38% dos entrevistados possuem mais de 51 anos e 44%, menos de 35 anos de idade;

c) em relação ao gênero, os entrevistados estão divididos em metades: masculino e feminino;

d) quanto ao nível de classificação do cargo, a maior representatividade é o nível superior com 50%; e os níveis “D” e “C” correspondem a 25% cada um;

e) o cargo mais representativo na pesquisa é o de Assistente em Administração, referindo-se a 19% dos cargos entrevistados;

f) no que se refere ao tempo de serviço, o maior número de entrevistados pertence à escala dos três a oito anos, correspondendo a 44%. Há ainda uma grande concentração deles entre os 21 e 25 anos de tempo de serviço, representando 38%;

g) todos os entrevistados possuem curso superior;

h) todas as unidades organizacionais do CCJS foram representadas na pesquisa, sendo o número mais expressivo da Direção de Centro equivalendo a 44%.

Não foi publicado o perfil dos sujeitos pesquisados com dados individualizados por código atribuído a cada um, devido o quadro de pessoal dos servidores técnico-administrativos do Centro apresentar características de fácil identificação desses sujeitos como: quadro muito reduzido e cargos únicos, principalmente, se somadas à idade, gênero e tempo de serviço. Sendo assim, optou-se pela demonstração em números, evitando-se o alinhamento de cada código atribuído ao entrevistado com suas características individualizadas.

Os nomes dos servidores entrevistados não serão revelados. Nos resultados da pesquisa, eles são identificados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16.

Contexto da pesquisa. A escolha do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) - UFCG, *Campus* de Sousa como unidade investigada deu-se pelo fato de ser o ambiente de trabalho da pesquisadora, no qual o objetivo fim desta pesquisa do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) é a proposição de um plano de ação na organização onde a investigadora está inserida.

A Universidade Federal de Campina Grande foi criada pela Lei n. 10.419, de 09 de abril de 2002, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba.

Caracteriza-se por sua atuação em diversas áreas de conhecimento por meio da oferta de cursos de graduação, de pós-graduação e do desenvolvimento de ações voltadas à pesquisa e à extensão em todos os seus sete *campi* situados no Estado da Paraíba: Campina Grande, Patos, Sousa, Cajazeiras, Cuité, Pombal e Sumé. O CCJS, pertencente ao *Campus* de Sousa, possui atualmente seis cursos de graduação, sendo três cursos de Direito, um curso de Ciências Contábeis, um curso de Administração e um curso de Serviço Social.

A UFCG, instituição estudada e o CCJS, Centro específico da pesquisa estão caracterizados nos subcapítulos 3.1 e 3.2, respectivamente, no capítulo reservado ao diagnóstico organizacional.

2.2.4 Eixos temáticos e fatores de análise da pesquisa

Os eixos temáticos desta pesquisa foram predeterminados e relacionam-se com as diversas políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho dos servidores na Administração Pública Federal, associados aos cinco processos básicos de gestão de pessoas e conectados ao objetivo central da pesquisa. Foram definidos na seção 2.1.2, como segue:

1. Agregação ou suprimento que abrange todas as atividades realizadas para incluir novos servidores na organização;
2. Aplicação que é utilizado para desenhar e orientar as atividades que os servidores realizarão na organização;
3. Compensação ou retenção que se refere a todas as atividades realizadas para incentivar os servidores e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, além de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias;
4. Desenvolvimento que trata das atividades destinadas a capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores; e
5. Monitoramento ou controle que é utilizado para acompanhar e controlar as atividades dos servidores e verificar resultados.

Foram também previamente estabelecidos os subeixos temáticos correspondentes aos subprocessos de gestão de pessoas descritos no Quadro 3 da seção 2.1.2.

Esses eixos e subeixos temáticos foram determinados com base nos seguintes autores: Pires *et al.* (2005), OCDE (2010), Gil (2012), TCU (2013, 2016), Marques (2015)

e Dutra (2016b). Alguns subeixos foram definidos com base em: Brasil (1991, 2005a, 2006c), UFCG (2007a) e TCU (2013).

A pesquisa trata-se de duas temáticas: os processos de gestão de pessoas e a gestão por competências. Dessa forma, ainda foram previamente definidos os fatores de análise da pesquisa caracterizados pela aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas, fundamentados principalmente em Pires *et al.* (2005), Carvalho *et al.* (2009), OCDE (2010), Schikmann (2010, 2015c, 2015d), TCU (2013, 2016), Bergue (2014), Marques (2015), Pantoja (2015).

O Quadro 19 apresenta, resumidamente, os eixos e subeixos temáticos e os fatores, predeterminados, que foram adotados para essa análise, objeto da pesquisa.

Quadro 19 – Eixos e subeixos temáticos e fatores de análise da pesquisa

| EIXOS TEMÁTICOS Processos de gestão de pessoas | SUBEIXOS TEMÁTICOS Subprocessos de gestão de pessoas | FATORES DE ANÁLISE Com base na gestão por competências |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agregação ou suprimento de servidores | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recrutamento ✓ Seleção ✓ Lotação ✓ Movimentação interna | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfil desejado ✓ Avaliação das competências ✓ Localização dos servidores nos espaços organizacionais apropriados |
| Aplicação de servidores | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Integração ✓ Plano de carreira | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialização ✓ Plano de cargo adequado à remuneração por competência |
| Compensação ou retenção de servidores | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Remuneração ✓ Retribuição pelo exercício de funções ✓ Outros incentivos ✓ Relações com servidores ✓ Higiene e segurança do trabalho ✓ Qualidade de vida no trabalho | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Remuneração por competências ✓ Reconhecimento com base nas competências ✓ Humanização no trabalho |
| Desenvolvimento de servidores | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitação ✓ Desenvolvimento ✓ Aprendizagem ✓ Gestão do conhecimento | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mapeamento e diagnóstico de competências ✓ Plano de capacitação voltado à redução do <i>gap</i> de competências ✓ Desenvolvimento na carreira |
| Monitoramento ou controle de servidores | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Banco de dados ✓ Sistema de informação de gestão de pessoas ✓ Avaliação de desempenho | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Banco de talentos ✓ Gestão de desempenho baseada nas competências |

Fonte: Elaboração própria (2017) com base em: Pires *et al.* (2005), Carvalho *et al.* (2009), OCDE (2010), Schikmann (2010, 2015c, 2015d), Gil (2012), TCU (2013, 2016), Bergue (2014), Marques (2015), Pantoja (2015), Dutra (2016b)

Os critérios de análise avaliam a aplicação do conceito de gestão por competências na abordagem estratégica dos processos de gestão de pessoas nas Instituições

Federais de Ensino, especialmente, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG. O Quadro 20 apresenta os critérios que foram adotados para essa análise, objeto da pesquisa.

Quadro 20 – Critérios de análise da pesquisa

| EIXOS TEMÁTICOS Processos de gestão de pessoas | CRITÉRIOS DE ANÁLISE Da aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agregação ou suprimento de servidores | Avalia a adoção do processo de suprimento de servidores no CCJS que demonstrem além do domínio dos conhecimentos relevantes, a posse das habilidades e atitudes compatíveis com as suas atribuições e que permitam a UFCG realizar sua missão e alcançar seus objetivos globais. |
| Aplicação de servidores | Avalia a prática de integração e orientação dos novos servidores em uma cultura participativa e acolhedora na UFCG e no CCJS; e o posicionamento dos servidores em plano de carreira orientado pelo perfil de cargos baseado num modelo de competências requeridas ao bom desempenho das atribuições. |
| Compensação ou retenção de servidores | Avalia o emprego de sistema de remuneração dos servidores do CCJS que contemple o aprimoramento e reconhecimento das competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da UFCG; e os esforços da UFCG e do CCJS, em particular, na retenção de seus servidores com a garantia de um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro capaz de proporcionar qualidade de vida no trabalho, o engajamento e orgulho desses servidores de pertencerem a essa instituição para o alcance dos objetivos organizacionais. |
| Desenvolvimento de servidores | Avalia o desenvolvimento de competências profissionais dos servidores do CCJS por meio de programa de capacitação e qualificação que seja continuada e que atenda às necessidades institucionais, proporcionando aos servidores do CCJS as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissional e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira. |
| Monitoramento ou controle de servidores | Avalia se o acompanhamento e controle dos servidores do CCJS ocorrem em um estilo democrático e participativo, por meio de sistema de informação fundamentado no conhecimento de todos os servidores e na informação que eles recebem como retroação de suas atividades e contribuições à UFCG; e a aplicação de processo de avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas com valorização e oportunidades de crescimento na carreira. |

Fonte: Elaboração própria (2017) com base em Pires *et al.* (2005), Carvalho *et al.* (2009), OCDE (2010), Schikmann (2010, 2015c, 2015d), TCU (2013, 2016), Bergue (2014), Marques (2015), Pantoja (2015)

Esses critérios de análise foram fundamentados na literatura em Pires *et al.* (2005), Carvalho *et al.* (2009), Schikmann (2010, 2015c, 2015d), Bergue (2014), Marques (2015), Pantoja (2015); nos relatórios da OCDE (2010) e do TCU (2013, 2016) e na legislação relacionada a temática.

2.2.5 Instrumentos e coleta dos dados

Para Matias-Pereira (2012) os instrumentos de coleta de dados tradicionais são: a observação, quando se utilizam os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade; e a entrevista, que é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema. O autor acrescenta que a documentação também é importante para complementar as informações obtidas mediante outros procedimentos de coleta de dados, podendo suscitar novas ideias.

Gil (2008, p. 100) declara que a “observação nada mais é que o uso dos sentidos para adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano” e que pode ser utilizada como procedimento científico. A vantagem com relação a outras técnicas é de que os fatos são percebidos diretamente pelo pesquisador

Segundo Matias-Pereira (2012) a entrevista pode ser: estruturada, a qual se caracteriza por possuir roteiro previamente estabelecido ou não estruturada, quando não existe rigidez de roteiro. Michel (2015) elege também entre os tipos de entrevista, a semiestruturada, na qual o entrevistado tem liberdade para conduzir cada situação em qualquer direção que considere adequada, permitindo explorar mais amplamente uma questão.

A definição do instrumento de coleta de dados depende dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado (Matias-Pereira, 2012). Nesse sentido, este estudo utilizou como procedimento de coleta de dados a observação não participante, a realização de entrevistas a partir de roteiro semiestruturado e coleta de documentos.

Foi construído um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice G) como instrumento de coleta de dados com uma relação de perguntas, elaboradas com base na mesma literatura que fundamentou os eixos e subeixos temáticos e os fatores de análise. Dessa forma, tornou a informação mais completa, principalmente, neste caso de pesquisa qualitativa, que teve o objetivo de entender e interpretar uma realidade.

Os documentos coletados para análise foram relacionados com as políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho dos servidores técnico-administrativos na Administração Pública brasileira e, em especial, na UFCG, listados no Quadro 21.

O mais importante no uso da documentação, notadamente, neste estudo de caso é o do fornecimento de informações específicas corroborando com os resultados obtidos mediante outros procedimentos.

Quadro 21 – Principais documentos coletados e analisados

| DOCUMENTOS | DEFINIÇÃO |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988 | Constituição Federal do Brasil de 1988 |
| Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005 | Estrutura o PCCTAE no âmbito das IFES vinculadas ao Ministério da Educação |
| Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 | Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da APF direta, autárquica e fundacional (PNDP) e introduz a gestão por competências na Administração Pública brasileira |
| Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006 | Estabelece procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e enquadramento por nível de capacitação dos servidores do PCCTAE |
| Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006 | Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE |
| Resolução n. 04, de 19 de julho de 2007 UFCG/CSGAF | Institui o Programa de Avaliação do Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFCG |
| Resolução n. 01, de 05 de agosto de 2011 UFCG/CSGAF | Regulamenta a capacitação de pessoal técnico-administrativo da UFCG e normatiza processos de afastamento com esta finalidade |
| Guia da Gestão da Capacitação por Competências | Orienta aos Órgãos da AP como viabilizar a efetiva implantação da gestão da capacitação por competências |
| Portaria n. 1925, de 31 de julho de 2012 UFCG/SRH | Regulamenta o Programa de Talentos dos servidores do PCCTAE da UFCG |
| Portaria n. 1926, de 31 de julho de 2012 UFCG/SRH | Regulamenta capacitação de servidores técnico-administrativos da UFCG na modalidade à distância |
| Portaria n. 27, de 15 de janeiro de 2014 MEC | Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos integrantes do PCCTAE |

Fonte: Elaboração própria (2017, 2018)

Legenda: Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), Administração Pública Federal (APF), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira (CSGAF), Administração Pública (AP), Secretaria de Recursos Humanos (SRH).

Submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

As pesquisas científicas com seres humanos, e nesta em particular, em Ciências Sociais, exigem respeito e garantia do pleno exercício dos participantes devendo ser realizadas de modo a assegurar a preservação das informações prestadas em confiança e a proteção contra a sua revelação não autorizada. Essas pesquisas com seres humanos apresentam “possibilidades de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer etapa da pesquisa e dela decorrente” (BRASIL, 2013, 2016b).

Sendo assim, conforme preceituam as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) n. 466/2012 e n. 510/2016, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Campina Grande, com

funcionamento no Centro de Formação de Professores (CFP), no *Campus* de Cajazeiras com parecer de número 2.350.592.

Após a aprovação do CEP, foi firmado com os participantes das entrevistas um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com esclarecimento prévio acerca do assunto e das questões abordadas. Foi garantido também aos participantes o acesso aos resultados da pesquisa com divulgação de maneira que não permite a identificação de nenhum deles, fazendo-se referência a qualquer fala da entrevista apenas por código e firmando-se o compromisso de utilizar as informações prestadas unicamente para fim desta pesquisa.

Os riscos envolvidos com os participantes desta pesquisa eram danos de ordem psicológica, moral ou intelectual como a possibilidade de constrangimento, cansaço ou aborrecimento ao responder às perguntas, desconforto ou alteração de comportamento durante a gravação do áudio, vergonha, ansiedade, receio, quebra de sigilo e quebra de anonimato. As medidas de prevenção e precaução para minimizar esses riscos foram as seguintes: a garantia da confidencialidade e sigilo, retirada da participação da pesquisa a qualquer momento e a garantia de assistência psicológica se necessária.

O voluntário que participou desta pesquisa não teve nenhum benefício direto. Entretanto, o estudo apresenta a contribuição acadêmica, teórica e prática como benefícios para a instituição na qual foi realizada, pois como se trata de mestrado profissional há a proposição de um plano de ação para melhoria da área de gestão de pessoas no CCJS com a aplicação dos conceitos de gestão por competências.

Coleta dos dados

Após a aprovação da pesquisa pelo CEP, foi realizada uma entrevista piloto com servidora técnico-administrativa recém-aposentada, cuja escolha justificou-se pela ampla vivência no CCJS, com o objetivo de identificar possíveis ajustes no roteiro de entrevista para garantir que o instrumento de coleta se adequasse à finalidade da pesquisa. Essa entrevista permitiu, principalmente, mensurar o tempo de duração das entrevistas, não sendo necessária nenhuma alteração das questões formuladas.

As providências iniciais tomadas para a realização das entrevistas foram as seguintes: contato preliminar com os servidores por telefone e depois pessoalmente; encaminhamento via e-mail de: carta convite (modelo no Apêndice H), roteiro simplificado

com o objetivo da pesquisa e uma via do TCLE (modelo no Apêndice I); agendamento prévio de data, horário e local por telefone, de acordo com a conveniência do entrevistado.

As entrevistas foram realizadas, individualmente, de forma presencial, em espaços reservados no próprio ambiente de trabalho, longe de ruídos, com o uso autorizado de gravador de voz digital e com duração média de sessenta e um minutos. Apenas uma das entrevistas foi realizada na residência do entrevistado por conveniência dele próprio. Todas foram conduzidas pelo roteiro semiestruturado concebido de acordo com os objetivos pretendidos. Pela questão sigilosa e ética da pesquisa houve o recolhimento das assinaturas no TCLE dos participantes e da pesquisadora.

Foi dispensada na entrevista a caracterização dos participantes, pois os dados necessários para a criação do perfil dos sujeitos da pesquisa foram obtidos antecipadamente do setor competente do CCJS, constante na Tabela 6.

Alguns procedimentos necessários foram aplicados na preparação das entrevistas para a análise. Inicialmente, foi realizada a transcrição das entrevistas pela pesquisadora, algumas logo depois de encerradas, outras depois. A transcrição, isto é, o processo de transformação da gravação oral para a documentação escrita foi realizada de forma tradicional, resultando em uma atividade exaustiva pela duração e número de entrevistas, pois nenhum recurso testado mostrou-se eficiente.

Essa transcrição ocorreu da seguinte forma, adaptada de Duarte (2004):

(i) A transcrição literal que compreendeu tudo o que estava gravado, no qual as perguntas e respostas, as incorreções gramaticais, as repetições, os vícios de linguagem e a ordem das palavras foram colocados em seu estado bruto, sem qualquer modificação. Isso gerou um grande volume de informações e a princípio causou um desconforto e uma sensação de desorientação.

(ii) Depois de transcrita, a entrevista passou por uma conferência: a gravação foi ouvida com o texto transcrito, acompanhando e conferindo cada frase, inclusive as interrupções e entonações.

(iii) Como não se pretendia fazer análise de discurso, as entrevistas foram editadas. Na preparação do texto trabalhado, ou seja, na textualização as perguntas fundiram-se nas respostas; as repetições, erros gramaticais e vícios de linguagem foram eliminados.

(iv) Foram mantidas uma versão original e uma versão editada de cada transcrição e desta retiradas as respostas ambíguas e desconexas com o objetivo da pesquisa.

Na transcrição, após sucessivas e exaustivas leituras obteve-se um texto recriado com interferência da pesquisadora, de modo a viabilizar a compreensão a respeito do que o colaborador pretendeu transmitir.

Após todo o processo de transcrição foram montados os protocolos de cada entrevistado, com a criação de códigos individualizados: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16. Cada protocolo continha os resultados da transcrição com os dados já refinados.

Quanto aos principais documentos coletados, encontra-se a síntese descrita no Quadro 20. Foram consultados também documentos relativos a temática em discussão como o PDICTAE (UFCG, 2006b), editais, instruções, portarias, resoluções e outros; além de documentos institucionais como o Estatuto (UFCG, 2004), o Regimento da Reitoria (UFCG, 2005b), o Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019 (UFCG, 2014b) e relatórios de gestão.

2.2.6 Tratamento e análise dos dados

Neste estudo, de acordo com a questão de pesquisa apresentada, o método usado para avaliar os dados foi o qualitativo que se dispõe a analisar dados descritivos, adquiridos diretamente da situação examinada.

Michel (2015) explica que na pesquisa qualitativa a verdade não se comprova numericamente; pois ela surge na experimentação empírica, apoiada em análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, e também na argumentação lógica das ideias.

Matias-Pereira (2012) corrobora ao afirmar que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais no processo de pesquisa qualitativa e não demandam o uso de métodos e técnicas estatísticas. O autor ainda destaca que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

As entrevistas e os documentos coletados foram analisados por meio da metodologia de análise de conteúdo, que é definida por Bardin (2009, p. 44) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Segundo Michel (2015), a análise de conteúdo é uma técnica que utiliza textos, falas, informações já coletados, de forma extensiva, ou seja, é uma análise feita *a posteriori* à coleta. Os dados secundários coletados serviram de embasamento para as questões apresentadas.

Nesta etapa, não foi utilizado nenhum software livre ou disponibilizado pela instituição para sistematizar os dados obtidos na pesquisa de campo organizados em protocolos individuais. Em um primeiro momento, a leitura teve como objetivo adquirir uma visão sistêmica da entrevista.

A forma adotada para analisar foi fracionar a totalidade de cada protocolo de entrevista e reorganizar os pedaços a partir de novos pressupostos. Duarte (2004, p. 221) explica que

Trata-se, nesse caso, de segmentar a fala dos entrevistados em unidades de significação – o mínimo de texto necessário à compreensão do significado por parte de quem analisa – e iniciar um procedimento minucioso de interpretação de cada uma dessas unidades, articulando-as entre si, tendo por objetivo a formulação de hipóteses explicativas do problema ou do universo estudado.

A cada leitura e releitura dos protocolos, as falas foram fracionadas, reorganizadas e identificadas pelos seus códigos.

O recurso usado para a interpretação das frações dos discursos das entrevistas foi a análise temática. Foram previamente estabelecidos cinco grandes eixos temáticos: suprimento, aplicação, compensação, desenvolvimento e monitoramento de servidores com base nas competências com seus subeixos conectados ao objetivo central da pesquisa e que dizem respeito aos processos de gestão de pessoas. Como a pesquisa trata-se de **duas temáticas** correlacionadas ainda foram previamente definidos fatores de análises a partir das referências teórico e conceituais relativas à **gestão por competências** aplicada aos **processos de gestão de pessoas**.

As falas dos entrevistados recolhidas a partir do fracionamento dos discursos foram agrupadas em cada eixo temático com localização nos subeixos, de acordo com a presença das características descritas nas definições constantes do Quadro 3 e guardando conexão com os fatores de análises.

A análise final das entrevistas consistiu em dar sentido ao conteúdo das unidades de significação, provenientes do fracionamento das entrevistas, agrupadas no interior dos eixos e subeixos temáticos, tendo como referência os objetivos da pesquisa e o contexto em que os depoimentos foram colhidos.

No tratamento dos resultados houve o cruzamento desses dados compilados com a fundamentação teórica, os documentos examinados e os pressupostos que conduziram a investigação (BARDIN, 2009). Os critérios de análise aplicados foram definidos no Quadro 19 que avaliaram a aplicação do conceito de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino e, em particular, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG.

Todo esse procedimento resultou em um novo texto que articulou as falas dos 16 entrevistados aproximando respostas semelhantes, complementares ou divergentes de modo a identificar recorrências, concordâncias, contradições e divergências, conforme explica Duarte (2004). Dessa forma foi possível compreender como os colaboradores percebem a aplicação da gestão por competências nos diversos processos de gestão de pessoas no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG.

No capítulo terceiro serão apresentados o diagnóstico organizacional com a caracterização da instituição e da unidade em estudo, assim como os resultados descritos e discutidos a partir dos procedimentos metodológicos aqui mapeados.

CAPÍTULO 3

Este capítulo trata do diagnóstico organizacional com a caracterização da instituição em estudo e com os resultados e discussões da pesquisa de campo e pesquisa documental.

3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Neste diagnóstico organizacional são apresentados: (i) os dados de identificação da UFCG e informações para melhor caracterizar a instituição, tais como a missão, os princípios, as finalidades, a visão, a atuação e sua estruturação; (ii) a caracterização do CCJS, Centro específico da pesquisa, com sua história e quadro de pessoas; além dos riscos na área de gestão de pessoas no âmbito institucional; (iii) os resultados e discussões da pesquisa de campo e pesquisa documental acerca dos processos de gestão de pessoas com base nas competências, fundamentados na legislação e literatura pertinentes.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) foi criada pela Lei n. 10.419, de 09 de abril de 2002, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFCG, 2004). A organização e o funcionamento da UFCG são regidos pela legislação federal atinente; pelo seu Estatuto, aprovado pela Resolução n. 05, de 04 de outubro de 2002 do Conselho Universitário (CONSUNI); pelo seu Regimento Geral, aprovado pela Resolução do CONSUNI n. 04, de 16 de setembro de 2004; e por normas complementares (UFCG, 2004).

A UFCG é uma instituição autárquica federal de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com sede e foro na cidade de Campina Grande, com estrutura multicampi e âmbito de atuação no Estado da Paraíba e goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (UFCG, 2004). Possui unidades de ensino implantadas também nos municípios de Cajazeiras, Sousa, Patos, Cuité, Pombal e Sumé.

A UFCG tem por **missão** a sua inserção no desenvolvimento regional socialmente comprometido, sem perder de vista o contato com o mundo contemporâneo,

em seu contexto global, preservando fundamentos e princípios como a manutenção do espaço onde a ética, a coerência e a democracia são os balizamentos para as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão (UFCEG, 2014b, p. 17-18).

Na organização e no desenvolvimento de suas atividades, a UFCEG respeitará os seguintes **princípios** (UFCEG, 2004, art. 10):

- I – a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- II – a ética como norteadora da prática institucional, em todas as suas relações internas e com a sociedade;
- III – a natureza pública, gratuita, democrática, laica e de qualidade socialmente referenciada, sendo de responsabilidade da União a garantia de recursos para a manutenção da Instituição;
- IV – a transparência, a publicidade, a probidade, a racionalidade, a impessoalidade, a eficiência e a regularidade nos atos e na gestão de recursos da Instituição, com direito ao contraditório;
- V – a promoção do caráter multicampi com gestão democrática e colegiada, mantendo a equidade no tratamento dos recursos humanos, materiais e orçamentários em todas as unidades acadêmicas;
- VI – a garantia da transdisciplinaridade do conhecimento e de suas concepções pedagógicas, no exercício da liberdade de ensino, pesquisa e extensão, difundindo e socializando o saber;
- VII – a igualdade de acesso e de permanência na Instituição;
- VIII – a contribuição para o desenvolvimento sócio-econômico, técnico-científico, político, cultural, artístico e ambiental do Estado, da região, do país e do mundo;
- IX – o compromisso com a ampliação do ensino público e gratuito, com padrão unitário de qualidade em todos os níveis;
- X – o planejamento democrático da Instituição;
- XI – a educação propedêutica, voltada para a valorização do trabalho e da vida social.

A UFCEG, atuando conforme os princípios acima descritos tem por **finalidade** definida no seu Estatuto, como segue (UFCEG, 2004, art. 11):

- I – promover a educação continuada, crítica e profissional do Homem;
- II – manter interação com a sociedade, com suas diversas organizações e com o mundo do trabalho;
- III – estabelecer formas de cooperação com os Poderes Públicos, Instituições Federais de Ensino – IFE –, órgãos científicos, culturais e educacionais brasileiros ou estrangeiros;
- IV – promover a paz, a solidariedade, a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente;
- V – ministrar o ensino, visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação, do magistério e demais campos do trabalho, incluindo-se as áreas políticas e sociais;
- VI – desenvolver e difundir, de modo teórico e prático, o conhecimento resultante do ensino, da pesquisa e da extensão, nas suas múltiplas áreas;
- VII – gerar, transmitir e disseminar o conhecimento em padrões elevados de qualidade;
- VIII – ampliar o acesso da população à Educação Superior e formar profissionais nas diversas áreas do conhecimento;

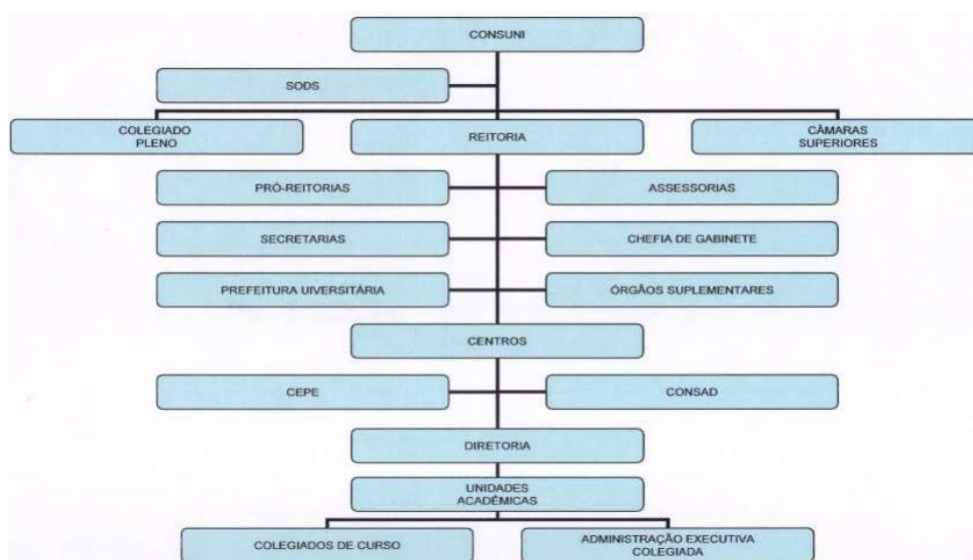
IX – prestar assistência acadêmica através da extensão e desempenhar outras atividades na área de sua competência;
 X – empenhar esforços para que o conhecimento produzido na Instituição seja capaz de se transformar em políticas públicas de superação das desigualdades.

A UFCG tem como **visão** ser reconhecida como instituição pública multicampi, de excelência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, consolidando a sua atuação de forma integrada com a sociedade e comprometida com o desenvolvimento sustentável, com a promoção da democracia, da cidadania, dos direitos humanos, da justiça social e da ética ambiental e profissional (UFCG, 2014b, p. 20).

A instituição atua nas seguintes **áreas de conhecimento** (UFCG, 2017a): Ciências Exatas e Tecnológicas, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Engenharias, Linguística, Letras e Artes; a partir da sua vocação regional, por meio da oferta de cursos de graduação, de pós-graduação e do desenvolvimento de ações voltadas à pesquisa e à extensão em todos os seus *campi*. A Universidade possui quatro **políticas institucionais**, a saber (UFCG, 2014b): políticas de ensino, políticas de extensão, políticas de pesquisa, políticas de gestão.

A **estrutura acadêmica e administrativa** da UFCG constitui-se de: Conselho Social Consultivo, Órgãos da Administração Superior, Centro e Unidade Acadêmica (UFCG, 2014b, p. 104). Segue na Figura 5 o organograma da instituição.

Figura 5 – Organograma da Universidade Federal de Campina Grande



Fonte: UFCG (2017a, p. 14)

Legendas: Conselho Universitário (CONSUNI); Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores (SODS); Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE); Conselho Administrativo (CONSAD).

Nos diversos níveis da estrutura organizacional da UFCG, a administração universitária efetiva-se mediante a atuação integrada de órgãos colegiados deliberativos e órgãos executivos (UFCG, 2005a, art. 2º).

Os Órgãos Deliberativos da Administração Superior da UFCG são: Colegiado Pleno, Câmaras Deliberativas Superiores (Câmara Superior de Ensino, Câmara Superior de Pós-Graduação, Câmara Superior de Pesquisa e Extensão, Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira) e Conselho Curador (UFCG, 2005a).

O Conselho Universitário (CONSUNI) é o órgão máximo de funções normativa, deliberativa, de planejamento e de fiscalização da UFCG, composto de um Colegiado Pleno e de Câmaras Deliberativas Superiores (UFCG, 2014b, p. 104).

Os Órgãos Executivos da Administração Superior da UFCG são: a Reitoria, os Órgãos Suplementares e os Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo (UFCG, 2005a).

A Reitoria é um órgão executivo da Administração Superior que coordena, fiscaliza e superintende as atividades da Universidade (UFCG, 2004, art. 29). De modo geral, a UFCG é gerida pela Reitoria constituída além da Vice-Reitoria pelos seguintes órgãos: Gabinete do Reitor, composto por Chefia de Gabinete e Secretaria; Pró-Reitorias; Secretarias; Assessorias Especiais; Órgãos Suplementares e Comissões Permanentes (UFCG, 2005b).

Entre os órgãos que integram a Reitoria da UFCG está a **Secretaria de Recursos Humanos (SRH)** que tem, por **atribuições**: o estudo, a proposição de diretrizes, a orientação, a coordenação, a supervisão e a fiscalização de assuntos e atividades concernentes à Administração de Recursos Humanos da UFCG, compreendendo (UFCG, 2005b, art. 24):

- I – executar a política de recursos humanos da Universidade;
- II – instruir e encaminhar os processos relativos a direitos e deveres dos servidores vinculados à Universidade;
- III – manter atualizado o sistema de assentamento e de documentação referente ao controle de pessoal;
- V – determinar o órgão de exercício dos servidores admitidos, cedidos ou redistribuídos para a Universidade;
- VI – expedir declarações, circulares, ordem de serviço, instruções, e outros atos normativos relacionados com os assuntos e atividades na área de sua abrangência;
- VII – determinar o setor de exercício dos servidores lotados na Secretaria;
- VIII – gerir os créditos provisionados e os recursos repassados que se destinem à execução de suas atividades.

Na estrutura da SRH estão as seguintes coordenações: Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP), que foi criada com o objetivo de implantar a

PNDP e o PCCTAE, e é responsável pelo processo de avaliação de desempenho funcional e de avaliação de estágio probatório para o pessoal técnico-administrativo; Coordenação de Cadastro e Lotação (CCL); Coordenação de Cargos e Salários (CCS), que é um órgão do SIPEC; e Coordenação de Legislação e Normas (CLN), conforme dados disponíveis em www.srh.ufcg.edu.br. As atribuições dessas coordenações encontram-se no Quadro 22.

Quadro 22 – Responsabilidades das coordenações da SRH/UFCG

| COORDENAÇÕES | ATRIBUIÇÕES |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CGDP | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planejar, coordenar e executar o plano anual de capacitação anual nas modalidades presencial e a distância; ✓ Analisar processos para concessão de progressão por capacitação profissional e para concessão de incentivo à qualificação; ✓ Conceder progressão por mérito profissional. |
| CCL | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerenciar os dados funcionais e pessoais dos servidores; ✓ Desenvolver, implantar e administrar sistemas informatizados de administração de recursos humanos; ✓ Administrar e controlar a inclusão, alteração e exclusão de dados cadastrais dos servidores efetivos da UFCG; ✓ Cadastrar no Siaepecad e no SIPEC os atos de movimentação de pessoal da UFCG, como também cadastrar os servidores no Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP) junto ao Banco do Brasil; ✓ Gerenciar as atividades de redistribuição, readmissão e cessão de servidores da UFCG para órgãos e entidades de outros Poderes e esferas de governo, no sistema Siaepecad; ✓ Acompanhar a evolução quantitativa e qualitativa da força de trabalho, da remuneração paga e das despesas de pessoal da UFCG, além de fornecer subsídios necessários para a elaboração do orçamento da UFCG; ✓ Propor medidas para fixação da lotação e distribuição do pessoal e executar o seu processamento; ✓ Manifestar-se nos processos relativos a férias, elaborar a escala de férias anual da UFCG e proceder ao registro no SIPEC; ✓ Emitir cartões de identidade funcional, lavrar certidões e expedir declarações relativas a dados constantes dos assentamentos individuais dos servidores. |
| CCS | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerenciar a folha de pagamentos dos servidores da UFCG; ✓ Executar procedimentos de cálculo referentes à remuneração e benefícios concedidos aos servidores efetivos e implantá-los no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE); ✓ Executar atividades relacionadas com cadastro de benefícios como auxílio-saúde e de dependentes para fins de imposto de renda retido na fonte; ✓ Informar no SIAPE os afastamentos para prestar colaboração técnica de servidores para outras IFES e licença-prêmio; ✓ Calcular e informar no SIAPE os valores referentes às dívidas de exercícios anteriores após parecer da Procuradoria Federal; ✓ Cumprir as decisões judiciais que versem sobre pagamento de pensão alimentícia; ✓ Submeter à homologação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão às decisões judiciais que tenham efeitos financeiros na remuneração de servidores, informando-as no SICAJ; ✓ Assessorar o Secretário de Recursos Humanos (RH) nos assuntos inerentes à CCS; ✓ Homologar, juntamente com o Secretário de RH, a folha mensal de pagamentos. |

| COORDENAÇÕES | ATRIBUIÇÕES |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CLN | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisar e dar parecer nas solicitações de servidores com base na Lei n. 8.112/90 e demais legislações correlatas; ✓ Assessorar o Secretário de Recursos Humanos em assuntos relacionados à legislação e normas e em processos e demandas judiciais; ✓ Executar procedimentos para provimento, vacância, remoção, redistribuição e substituição, bem como para contratação de professor substituto; ✓ Registrar/lançar processos nos sistemas SISAC/SIMEC. |

Fonte: Elaboração própria (2018) adaptada de www.srh.ufcg.edu.br

Legenda: Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP), Coordenação de Cadastro e Lotação (CCL), Coordenação de Cargos e Salários (CCS), Coordenação de Legislação e Normas (CLN).

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFCG 2015-2019, a Universidade possui: sete *campi* universitários; 11 centros de ensino; 77 cursos de graduação; 25 programas de pós-graduação, com 21 mestrados acadêmicos, dois mestrados profissionalizantes, dois mestrados em REDE (PROFMAT E PROFLETRAS) e 11 doutorados; 17.640 alunos ativos na graduação; 1.884 alunos ativos na pós-graduação e oferece 4.715 vagas de ingresso em seus cursos de graduação (UFCG, 2014b, p. 17). A instituição conta ainda com 1.437 docentes e 1.544 servidores técnico-administrativos em seu quadro funcional distribuídos nos sete *campi* (UFCG, 2014b, p. 96, 99).

A UFCG tem estrutura multicampi, distribuída no Estado da Paraíba (UFCG, 2004, art. 4º). A instituição adota um regime de administração descentralizada nos diversos *campi* universitários (UFCG, 2004, art. 6º).

Considera-se *campus* universitário cada uma das bases físicas integradas com estrutura administrativa, onde são desenvolvidas suas atividades permanentes de ensino, pesquisa e extensão (UFCG, 2004, art. 4º, § 2º).

Os sete *campi* universitários estão assim distribuídos: no *campus* sede da Reitoria, em Campina Grande, estão o Centro de Humanidades (CH), o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), o Centro de Engenharia Elétrica e Informática (CEEI), o Centro de Tecnologia e Recursos Naturais (CTRN) e o Centro de Ciências e Tecnologia (CCT); em Cajazeiras, encontram-se o Centro de Formação de Professores (CFP) e a Escola Técnica de Saúde de Cajazeiras (ETSC); em Sousa, o **Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS)**; em Patos, situa-se o Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR); em Cuité, o Centro de Educação e Saúde (CES); em Pombal, está localizado o Centro de Ciência e Tecnologia Agroalimentar (CCTA); e em Sumé, o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), conforme informações disponibilizadas em www.ufcg.edu.br.

O Centro é uma instância deliberativa e normativa no seu âmbito, efetua a articulação acadêmico-administrativa entre as Unidades Acadêmicas para execução de atividades afins de Ensino, Pesquisa e Extensão e é composto de: Diretoria; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e Conselho Administrativo (CONSAD) (UFCG, 2004, art. 41).

O Centro é também uma instância executiva e de gestão contábil e financeira. A Diretoria, exercida pelo Diretor, é o órgão executivo que coordena, fiscaliza e superintende as atividades do Centro (UFCG, 2004, art. 42). O Vice-Diretor é o substituto imediato do Diretor em suas faltas e impedimentos e exerce atividades de supervisão e de coordenação administrativa do Centro, que lhe sejam delegadas pelo Diretor (UFCG, 2004, art. 43).

A Unidade Acadêmica, órgão de base da UFCG, com funções deliberativas no seu âmbito, e que executa de forma indissociável as políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão, é composta de: Assembleia, Coordenação Executiva Colegiada e Colegiados de Cursos (UFCG, 2004, art. 46).

Realizada a identificação da instituição, prosseguirá no subcapítulo 3.2 a caracterização do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais como contexto da pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS

O atual Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) ao longo de sua história passou por três momentos distintos. No primeiro período (1971 a 1979), foi instalada a Faculdade de Direito de Sousa, criada em 1º de maio de 1971 pela Lei Municipal n. 704, de 26 de abril de 1971, ficando a implantação do curso de Direito e sua administração na responsabilidade da Fundação Padre Ibiapina, de acordo com o convênio assinado com a Prefeitura Municipal. A autorização para o funcionamento da Faculdade ocorreu com a publicação do Decreto n. 74.235 em 27 de junho de 1974 no Diário Oficial da União. Com a criação da Fundação de Ensino Superior de Sousa, a Faculdade vinculou-se a essa Fundação, desligando-se da Fundação Padre Ibiapina (www.ccjs.ufcg.edu.br).

No segundo período (1979 a 2002), passou a pertencer a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), constituindo o *Campus* VI da UFPB, a partir da Resolução n. 385, de 11 de dezembro de 1979, recebendo por transferência os funcionários, os professores e os alunos da antiga Faculdade de Direito de Sousa. Ainda funcionando nas mesmas

instalações físicas, mas com ampliação e melhoria. O curso foi reconhecido pelo Conselho Federal de Educação em 1983 (www.ccjs.ufcg.edu.br).

Houve o desmembramento da UFPB e a criação da Universidade Federal de Campina Grande pela Lei n. 10.419, de 09 de abril de 2002, passando o *Campus IV* de Sousa a pertencer a UFCG, com a designação de Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, *Campus* de Sousa, mantendo-se até os dias de hoje. Foram inauguradas as novas instalações na BR 230, em 14 de dezembro de 2012 (www.ccjs.ufcg.edu.br).

O Centro de Ciências Jurídicas e Sociais possui, atualmente, seis **cursos** de graduação, sendo: três cursos de Direito, um curso de Administração, um curso de Ciências Contábeis e um curso de Serviço Social. Além disso, oferece cursos de pós-graduação e programas de pesquisa e extensão (www.ccjs.ufcg.edu.br).

O **corpo funcional** do CCJS é composto por 91 docentes e 38 servidores técnico-administrativos do quadro permanente de pessoal da instituição. Ainda fazem parte do quadro de pessoal do Centro: seis professores substitutos, sete funcionários públicos da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e 125 terceirizados, conforme dados da Divisão de Recursos Humanos e da Subprefeitura Universitária do CCJS. Esse quantitativo da força de trabalho do Centro está demonstrado na Tabela 7, atualizado em abril de 2018.

Tabela 7 – Quantitativo do quadro de pessoal do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG em abril/2018

| PESSOAL | LOTAÇÃO NAS UORGs | | | | | TOTAL |
|-------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | DC | UAD | UACC | SIASS | SubPU | |
| Docente 3º grau | - | 61 | 30 | - | - | 91 |
| Técnico-administrativo | 19 | 05 | 03 | 06 | 05 | 38 |
| Professor substituto | - | 06 | - | - | - | 06 |
| Funcionário público da Conab | 05 | 02 | - | - | - | 07 |
| SUBTOTAL | 24 | 74 | 33 | 06 | 05 | 142 |
| Terceirizado | | | | | | 125 |
| TOTAL | 24 | 74 | 33 | 06 | 05 | 267 |

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em dados da Divisão de Recursos Humanos e SubPU/CCJS
 Legenda: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), Unidades Organizacionais (UORGs), Direção de Centro (DC), Unidade Acadêmica de Direito (UAD), Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC), Subsistema Integrado de Atenção a Saúde do Servidor (SIASS) e Subprefeitura Universitária (SubPU).

A lotação desse quadro de pessoal está disposta nas seguintes UORGs do CCJS: Direção de Centro (DC), Unidade Acadêmica de Direito (UAD), Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC), Subsistema Integrado de Atenção a Saúde do Servidor (SIASS) e Subprefeitura Universitária (SubPU).

A Tabela 8 apresenta o quantitativo dos cargos técnico-administrativos do quadro permanente de pessoal por nível de classificação lotados no CCJS.

Tabela 8 – Quantitativo dos cargos técnico-administrativos do quadro permanente de pessoal do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG em abril/2018

| NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO | CARGO | QUANTITATIVO | TOTAL |
|-------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|
| E | Administrador | 01 | 12 |
| | Analista de Tecnologia da Informação | 01 | |
| | Assistente Social | 02 | |
| | Médico/Área | 03 | |
| | Nutricionista | 01 | |
| | Odontólogo | 01 | |
| | Psicólogo-Área | 01 | |
| | Secretário Executivo | 02 | |
| D | Assistente em Administração | 13 | 18 |
| | Revisor de Textos Braille | 01 | |
| | Técnico de Tecnologia da Informação | 01 | |
| | Técnico em Contabilidade | 01 | |
| | Técnico em Higiene Dental | 01 | |
| | Vigilante | 01 | |
| C | Almoxarife | 01 | 07 |
| | Auxiliar em Administração | 03 | |
| | Auxiliar de Biblioteca | 01 | |
| | Cozinheiro | 01 | |
| | Porteiro | 01 | |
| A | Servente de Limpeza | 01 | 01 |
| TOTAL | | | 38 |

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em dados da Divisão de Recursos Humanos e Subprefeitura Universitária/CCJS

Legenda: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

A discrepância do quantitativo de 38 servidores lotados no CCJS, constante na Tabela 8, para o quantitativo de 41, em novembro de 2017, quando da realização da entrevista, presente na Tabela 4 na seção 2.2.3, deu-se pela seguinte movimentação de pessoal ocorrida após a entrevista: uma aposentadoria do cargo de vigilante, uma vacância do cargo de Assistente em Administração por posse em outro cargo inacumulável e uma remoção do cargo de Técnico de Tecnologia da Informação para outro Centro da instituição.

Ainda, a Tabela 9 mostra o quantitativo dos cargos terceirizados dispostos por serviços contratados para o CCJS/UFCG, com dados atualizados em abril de 2018.

Tabela 9 – Serviços terceirizados contratados para o Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG com posição em abril/2018

| SERVIÇOS TERCEIRIZADOS | CARGOS | QUANTITATIVO | TOTAL |
|---------------------------------------------|-----------------------------|--------------|------------|
| De Alimentação | Cozinheiro | 08 | 08 |
| De Conservação Patrimonial e de Limpeza | Auxiliar de Serviços Gerais | 30 | 32 |
| | Jardineiro | 02 | |
| De Manutenção Geral Predial e Especializada | Carpinteiro | 01 | 17 |
| | Eletricista | 02 | |
| | Pedreiro | 03 | |
| | Técnico de Manutenção | 11 | |
| De Recepção | Recepcionista | 33 | 33 |
| De Segurança | Vigilante | 30 | 30 |
| De Telefonista | Telefonista | 01 | 01 |
| De Transporte | Motorista | 04 | 04 |
| TOTAL | | | 125 |

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em dados da Subprefeitura Universitária/CCJS

Legenda: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Os **riscos na área de gestão de pessoas** no âmbito da UFCG foram apresentados no Relatório de Gestão de 2016 da instituição, como seguem (UFCG, 2017a, p. 76):

- a) Servidores designados para desempenhar suas atividades, via de regra, em *campus* diverso daquele de sua cidade de origem, fato que tem dificultado a fixação destes servidores no *campus* para o qual foi designado, como consequência tem-se desmotivação e constantes pedidos de remoção e redistribuição;
- b) Subaproveitamento do potencial de servidores que ingressaram na instituição, com formação superior, em cargos cuja exigência é apenas o ensino médio, tem sido outro fator que vem propiciando desmotivação nestes servidores;
- c) Inexistência de um Plano de Gestão de Pessoas que contemple ações estratégicas, metas e indicadores para aferição dos resultados alcançados, tanto em relação ao pessoal Técnico-Administrativo quanto ao pessoal do Magistério Superior e do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico;
- d) Inexistência de programa de dimensionamento de pessoal na instituição;
- e) Ausência de resolução que normatize o afastamento para capacitação dos técnico-administrativos;
- f) Rotatividade de chefias imediatas nas unidades acadêmicas gerando descontinuidade ou fragilidade em mecanismos de avaliação de servidores;
- g) Descontinuidade de ações em decorrência de mudanças de dirigentes da instituição;
- h) Dificuldade de planejamento de pessoal em decorrência da impossibilidade de estimar aposentadorias para um determinado ano, por força do instituto do abono de permanência.

As questões acima enumeradas estão, estritamente, relacionadas com os resultados e discussões acerca dos processos de gestão de pessoas fundamentados na gestão por competências, segundo a percepção dos colaboradores da pesquisa que fazem parte do CCJS, apresentados no subcapítulo seguinte.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA DE CAMPO

Nesta apresentação dos resultados busca-se responder ao terceiro objetivo específico deste estudo de identificar a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas na percepção dos servidores do CCJS, por meio da observação da pesquisadora, da análise de entrevistas e da análise documental, fundamentados na legislação e literatura pertinentes.

Foram previamente estabelecidos cinco grandes eixos temáticos norteadores desta análise e discussão: agregação ou suprimento; aplicação; compensação ou retenção; desenvolvimento e monitoramento ou controle de servidores com base nas competências articulados ao objetivo central da pesquisa e que dizem respeito aos processos de gestão de pessoas.

3.3.1 Eixo temático: suprimento de servidores com base nas competências

Nesta seção busca-se avaliar a dinâmica do processo de agregação ou de suprimento de servidores no CCJS que demonstrem além do domínio dos conhecimentos relevantes, a posse das habilidades e atitudes compatíveis com as suas atribuições e que permitam a UFCG realizar sua missão e alcançar seus objetivos globais.

Para Gil (2016, p. 29) a finalidade do suprimento é “prover a organização de pessoas qualificadas para preencher seus postos de trabalho”. O eixo temático suprimento de servidores abrange todas as atividades realizadas para agregar novos servidores na instituição, como recrutamento e seleção, complementadas pela lotação desses servidores e posteriores remanejamentos por meio da movimentação interna que formam os subeixos temáticos desta discussão. Deste modo, são analisados, à luz da gestão por competências, fatores como **perfil desejado, avaliação das competências e localização dos servidores nos espaços organizacionais apropriados.**

Subeixos temáticos: Recrutamento e seleção

A Constituição de 1988 preceitua no seu artigo 37, inciso II que o concurso público de provas ou de provas e títulos é a forma exclusiva de investidura em cargo ou emprego público (BRASIL, 1988). É vedado, portanto, o concurso apenas de títulos por transgredir o princípio da impessoalidade. Os entrevistados concordam que o concurso

público é a melhor forma, a mais democrática e justa para o ingresso de servidores no serviço público, como se verifica nas falas abaixo:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Eu não enxergo outra maneira de ingressar. |
| E2 | Até pela concorrência social que a gente tem, a única e exclusiva forma de acesso a cargos públicos para ser perfeita tem que ser através de concurso. |
| E3 | O concurso público é o processo mais democrático que possa existir dentro de um país republicano no sentido de selecionar e de provimento para o serviço público, porque ele não tem indicação de pessoas. |
| E5 | Com certeza, o concurso público é a forma mais justa. |
| E6 | Então, eu acredito que essa é sim a forma mais correta, democrática e no caso imparcial também. |
| E10 | Eu acho que o concurso público de provas é uma forma razoável de ingresso no serviço público... Uma vantagem maior é a impessoalidade... Sei que tem algumas desvantagens, mas não existe uma fórmula perfeita. |
| E11 | ... O concurso público... é sim a mais correta de longe, porque é justa e não vê preferências em relação aos candidatos. |
| E12 | ... Eu acredito que sim, apesar de que não mede muito a questão, tem sorte, tem outros quesitos, tem mérito também; mas eu acredito que seja a melhor forma de ingressar no serviço público. |
| E13 | ... Ainda é a forma mais indicada para o ingresso no serviço público, porque é um modo mais objetivo, mais seguro. Apesar da gente saber que acontecem as fraudes... |
| E14 | Eu acho o concurso público a forma mais adequada para o ingresso no serviço público, primeiramente, que é constitucional. |
| E16 | ... Quando eu me inscrevi, eu fui na confiabilidade, no sentido que era uma coisa lícita. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

De fato, a obrigatoriedade da realização de concursos no contexto das instituições públicas tem o intuito de democratizar a captação de servidores para essas organizações. Os processos seletivos determinam-se pela realização de concursos públicos para a investidura de cargos no serviço público com a aplicação de provas e o reconhecimento de titulação como estabelece a Constituição de 1988. Porém três dos entrevistados não ingressaram na instituição por concurso público, devido o ingresso ter sido anterior à exigência constitucional:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | No meu tempo, o ingresso na universidade não foi através de concurso não. A gente fazia teste, foi habilidade técnica. |
| E4 | Eu entrei na universidade por um processo seletivo curricular, na minha época não tinha concurso. |
| E8 | Quando ingressei na universidade não era concurso público, porque a nossa Constituição é de 1988. Era um contrato, você assinava e vinha. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A Constituição prevê que a legislação que prescreverá sobre a natureza e a complexidade do cargo ou emprego público de provimento efetivo poderá informar tal peculiaridade (BRASIL, 1988). Contudo a Carta Magna impede a instituição de procedimento seletivo alternativo ao concurso de provas, ou de provas e títulos.

Pires *et al.* (2005) explicam que é necessário definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes, considerando-se as particularidades dos processos seletivos das organizações públicas, guiados com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade. Dessa forma, espera-se contribuir para a identificação e seleção de profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos dos seus respectivos órgãos.

Ao examinar o contexto da UFCG e do CCJS é essencial, portanto, observar no processo de suprimento de servidores da instituição algumas questões fundamentais relativas às etapas dos processos seletivos como recrutamento e seleção, lotação e movimentação interna.

Entende-se que o recrutamento refere-se ao processo pelo qual a instituição atrai candidatos para o seu processo seletivo; é a fase de comunicação, de divulgação e de oferta de oportunidades para agregar talentos a instituição. Uma consequência do modelo de seleção atual das instituições públicas é que o recrutamento passa a configurar-se apenas como uma exigência formal, quando deveria ter como foco a identificação do **perfil desejado** dos futuros servidores (PIRES *et al.*, 2005). Tal observação é relatada nas seguintes falas:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | O perfil profissional não tinha no edital. |
| E11 | No edital poderia se pedir algumas habilidades que o candidato possa ter em relação à necessidade da instituição para que isso fosse suprido. Seria uma forma de trazer para a instituição alguém com a habilidade que a instituição deseja. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Segundo o TCU (2016, p. 44) “os perfis devem ser o produto de estudos técnicos por profissionais preparados nessa atividade e utilizar instrumentos capazes de garantir a confiabilidade e validade dos resultados”. Relacionado a isso, o próprio TCU já prolatou algumas recomendações dada a importância que a **definição dos perfis profissionais** possui para todas as funções da área de gestão de pessoas e também para a organização.

São recomendações do TCU (2016): exigir declaração formal do órgão da existência de **descrição do perfil profissional** requerido para o bom desempenho das atribuições do cargo quando houver solicitação de vagas para concurso; além de ter que fundamentar os processos de recrutamento e seleção em **perfis de competências**, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e também assegurarem concorrência e transparência nos processos.

Declaram Pires *et al.* (2005, p. 26), que “uma seleção mal realizada pode gerar custos para a organização, que durarão até 30 ou 40 anos, sendo sanados, em última instância, com a aposentadoria do servidor”. Assim, se o recrutamento possuir falhas, a seleção ficará prejudicada, pois o seu objetivo é o de escolher e classificar os candidatos mais capazes para a instituição. Os entrevistados abaixo concordam que falhas na seleção de servidores podem gerar prejuízos para o serviço público:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | O que falta no serviço público... é que às vezes se exige tão somente do concurso a seleção sem essas competências e atribuições que são necessárias para o cargo. Então, muitas vezes você contrata alguém para o exercício do cargo quando a pessoa não tem nenhuma habilidade, não tem nenhuma competência para exercer. |
| E4 | Às vezes a pessoa nem tem o perfil; passa porque fez a prova, tinha competência de responder as questões e ela leva a vaga e por vezes tem servidor frustrado. |
| E7 | Antigamente entrava pela janela, não tinha concurso; a gente ficava esperando ele se aposentar. Apesar de que eu acho ainda culpa da instituição, aquela história de cobrança. Se a pessoa não está fazendo suas atividades, tem que fazer uma forma de avaliá-la, a história de não poder demitir; mas pode suspender, pode cobrar e isso não é feito. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Pires *et al.* (2005) compreendem que as provas abrangem conteúdos amplos e profundos, requerendo dos candidatos elevado nível de conhecimentos e alto desempenho para serem aprovados e classificados conforme o número de vagas previamente fixado. Ainda complementam que a imposição de prova de títulos, prevista na legislação, intensifica a dimensão acadêmica e a dimensão cognitiva dos processos de seleção. Nas falas seguintes há uma concordância do uso exclusivo de provas, ou de provas e títulos nas seleções externas para o acesso ao serviço público:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | Não vejo outra forma de ingressar no serviço público. Não vejo uma forma diferente do concurso de provas ou de provas e títulos, porque outro tipo de seleção, que não seja às cegas, pode haver apadrinhamento, proteção. |
| E6 | Há cargos que exigem inclusive provas práticas, como modalidade complementar ao concurso público de provas; mas, no geral, esse tipo de prova objetiva já é suficiente para o ingresso no serviço público. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E12 | Eu acho interessante a parte de prova discursiva. Alguns cargos, de fato, exigem uma habilidade específica, que seria interessante o teste por meio dessa habilidade também. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Verifica-se que a legislação em vigência privilegia o nível de conhecimentos e algumas habilidades dos candidatos e não contempla os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores. Por isso, outras formas de avaliação devem ser incluídas nos processos seletivos além da aplicação de provas e comprovação de títulos, pois os concursos públicos devem ter como objetivo a seleção de servidores que apresentem as **competências requeridas** pelas áreas a serem supridas e estejam alinhadas com as competências estratégicas estabelecidas pela instituição. Estes entrevistados relatam que os candidatos podem ser avaliados de outras formas:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | Eu enxergo... até um processo seletivo curricular. |
| E8 | Com certeza, tem outras formas de avaliar as habilidades, a postura. Fica difícil, mas uma equipe boa pegando várias áreas, eu acho que deveria existir. |
| E9 | A gente já vem de um histórico: o ingresso no serviço público por meio de concurso público de provas desde 1988... Então, eu acho falho para os dias de hoje nos seguintes termos: que você não consegue perceber através de uma prova escrita, de uma prova teórica aquele funcionário que é capaz e todas as suas competências; só o conhecimento. |
| E10 | Podem ser testadas outras formas, pode ser agregada e pode ser combinada mais de uma maneira de avaliar o candidato para ingresso no serviço público. Também cada instituição pode fazer certa flexibilidade de outras formas de ingresso... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Pires *et al.* (2005) afirmam que o processo de recrutamento deve ocorrer de modo a atrair os candidatos com o **perfil desejado**, por meio de publicações voltadas para grupos específicos e de outros meios disponíveis em razão do levantamento das lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho. Portanto, a seleção que exige apenas conhecimentos não proporciona a **avaliação** de aspectos relacionados ao **perfil adequado** dos futuros servidores. Seguindo esse mesmo entendimento, de acordo com os relatos seguintes, deve haver seleção direcionada para cargos específicos que priorize o **perfil** desse candidato:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | Em alguns casos que houvesse um diálogo, uma conversa, uma entrevista, algo que pudesse ver o perfil; talvez aquelas pessoas fossem mais felizes. |
| E7 | A seleção com enfoque em competências vai depender de cada função; e ter também a experiência. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E9 | ... Tem área que é muito falho você avaliar competência tão somente pela escrita, pela parte teórica dele. |
| E10 | Tem outras formas de ingresso no serviço público: pode ser uma prova por habilidade, dependendo do cargo que se está fazendo o concurso; pode ser uma prova que não seja objetiva, pode ser entrevista, pode ser por currículo... mas eu acho que ia perder muito a impessoalidade do concurso. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O TCU (2016) alerta que apesar das limitações, constata-se que grande parte das organizações não confere a devida atenção em suas seleções internas e externas e também não faz uso pleno das possibilidades de seleções já disponíveis, como análise de currículos, bancos de talentos, entrevistas estruturadas, dinâmicas de grupo, entre outras.

A comprovação de títulos, prevista na legislação, só é exigida nas instituições superiores de ensino nas seleções para professores, conforme editais publicados de abertura de inscrições para concurso público de provas e títulos destinado a selecionar candidato para o provimento de vaga na carreira do magistério superior.

Nas falas seguintes observa-se que os entrevistados vislumbram a adoção de uma etapa a mais no processo seletivo dos técnico-administrativos que **avaliar a adequação deles ao cargo**, mas não descartam a exigência da prova:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E13 | Para ingressar no serviço público se fosse uma etapa sim, além da prova. Eu acho possível que fosse um teste... Se a pessoa tivesse alguma experiência, como uma prova de títulos, para a instituição seria melhor. |
| E14 | Com certeza, seria essencial além da avaliação do seu conhecimento, essa questão também de reconhecimento de saberes e competências; de você ter outros meios de demonstrar sua competência por meio de títulos de mestre, de doutor, de especialista, como é para professor... Também experiência profissional até de um estágio, uma função que você exerceu antes de ingressar na atividade. |
| E15 | No caso para avaliar as competências, poderia ter uma etapa a mais, porque teria como a administração vê o perfil do servidor, para onde ele iria, onde ele se encaixaria da melhor forma... Eu acho que a forma de entrar seria o concurso público de provas e ter, sim, outra etapa posterior que analisasse essas aptidões. |
| E16 | Entre a prova escrita e a prática, haveria essa entrevista, porque aí você também já tinha as habilidades... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Dentre as recomendações de Pires *et al.* (2005) para a orientação dessas atividades de recrutamento estão: estabelecer que os conhecimentos técnicos, acadêmicos ou científicos representem, no máximo, cinquenta por cento da pontuação total do processo seletivo, ficando o restante destinado para a **avaliação de aspectos relacionados ao perfil**,

à personalidade e à adequação ao cargo ou posto definido; e adotar a realização de entrevistas, provas orais, testes psicológicos e exames de saúde, considerando as características do cargo ou posto de trabalho em questão.

Apesar da instituição não realizar o recrutamento e a seleção baseados nas competências, fato que pode ser constatado nos editais publicados de convocação de concurso público para o provimento de cargos técnico-administrativos, alguns entrevistados entendem que, em sua maioria, os servidores selecionados para o CCJS apresentam o perfil adequado, como declarado nas falas seguintes:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | Acho que os servidores selecionados em concurso, para o Centro, apresentam o perfil profissional requerido para o bom desempenho das atribuições do cargo. |
| E6 | Eventualmente, pode acontecer de um ou outro servidor não se adequar, mas a grande maioria se adequa bem ao perfil do cargo. |
| E8 | Os servidores selecionados para o Centro têm o perfil necessário; converso, tenho contato e vejo que o trabalho deles é de qualidade. |
| E9 | No setor que eu tenho maior vivência, são ótimos profissionais, tanto no perfil de trabalho, no trabalho em equipe e no individual, no conhecimento. |
| E11 | Eu acho que os servidores selecionados para o Centro apresentam o perfil requerido, a princípio sim. |
| E12 | As pessoas do CCJS, que eu acompanhei, já vinham com cargo muito específico para onde iriam; já vinham, diretamente, para o setor destinado... |
| E13 | Eu acho que a maioria dos servidores selecionados daqui, pelo menos com quem eu já convivi, apresenta o perfil profissional requerido para o bom desempenho das atribuições do cargo. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O TCU (2016, p. 97) define **perfil profissional desejado ou requerido** como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, capacidades e experiências idealmente necessárias para executar as atividades de determinada ocupação em uma organização” e que influem no desempenho apresentado pelo servidor. Apresenta-se, portanto, como a referência, o ideal para determinada pessoa exercer o conjunto de atividades que lhe são atribuídas e ao confrontar com o desempenho real, indica se o servidor é ou não qualificado para atuar em seu ambiente de trabalho.

Compreende-se que no modelo de gestão de pessoas por competências, as atividades de recrutamento e seleção constituem um aspecto fundamental. Sendo assim, se essas atividades forem bem orientadas, as instituições terão mais chance de recrutar servidores alinhados com os objetivos e a missão da instituição.

Para alguns entrevistados, há servidores que não apresentam o **perfil ideal**:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Existem pessoas aqui dentro que não têm perfil de serviço público. |
| E2 | Quando você entra... vai começar a trabalhar alguma coisa, você tem que se aperfeiçoar naquilo que vai fazer. |
| E3 | Não é só o caso do <i>campus</i> de Sousa, da universidade federal que os servidores selecionados não apresentam o perfil profissional requerido... é necessária uma mudança de estrutura de cargo, que seria criar estrutura de cargos de Estado... |
| E10 | Sempre tem aquelas pessoas que não se encaixam no serviço público, mas que continuam, porque é difícil a demissão do servidor público... |
| E16 | O servidor recém-admitido vai precisar de se adaptar, mas eu vejo hoje muita falta de maturidade. Eu não diria nem no sentido da idade, mas no sentido deles não terem comprometimento... Cumprimento, responsabilidade e a questão de se doarem também, eu sinto muito desestímulo deles. Eu não os vejo com atitudes; falta muito, eu sinto isso. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Conforme Pires *et al.* (2005) as dificuldades de **adequação de perfil** devem-se à existência de uma série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes. Porém eles ressaltam que apesar dessas especificidades, é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público. Alguns entrevistados relatam que a seleção poderia **verificar as competências** dos candidatos:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | Em alguns casos que houvesse... algo que pudesse ver o perfil; talvez aquelas pessoas fossem mais felizes. |
| E7 | Os servidores selecionados para o Centro têm deles que deixam a desejar, por isso que eu digo que deveria ter a questão da comprovação de experiência; seria uma boa ideia. |
| E15 | Quanto aos servidores selecionados para o Centro apresentarem o perfil ideal, depende. Se houvesse essa segunda etapa da habilidade seria a forma, excepcionalmente, completa, porque hoje em dia a gente sabe que entram pessoas que nem sempre estão a fim, estão com interesse na Administração Pública... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

As instituições podem optar pela inclusão de mais uma fase em seus concursos, o chamado curso de formação, como bem lembram Pires *et al.* (2005, p. 24), com o propósito de assegurar “a **identificação das competências** interpessoais, estratégicas e gerenciais” cuja análise não seria possível pela aplicação de provas escritas e comprovação de titulação.

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é a responsável pelos cursos de formação inicial para as carreiras de Analista de Planejamento e Orçamento (APO) e de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). Esses cursos fazem parte do processo seletivo dos respectivos concursos públicos para que os

participantes desenvolvam **competências** e habilidades relacionadas às necessidades para o ingresso na Administração Pública Federal, com a concentração dos marcos teóricos e instrumentos necessários ao exercício dos cargos (www.enap.gov.br).

Subeixos temáticos: Lotação e movimentação interna

Pires *et al.* (2005) observam que o emprego da temática das **competências** em instituições públicas ainda é relativamente restrito, especialmente pelos obstáculos enfrentados para a realização dos processos seletivos; e que para contornar essas dificuldades, é que várias organizações têm optado pela incorporação dos cursos de formação como mais uma etapa nos concursos públicos. Nas falas seguintes percebe-se que a falta de um curso de formação para os novos servidores é sentida no momento de **localizá-los nos espaços organizacionais**:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Pode ter um planejamento melhor, uma observação, um tempo para que se avalie. |
| E2 | Deveria haver um período de observação... Saber qual é o perfil daquela pessoa no sentido daquela função. Deve ter alguma experiência para ver o perfil da pessoa nesse sentido. |
| E4 | Poderia ser essa escolha do setor de lotação do servidor até fazendo um experimento. Pegar a pessoa dentro da instituição e lhe dá aí trinta dias e ela passar, experimentar, fazer um estágio experimental... |
| E8 | ... Era pra ter cursos para aquela habilidade, para aquele setor, porque às vezes a pessoa vai leiga e chega lá se depara com coisas que nunca viu... A pessoa era para ir já treinada para o setor... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Na aplicação de práticas de gestão por competências, devem-se **confrontar os perfis** necessários que foram elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, procurando **localizá-los nos espaços organizacionais adequados**, como carreiras, setores, cargos e funções (PIRES *et al.*, 2005). Para alguns entrevistados a **localização dos servidores nos espaços organizacionais** não é apropriada:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Então, no meu entender a distribuição é feita devido a necessidade, não levando em consideração as atribuições do cargo... Às vezes pode até ocorrer de pegar o melhor funcionário que tem competência, que tem atribuição para ficar num setor tal, só porque, eventualmente, está precisando de alguém. |
| E6 | Eu acredito que, muitas vezes, o servidor e o trabalho dele não são bem avaliados e isso poderia ser melhorado. Muitas vezes o servidor está naquele cargo, naquela função, mas ele não tem o perfil daquela função ou ele está insatisfeito e isso poderia ser mais bem avaliado pelos diretores da instituição... |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E7 | Eu acho que a lotação dos ingressantes e a movimentação interna dos servidores no Centro deveriam ser mais compartilhadas, eu acho que ficam a cargo só da Direção. Acho que deveria ou CONSAD ou um conselho definir para ver onde está a maior necessidade. |
| E11 | Quanto à lotação dos ingressantes no Centro, eu acho que talvez fosse interessante uma melhor adequação em relação a isso, porque existem alguns servidores que têm algumas habilidades e estão em alguns setores que não as compreendem... |
| E12 | Às vezes necessita de um assistente administrativo para fazer algumas questões burocráticas, mas por não haver uma distribuição desse cargo para alguns setores e a forma não nos parece transparente - eu acredito que é decisão da Direção e cabe a Direção mesmo esse planejamento - acaba o profissional chegando e tendo que lidar também com essas questões... Eu falo mais de forma global, da própria UFCG: essa distribuição para cada <i>campus</i> e dentro desses setores, a alocação desses assistentes. |
| E14 | Eu acho mal distribuído os servidores selecionados para a instituição... Eu acho a lotação dos servidores muito mal dividida, enquanto há setores sobrecarregados, existem setores que não têm tanta sobrecarga... |
| E15 | Antes estavam escassos os servidores, então a administração não tinha outra forma de redistribuir, de colocá-los; ia pela necessidade. Às vezes não sabia nem habilidade realmente... Tendo servidores suficientes voltaria essa parte das habilidades para distribuir melhor. |
| E16 | Da forma como estão sendo encaminhadas, eu vejo pessoas insatisfeitas, que não queriam estar naquele setor... Eu acho que deveria ter uma conversa antes com o servidor e ver a necessidade e ver o perfil... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Além da lotação dos servidores, outro aspecto importante no processo de suprimento é a movimentação interna deles. As movimentações dentro das organizações não podem ser justificadas pelo aumento de remuneração, pois não há mudança de carreira ou cargo como o TCU (2016) argumenta. Então, as razões da movimentação interna como, por exemplo, processos de trabalho, gestores despreparados, excesso de carga de trabalho, falta de carga de trabalho precisam ser identificadas para a melhoria de algumas questões da gestão que estão no controle das organizações (TCU, 2016). A percepção dos entrevistados quanto à movimentação interna no CCJS pode ser verificada nos relatos abaixo:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E6 | Daí, eu acho que no caso específico aqui do Centro precisa melhorar essa movimentação, porque há servidores que poderiam desempenhar melhor a função e muitas vezes, acomodaram-se; e passou despercebido pela Direção de Centro. |
| E8 | Um remanejamento poderia também, da mesma forma, ser convidada a pessoa para, pelo menos duas horas por dia, ir ver como é o trabalho naquele outro setor. |
| E10 | Para distribuir e fazer a movimentação interna dos servidores nos setores tem que ser critérios técnicos. Eu não saberia dizer, mas eu acho que tem seguir critérios de interesse institucional primeiro; claro que o interesse do servidor tem que ser observado. |
| E13 | Eu acho importante também essa troca de setor que a Direção vem fazendo. Eu vejo que, realmente, tem que mudar, porque a pessoa se acostuma ali no setor, acha que aquilo é seu e até pela questão do aprendizado. Para essa movimentação interna dos servidores, eu acho que deve ver a questão de perfil; ver a necessidade do setor, claro, mas também o perfil, porque senão a pessoa vai e não vai render. A Direção tem que ter maturidade para observar para não fazer também trocas erradas. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E14 | Além de ver o perfil de cada servidor para agregar naquele setor; existir uma rotatividade de tempos em tempos: de três em três meses, de seis em seis meses. Além de estar treinando o servidor para substituir o outro, no caso quando necessite, também vai mostrar que aquela pessoa tem a competência de estar em vários setores, não só naquele. |
| E16 | Essa rotatividade interna é interessante, porque dá o direito ao servidor de ter conhecimento gerencial de outras atividades e de sentir também o trabalho do outro para valorizar... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A movimentação interna dos servidores deve ser realizada com base na comparação entre o quantitativo atual de pessoal e o quantitativo de referência de pessoal dos setores, como também com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o **perfil profissional requerido/desejado** por esses setores (TCU, 2016).

É primordial que as organizações da Administração Pública Federal utilizem práticas que possibilitem a identificação mais precisa de sua real necessidade da força de trabalho, em termos qualitativos e quantitativos, com o propósito de evitar o desperdício de recursos públicos, resultando no aumento da eficiência (TCU, 2016). O quantitativo necessário de pessoal é o número necessário ou ideal de servidores ou colaboradores para cada unidade organizacional estabelecido a partir de procedimentos técnicos. Por meio destas falas, fica demonstrado que o número de servidores no CCJS é suficiente para a demanda de trabalho:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E7 | Eu acho que os servidores admitidos no Centro têm sido em número suficiente sim, porque hoje se você for analisar os concursados, os que estão entrando, estão tendo seu setor de trabalho. |
| E10 | No setor técnico-administrativo, eu acho que o número de servidores para a demanda de trabalho no Centro está bom, não está ruim não... No setor onde eu trabalho, está suficiente. |
| E11 | Antes, o número de servidores não era suficiente para a demanda de trabalho no Centro; mas hoje estamos nos aproximando do ideal. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Com o processo de planejamento da força de trabalho é possível identificar as lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto quantitativa como qualitativamente (TCU, 2016). Portanto, com esse planejamento correto é possível construir um quadro com as lacunas de **competências** existentes e as necessidades futuras da instituição. No CCJS o quantitativo de servidores melhorou, mas precisa ser alocado adequadamente na percepção de alguns entrevistados:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Com o último concurso chegou uma grande leva de gente nova. Melhorou, mas eu ainda acho que está sendo um pouco mal alocado. Eu acho que para a alocação, traçar um perfil. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Nos últimos doze meses ou mais, o nosso Centro tem recebido alguns funcionários que vem talvez tentando suprir uma necessidade de anos. A gente passou mais de década sem concurso público, então o déficit está muito grande; mas talvez falte também essa redistribuição. Pode ser que tenha funcionários em alguns setores que, eventualmente, poderiam ser redistribuídos para outros. A movimentação interna poderia ser melhor. |
| E15 | Nunca tem o suficiente, mas dá para suprir os mínimos dos locais que estão faltando, das missões que a gente tem a frente. Então, não sei se com reuniões internas para ver se a pessoa estava gostando daquele serviço ou se gosta de outra situação, de outra unidade e tentar fazer a alocação. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Um planejamento adequado da força de trabalho permite também a **identificação de unidades organizacionais** com excesso de servidores e outras unidades com carência (TCU, 2016). Com base nessa identificação, é possível adotar ações para balancear melhor a carga de trabalho, evitando-se situações de excesso de carga em alguns servidores enquanto há ociosidade de outros (TCU, 2016). Para a maioria dos entrevistados o número de servidores no CCJS ainda é insuficiente, prova disso é a colaboração da terceirização nas atividades:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Nem só no Centro, mas em todos os locais, em todas as esferas precisam ser contratados mais servidores. |
| E4 | ... Hoje tem um número bom, excelente de servidores no Centro, mas a gente sabe que é insuficiente, portanto tanta terceirização para suprir essa necessidade. A universidade evoluiu muito, cresceu muito. Hoje a instituição funciona bem, porque os terceirizados estão ajudando. |
| E6 | Eu acredito que melhorou, mas para que haja um serviço de melhor qualidade, por exemplo, seria interessante que houvesse mais servidores efetivos, já que esse número de servidores comparado ao de terceirizados ainda é muito baixo; e também temos dois centros na mesma cidade. Esse quantitativo é ainda insuficiente para atender com qualidade a demanda necessária. |
| E8 | O efetivo lotado no Centro eu acho pouco, escasso. |
| E12 | ... Alguns servidores acabam ficando em desvio de função ou assumindo as próprias funções e outras por conta da precarização, da falta de profissional... Eu vejo a necessidade de mais outros cargos que deveriam estar aqui e não temos como, por exemplo, pedagogo, psicopedagogo, tradutor ou intérprete de libras... Não há um número suficiente de servidores, mas também eu não acho que há uma boa distribuição do número que foi ofertado e a forma como foram alocados os servidores que chegaram. E deveria haver códigos de vagas para vários cargos. |
| E13 | Deu uma melhorada no número de servidores para a demanda de trabalho no Centro com esses novos que chegaram, mas eu acho que ainda tem setores que precisam de servidores. Se a gente considerar que os terceirizados fazem atividades que são de efetivos, aí é que é mesmo. |
| E14 | O número de servidores é totalmente insuficiente para a demanda do Centro. É desproporcional 125 terceirizados e uns quarenta efetivos. Muitas vezes o terceirizado faz a função do efetivo pela sua falta. |
| E16 | A questão da distribuição dos funcionários, eu vejo setores com mais funcionários, mais auxiliares e outros com menos. Eu acho as contratações ainda insuficientes, porque nosso <i>campus</i> cresceu muito. Apesar do auxílio do pessoal terceirizado, mas nós precisamos sim de pessoas efetivas. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Verifica-se, a partir das exposições, que é primordial melhorarem a forma atual dos concursos públicos, pois, embora assegure “equidade, concorrência e transparência”, ela é deficiente para **avaliar as competências** dos candidatos; além de não ser apropriada para “avaliar valores e atitudes fundamentais para a prestação de serviço público – como, por exemplo, integridade e responsabilidade social – por meio de concursos baseados exclusivamente em provas de conhecimento” (TCU, 2016).

Seguem no Quadro 23, os principais resultados relativos ao eixo temático suprimento de servidores com base nas competências na UFCG e no CCJS:

Quadro 23 – Resultados do eixo temático suprimento de servidores

| PRINCIPAIS RESULTADOS DO EIXO TEMÁTICO SUPRIMENTO DE SERVIDORES COM BASE NAS COMPETÊNCIAS | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ | A obrigatoriedade da realização de concursos no contexto das instituições públicas brasileiras tem o intuito de democratizar a captação de servidores para essas organizações, mas a seleção que exige apenas conhecimentos não proporciona a avaliação de aspectos relacionados ao perfil adequado dos futuros servidores da UFCG, como determinados comportamentos e atitudes. |
| ✓ | Apesar das restrições legais, é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público. Para isso é necessário definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes, considerando-se as particularidades dos processos seletivos das organizações públicas, guiados com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade. Pode-se fazer uso de possibilidades de seleções já disponíveis como análise de currículos, bancos de talentos, entrevistas estruturadas, dinâmicas de grupo, provas orais, testes psicológicos, entre outras. |
| ✓ | A UFCG pode também optar pela inclusão de mais uma fase em seus concursos, o chamado curso de formação. A falta de um curso de formação para os novos servidores é sentida no momento de localizá-los nos espaços organizacionais . |
| ✓ | Um planejamento adequado da força de trabalho pode permitir a identificação de unidades organizacionais com excesso de servidores e outras unidades com carência no CCJS. Com base em uma identificação mais precisa da real necessidade da força de trabalho, em termos qualitativos e quantitativos, é possível balancear melhor a carga de trabalho, fazendo adequadamente a lotação e a movimentação interna. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Percebe-se, portanto, que sem o devido planejamento da força de trabalho, fundamentado numa gestão por competências, existe o risco de falhas no processo de suprimento de servidores, seja no CCJS ou em qualquer unidade organizacional, caracterizado pela falta de servidores ou pela falta de **perfil** para o bom desempenho das suas atribuições, afetando assim a instituição na realização de sua missão e no alcance de seus objetivos globais.

Prosseguirá, na próxima seção, a avaliação do eixo temático “aplicação de servidores com base nas competências”.

3.3.2 Eixo temático: aplicação de servidores com base nas competências

Esta seção procura avaliar a prática de integração e orientação de novos servidores em uma cultura participativa e acolhedora na UFCG e no CCJS; e o posicionamento dos servidores em plano de carreira orientado pelo perfil de cargos baseado num modelo de competências requeridas ao bom desempenho das atribuições.

O eixo temático aplicação de servidores diz respeito ao desenho e orientação das atividades que os servidores realizam na instituição relacionadas com os subeixos temáticos integração de novos servidores ao ambiente de trabalho e plano de carreira nesta discussão. O objetivo é demonstrar como os servidores são introduzidos, recebidos e iniciados na UFCG e, em especial, no CCJS. Desta forma, são examinados, com suporte na gestão por competências, fatores como a **socialização e o plano de cargo adequado à remuneração por competências**.

Como foi colocado nas discussões do processo de agregação, conforme explicam Pires *et al.* (2005, p. 26), um curso de formação nas primeiras etapas de seleção tem o objetivo de possibilitar uma “visão abrangente e integrada das futuras funções do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso”.

Subeixo temático: Integração

Reconhece-se que na gestão por competências, é primordial que os cargos e funções sejam ocupados por servidores com o perfil desejado para o desempenho de tais atividades, apesar de que a qualificação técnica desses servidores não deve ser desprezada.

Pires *et al.* (2005) colocam que não sendo possível o curso de formação como etapa do concurso, uma outra opção significativa que se apresenta baseia-se em realizar a avaliação de perfil em cursos de ambientação não mais como etapa de concurso, mas já como fase de **socialização** na instituição. Com relação a isso, os entrevistados são unânimes em relatarem que não participaram de nenhum curso introdutório ao serviço público ao ingressarem a UFCG, antes de serem lotados nos setores:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Não participamos de curso introdutório ou de ambientação ao integramos a instituição, nós tivemos só umas orientações. Não tive nada do meu cargo, a gente vem aqui às cegas. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Não fiz nenhum curso introdutório ou de ambientação ao integrar a instituição. Ao contrário, no serviço público como o provimento é uma necessidade de década, quando o funcionário chega é colocado no setor de paraquedas e às vezes não tem nem apresentação dele aos outros funcionários, para ele conhecer a estrutura administrativa. |
| E4 | ... Quando eu entrei eu fui empurrada... Não houve um treinamento, não houve nada, uma experiência com alguém... |
| E6 | Eu não tive nenhum curso de ambientação nem de capacitação quando entrei; nem em relação à função que eu fui exercer nem em relação também a própria universidade. |
| E7 | Quando entrei na universidade não teve curso de nada, só tomamos posse e pronto. Avalio negativíssimo. |
| E8 | ... Quando eu cheguei aqui, logo de imediato, não teve essa preparação não. |
| E9 | Não participei de nenhum curso de ambientasse no serviço público, eu acho um grande erro. Isso daí não é erro da instituição ou do CCJS não, é do serviço público. Eu já trabalhei em outros serviços públicos e dessa mesma forma eu fiquei desorientada. Você entra, não sabe o que é que vai fazer, é um bicho solto no mato. |
| E10 | Quando eu ingressei no serviço público eu não tive nem um curso inicial. |
| E11 | Quando integrei a instituição não participei de curso relacionado ao cargo não. Acho que não teve informação nenhuma... Eu vim tomar dimensionamento do que é a instituição na prática quando eu cheguei aqui para trabalhar; no contato com os colegas e a chefia que eu comecei a dimensionar o que realmente é trabalhar aqui. Antes eu não tinha noção do que era, porque eu não tive esse curso, nem apresentação no tempo da posse. |
| E12 | Não tive curso de introdução quando integrei a UFCG... Minha primeira oportunidade de trabalho foi justamente ingressar aqui e não tinha experiência. Quando eu soube que ia assumir o cargo na UFCG até procurei as demais profissionais para saber essa questão da ambientação, se eles reúnem, se passam o que é o serviço público e me informaram que não era feito isso e que eu teria que aprender na prática. |
| E13 | Não tive um curso ministrado pela instituição, para mim foi um problema enorme, porque eu fui correr atrás de quem estava há mais tempo na instituição e saia perguntando como era. Cheguei aqui cega, sabia da teoria, porque estudei para o concurso; mas a prática, muita coisa não. |
| E14 | Em outra instituição, o primeiro contato que a gente teve foi conhecer a Lei n. 8.112/90 do início ao fim, do primeiro artigo ao último e tirando dúvida; um encontro no auditório de dois dias. Lá a gente tomou posse num dia, no outro dia foi esse treinamento no auditório para todo mundo e demos uma volta, antes de entrar em exercício; foi bem interessante. Quando eu cheguei na UFCG não teve um curso, não houve uma ambientação. |
| E15 | ... Na entrada da universidade a gente teve uma acolhida bem rápida e comunitária... Eu achei que o que ficou a desejar foi a questão de informações sobre como se dão os processos administrativos dentro da universidade, a questão dos auxílios para a gente saber o que tem direito, as datas, os direitos do servidor. |
| E16 | Não teve nenhum curso da universidade quando tomei posse, pelo menos comigo. Ficou a desejar e até hoje eu acho isso, ainda existe essa falha. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A Enap realiza cursos de ambientação para novos servidores públicos federais com o objetivo de promover a integração de ingressantes no contexto da Administração Pública federal e no seu campo de atuação (www.enap.gov.br). A proposta é que essa ambientação, fase de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental, também sirva de suporte para orientar a lotação futura dos servidores (PIRES *et al.*, 2005).

Identifica-se que a **socialização** constitui uma fase de iniciação entre o servidor e a instituição para traçar um bom relacionamento para o futuro e que esse processo é positivo, pois reduz o tempo de adaptação do novo servidor ao seu novo ambiente de trabalho, o introduz na cultura da instituição, além de acelerar a produtividade. Representa, assim, a recepção e as boas-vindas aos novos integrantes. Os entrevistados tecem algumas considerações e apontam falhas nesse processo de integração no CCJS e na UFCG:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Quanto ao processo de integração eu acho que deveria procurar saber qual o norte daquela pessoa, de como ela quer trabalhar e como ela sabe trabalhar. Ter uma avaliação para saber o perfil dessa pessoa. |
| E4 | Essa socialização dos novos servidores, eu acho falha. Não tem um programa voltado, acho que a instituição está falha nisso. Eu não estou me referindo a Direção de Centro; a instituição que não pensa nisso... E que a instituição também se preocupe com isso e melhore essa forma de integralizar os servidores. |
| E6 | Eu acredito que esse processo de integração aqui no Centro ocorre de forma natural. À medida que o servidor começa a exercer sua função, as suas atividades, ele vai sendo integrado com os demais servidores; mas isso poderia ser melhorado, se existisse realmente um programa que pudesse apresentar a estrutura, os objetivos e a missão da universidade. Também que descrevesse melhor a função e se pudesse apresentar a universidade de uma forma geral para o servidor. |
| E8 | Esse processo de integração, eu acho um pouco distante. Eu acho que deveria ter uma recepção tanto com os novatos quanto com os veteranos, uma apresentação. Hoje mesmo tem gente novata que eu não conheço. |
| E9 | Quanto à integração dos novos funcionários, é o seguinte: eu tive a oportunidade de conhecer dois novos funcionários que entraram agora, mas nós não fomos apresentados. Conheci nas galerias somente e por coincidência. Então, a gente não tem oportunidade nem de dar boas vindas, formalmente. |
| E12 | É basicamente isso mesmo: essa ambientação, essa integralização é feita muitas vezes por iniciativa do próprio servidor, porque a UFCG não tem e acaba até setorializando esse processo de integralização. |
| E14 | Eu acho muito falho o processo de integração, porque dessa última vez como entrou muita gente, deveria ter tido um encontro para apresentar... Então, não houve essa ambientação, até para eles é ruim. |
| E15 | Quando eu entrei no Centro também não houve um acolhimento por parte da Direção para chegar para mim, dá as boas vindas e explicar, mostrar os blocos para eu conhecer as pessoas. Eu senti falta disso quando entrei... Para solucionar, eu acho que o primeiro passo seria essa integração em Campina Grande. A recepção a todos, até para eles terem uma noção do que é a universidade e sentirem-se bem. De lá dessa integração, viria para cá. Seria um passo, até ser estudado com maior afinco, porque para Direção mesmo pegar o servidor... Se fosse um momento. Tirar um dia para fazer umas palestras e tudo mais ficaria muito custoso, oneroso; teria que se pensar a melhor forma. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Verifica-se que a **socialização** permite a transferência de valores, crenças e princípios aos novos ingressantes da instituição e com essa oportunidade esses novos servidores se adaptam a cultura da instituição. Dessa forma, esse processo deve criar um

espaço de trabalho benéfico e receptivo, ninguém deve ser jogado em um ambiente adverso e inconveniente. A **socialização** no Centro para alguns entrevistados, em termos de acolhimento e de adaptação, é favorável:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | A integração no Centro depende dos companheiros, dos colegas de trabalho, do próprio setor. Eu tive uma boa relação com todo mundo; também depende de mim, se eu ficasse isolado no meu canto talvez não acontecesse. |
| E5 | Fui muito bem recebida, foi tranquilo. Fui muito bem acolhida quando cheguei aqui. |
| E8 | Quando eu entrei fui direto para o setor. Cheguei lá, realmente, instruiu a gente direitinho como era... |
| E10 | É razoável o grau de socialização entre os servidores, não é o ideal; mas não vejo maiores conflitos. |
| E11 | A socialização é positiva e muito benéfica para quem está chegando. |
| E13 | No meu caso, eu não tive nenhuma dificuldade de socialização não. As pessoas que eu convivi quando eu cheguei, me ajudaram muito. Eu não tive problema com relação a isso não, foi bem fácil. E os que vieram para o setor que eu estou também. |
| E16 | Eu acredito que a socialização dos novatos foi melhor do que a nossa. Eles se socializam mais rápido, até porque se adaptam também com facilidade ao trabalho desempenhado; eles são bem práticos. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Depreende-se dessas falas que no processo de integração, o Centro busca integrar os novos servidores à sua cultura e ao seu contexto, visando a criar um ambiente imediato de trabalho favorável e receptivo para que possam atender às suas expectativas.

Subeixo temático: Plano de carreira

O processo de aplicação de pessoas, além de envolver os primeiros passos na integração dos novos servidores à instituição, abrange os **planos de carreiras** e cargos do serviço público.

Carvalho *et al.* (2009, p. 24) evidenciam que sistemas de carreiras possuem algumas vantagens distintas na gestão de recursos humanos como: “previsibilidade nos quadros, estabilidade, racionalidade, tratamento previsível e equitativo para os cidadãos”; pois nesses sistemas busca-se recrutar servidores, por meio de concurso público, no início da vida profissional e mantê-los no serviço público até a aposentadoria. No setor público a segurança e a estabilidade constituem os elementos de maior atração e motivação para o servidor.

Para Carvalho *et al.* (2009) o serviço público é incompatível com o regime de emprego do setor privado. Os autores explicam que o trabalho do servidor contempla uma natureza especial de deveres e tarefas a realizar e que tais particularidades interferem na opção por regime de emprego, diferente do setor privado.

O artigo 39 da Constituição Federal de 1988 determina, em todos os níveis de governo, a instituição de planos de carreira para os servidores da administração direta, das autarquias e das fundações públicas (BRASIL, 1988). A norma compreende também as atividades administrativas desenvolvidas pelas funções Legislativa e Judiciária.

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

Ao analisar o atual sistema de carreiras no Brasil, Schikmann (2015d, p. 6) observa que “a falta de profissionalização e a criação de carreiras e **planos de cargos** específicos, com regras próprias de ingresso, desenvolvimento e remuneração criadas para satisfação de demandas pontuais” favoreceram para a transformação do Plano de Classificação de Cargos (PCC) que seria, na verdade, um plano de classificação de cargos para toda a Administração Pública Federal, em um plano em que restaram apenas os cargos de natureza genérica, ou seja, cargos comuns a todos os órgãos ou entidades do serviço público.

Em busca de variadas soluções, nas suas maiorias adotadas com vistas na melhoria salarial, foram criados 59 planos de carreiras, seis planos especiais de cargos e um plano de empregos públicos (SCHIKMANN, 2015d). Alguns entrevistados relatam que no serviço público há muitos planos de carreira e que esse número pode ser reduzido:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Talvez se a gente desse uma olhada nos planos de carreira do serviço público não precisasse ter tantos. Isso segrega muito, separa muito. |
| E3 | Claro que os planos de carreira podiam ser diferentes. É lógico que não existe nada que possa unificar... O governo federal pode ter planos específicos para certas categorias. Só que poderia fazer agrupamentos. Professor é uma categoria distinta, mas dentro dos outros cargos administrativos poderia haver uma unificação. |
| E5 | Acho que poderia simplificar mais isso aí, a questão de tantos planos de carreira. |
| E6 | Em relação a essa questão dos planos de carreira, eu acredito que essa grande quantidade deve-se as diferentes ocupações; mas poderia se fazer um estudo no intuito de tentar condensar e melhorar essa questão das carreiras. Que diminuísse essa quantidade, de forma justa, e que melhorasse a qualidade do serviço público. |
| E12 | Tem vários planos, porque é específico por função; tem determinadas coisas que tem que ter esse entendimento da profissão... Eu acho que tem que existir vários planos, mas se pudesse enxugar seria mais interessante. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E16 | Eu acho que esses planos de cargos e carreira deveriam ser melhorados, podiam ser mais abrangentes, deviam ter uma expansão melhor; eu vejo dessa forma. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Schikmann (2015d, p. 7) complementa que cada plano apresenta suas peculiaridades em se tratando de “perfil, quantidade e características de cargos, remuneração, promoção e progressão”, o que torna ainda mais complicada a incumbência de promover “o alinhamento e a equalização dos **planos de cargos e de carreiras** do funcionalismo público”. A respeito disso, outros entrevistados consideram uma possível unificação dos planos de carreira:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Você vê que um servidor do Ministério da Educação tem um plano, do Ministério da Fazenda tem outro; já complica, porque não tem a paridade. |
| E4 | São muitos planos de carreira no serviço público para um objetivo só: de levar o servidor a uma qualificação, a algum exercício da atividade. Então, eu acho que poderia ser um esqueleto só. |
| E7 | Com relação aos planos de carreira cada um puxa para si. Por exemplo, a saúde tem um plano, a educação tem outro; professor tem um, funcionário federal tem outro. Nunca é coeso, porque cada um pensa em si. |
| E9 | Esse número de planos de carreira e cargos, eu acho uma burocracia. |
| E11 | Poderia ser um único plano para o serviço público federal. Acredito que seja até mais justo para todos os cargos em todas as carreiras... Eu acho que os cargos de nível superior teriam uma carreira e cargos de nível médio do serviço público federal teriam uma carreira normal, de forma unificada, mas unificada por nível. É o que a gente não vê. Na prática, os cargos de nível superior em um determinado poder tem uma carreira e em outro poder tem outro tipo de carreira, outros salários, outros benefícios; tudo diferente. |
| E13 | Talvez se os planos de carreira e cargos fossem unificados, não sei; vai depender das especificidades de cada categoria. Não sei se fosse unificado, se seria bom; nunca parei para pensar a respeito disso. |
| E15 | Eu sempre lutei por uma isonomia entre os servidores públicos, porque a forma do ingresso de todos é a mesma através de concurso; tudo muito sofrido. A gente estuda muito e tudo, então porque ter essa divergência: Executivo de uma forma, Judiciário de outra. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

De acordo com Carvalho *et al.* (2009), atualmente, na Administração Pública brasileira a profissionalização e modernização se tornam cada vez mais necessárias para que se possa prestar melhores serviços à sociedade e que para isso há um esforço para regulamentação de carreiras e renovação dos quadros nas três esferas de governo.

Costa e Balassiano (2006) concordam que a estimativa de **planos de carreira** significa um direito à evolução funcional e possibilita a verdadeira profissionalização do funcionário público no qual um dos objetivos é a “melhoria da qualidade dos serviços

públicos” resultante da capacitação e da permanente evolução técnica dos servidores públicos.

Schikmann (2015d) ao comparar as carreiras do setor privado e público quanto ao perfil do servidor público constata que apesar da pouca abrangência e amplitude dos cargos em termos de atribuições, a força de trabalho no setor público é em geral mais qualificada e as atividades que realizam são menos operacionais, comparadas a suas análogas do setor privado.

Verificando a questão da qualificação, alguns entrevistados argumentam que deve haver a especialização dos cargos e exclusividade das atribuições na estrutura de carreiras e cargos do serviço público:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E6 | A especialização dos cargos e exclusividade das atribuições são pontos positivos, porque quando você tem um serviço bem definido, cada um já sabe a sua função. É importante, porque você tem pessoas especialistas naquela área, naquela função... |
| E11 | Necessita realmente de muitos cargos no serviço público. Cada instituição tem as suas necessidades e para serem supridas precisam de profissionais diferentes. Deveria existir cada particularidade no serviço público para o fim de atender essas necessidades, porque se cair na generalização, a gente perde a questão da particularidade. |
| E12 | Nós temos hoje um conhecimento interdisciplinar, mas eu sei até onde vai minha área e onde começa a área do outro... Senão você poderia estar exercendo determinada função em desvio, bem como não executando aquilo da forma como deveria ser. Há alguns setores como, por exemplo, biblioteca, laboratório que o servidor tem que ter o conhecimento técnico para exercer determinadas funções, tem que ter uma habilidade específica. |
| E13 | Eu acho que da forma como está a especialização dos cargos e a exclusividade das atribuições é a melhor, a meu ver. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Diferentemente do setor público, no setor privado há uma preferência de contratar funcionários com um perfil abrangente de competências que possam garantir a realização de um conjunto amplo de atividades e permitam adaptar-se às necessidades da empresa em termos de mobilidade funcional (SCHIKMANN, 2015d).

O desenho atual dos cargos, no setor público, define atribuições muito específicas, o que dificulta a mobilidade dos servidores que pode implicar desvio de função, caso seja efetuada (SCHIKMANN, 2015d). Certos cargos são exclusivos do quadro de pessoal de determinado órgão, o que impede esses servidores de trabalhar em outros órgãos, além de cargos com atribuições semelhantes terem estruturas remuneratórias diferentes aumentando ainda mais a distorção salarial (SCHIKMANN, 2015d).

Para alguns servidores poderia ter a padronização de cargos que viabilizasse a mobilidade dentro do serviço público federal como um todo, independentemente do órgão ou poder:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Se tivesse uma padronização dos cargos na estrutura dos vários planos de carreira dos servidores, seria bem melhor. |
| E2 | Você vê que no Ministério da Educação, a gente faz uma coisa; no Ministério da Fazenda, a pessoa faz a mesma coisa; no entanto, está lá em cima com remuneração diferente. |
| E3 | Eu entendo que deveria ser um cargo que pudesse ser aproveitado e transitado em todas as esferas, dependendo da necessidade, porque é assim que funciona em uma empresa privada... Então, seria uma ideia interessante se pudesse o funcionário ser utilizado em qualquer esfera do poder federal. Teria que haver essas unificações, porque não dá para tirar um Agente Administrativo do Executivo, botá-lo no Judiciário e ele exercer atividades que não sejam próprias... É um desvio de função e é coisa muito comum na Administração Pública. |
| E4 | Devido a especialização dos cargos e exclusividade das atribuições, o cargo de Assistente em Administração já tem outro nome, já tem até outro salário; muda por causa do plano. Acho injusto, que diferença tem esse servidor do Executivo para o servidor do Judiciário se eles, no exercício da atividade, fazem a mesma coisa. Essas atribuições semelhantes, com um nome só, daria oportunidade de você migrar para qualquer poder, mas hoje você não pode. Fica muito amarrado. |
| E5 | O servidor sair de um órgão para outro, a não ser que seja o mesmo cargo. |
| E9 | A gente sabe que tem cargos que desempenham as mesmas funções, mas você não pode migrar para outro plano. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

De acordo com Schikmann (2015d), devido as carreiras serem desenhadas tendo em vista um conjunto restrito de atividades e atribuições, muitos servidores com boa qualificação não têm a oportunidade de aplicar suas competências e que tal condição não é compatível com a modernização do Estado, que exige que os servidores desempenhem um rol mais amplo de atividades. Marques (2015) enfatiza que a reorganização e o reagrupamento dos cargos existentes também contribuiriam para potencializar a implantação de modelos de gestão por competências.

Schikmann (2015c) relata que os resultados da aplicação da gestão por competências deverão ser traduzidos em retribuição aos servidores, por meio do reconhecimento e da premiação pelo desempenho ou até pela **remuneração por competências**. Para isso, exigirá uma **adequação no plano de carreira**.

No tocante a esse aspecto alguns entrevistados relatam que os servidores poderiam ter atribuições mais amplas e que poderia haver a junção de cargos que na prática já realizam as mesmas atribuições:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E6 | Para aglutinar alguns cargos, deveria fazer, novamente, um estudo. Se houver alguns cargos afins poderia ser feito nesse sentido. |
| E7 | No meu entendimento, não deveria ter Auxiliar Administrativo, por exemplo. É Assistente em Administração, porque o Auxiliar faz quase a mesma coisa do Assistente. |
| E8 | Dava para enxugar, simplificar mais o número de cargos. |
| E10 | Esse grande número de cargos e exclusividade das atribuições, isso é a chamada burocracia. Eu acho que tem que diminuir, tem que enxugar. Eu acho que o servidor podia ter maiores atribuições, maior autonomia. A sua atribuição, ser mais ampla e eu acho que ganhava o servidor e ganhava a instituição. |
| E14 | Quanto à especialização dos cargos e exclusividade das atribuições, o conhecimento da gente deve ser amplo, interdisciplinar. Sendo coisa muito específica, você acaba ficando mascarado, só vê aquela vertente; então, é necessário ter uma visão mais ampla. Você tem que ter uma visão ampla da situação, não focar só naquilo, especializar-se só naquilo. |
| E16 | Eu acho que podia haver essa junção de cargo; eu acho desnivelado... Já era para isso ter acontecido: do Auxiliar Administrativo e Assistente em Administração. Eu não sei se tem probabilidade ainda que isso venha a acontecer, não sei. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Para Schikmann (2015d) a rigidez da legislação de recursos humanos dificulta a adequação do perfil do servidor às necessidades da Administração Pública, e é mais evidente em relação às características gerenciais dos cargos. Ainda segundo Pires *et al.* (2005) o objetivo da gestão de pessoas com base em competência é provocar uma atuação mais cautelosa no preenchimento de cargos e funções nas organizações públicas e a adoção de perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos.

Dentre os diversos exemplos de diretrizes para um novo **plano de carreira e remuneração** para os servidores públicos observado por Schikmann (2015d) estão: 1. organização das carreiras em função de um quadro único de pessoal para todos os servidores de cada Poder; 2. estabelecimento de carreira única para cada cargo, com lotação distribuída por todos os órgãos em que sejam necessários, evitando-se planos estanques e diferenciados; e 3. amplitude para as carreiras e cargos, de modo a garantir a mobilidade dos servidores entre os órgãos e entidades de um mesmo Poder.

Os principais resultados relacionados ao eixo temático aplicação de servidores com base nas competências na UFCG e no CCJS estão dispostos no Quadro 24:

Quadro 24 – Resultados do eixo temático aplicação de servidores

| PRINCIPAIS RESULTADOS DO EIXO TEMÁTICO APLICAÇÃO DE SERVIDORES COM BASE NAS COMPETÊNCIAS | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ | Os cargos e funções, na gestão por competências, devem ser ocupados por servidores com o perfil desejado para o desempenho de tais atividades. Os cursos de ambientação como fase de socialização nas instituições é uma opção significativa para a realização da avaliação desse perfil. Na contramão disso, os servidores do CCJS não participaram de nenhum curso introdutório ao serviço público ao ingressarem na UFCG, antes de serem lotados nos seus setores. |

**PRINCIPAIS RESULTADOS DO EIXO TEMÁTICO APLICAÇÃO DE SERVIDORES
COM BASE NAS COMPETÊNCIAS**

- ✓ Essa ambientação - fase de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental - deve servir de suporte para orientar a lotação dos futuros servidores do CCJS, pois reduz o tempo de adaptação desse novo servidor ao seu novo ambiente de trabalho, o introduz na cultura da instituição, além de acelerar a produtividade já que há falhas nesse processo de integração no CCJS e na UFCG.
- ✓ Os **planos de cargos e carreiras** do funcionalismo público brasileiro apresentam peculiaridades em se tratando de perfil, quantidade e características de cargos, remuneração, promoção e progressão, não promovendo o alinhamento e a equalização desses planos. As carreiras são desenhadas atendendo a um conjunto restrito de atividades e atribuições onde muitos servidores com boa qualificação não têm a oportunidade de aplicar suas competências, não desconsiderando que alguns entrevistados entendem que deve haver a especialização para alguns cargos.
- ✓ A modernização do Estado exige que os servidores desempenhem um rol mais amplo de atividades, que orientada pela gestão de pessoas com base em competência deve adotar uma perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos que provoca planos estanques e diferenciados. Para que seja garantida a mobilidade dos servidores entre os órgãos e entidades de um mesmo Poder faz-se necessária a amplitude para as carreiras e cargos, contribuindo assim para potencializar a implantação de modelos de gestão por competências.
- ✓ Os resultados da aplicação da gestão por competências deverão ser traduzidos em retribuição aos servidores, por meio do reconhecimento e da premiação pelo desempenho ou até pela remuneração por competências com adequação do plano de carreira.

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Em síntese, fundado nas reflexões apresentadas, pode-se afirmar que a maneira como a UFCG e o CCJS recebem os novos servidores e os integram a sua cultura e ao seu contexto não atende, no geral, as expectativas desses servidores que esperavam ser integralizados em uma cultura participativa e acolhedora na instituição.

Constata-se também, a partir do exposto que a concepção de **novos planos de carreiras** deverá considerar as reformas que vêm acontecendo na Administração Pública e as novas tendências na gestão de pessoas, visando melhoria da prestação do serviço público que exige a profissionalização do servidor público.

Na seção seguinte, seguirá a avaliação do eixo temático “compensação ou retenção de servidores com base nas competências”.

3.3.3 Eixo temático: compensação ou retenção de servidores com base nas competências

Nesta seção pretende-se avaliar o emprego de sistema de remuneração dos servidores do CCJS que contemple o aprimoramento e reconhecimento das competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da UFCG; e os esforços da UFCG e do CCJS, em particular, na retenção de seus servidores com a garantia de um ambiente

físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro capaz de proporcionar qualidade de vida no trabalho, o engajamento e orgulho desses servidores de pertencerem a essa instituição para o alcance dos objetivos organizacionais.

O eixo temático compensação ou retenção de servidores refere-se a todas as atividades realizadas para incentivar os servidores e para satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, além de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias, incluindo os seguintes subeixos temáticos: remuneração, retribuição pelo exercício de funções, outros incentivos, relações com servidores, higiene e segurança do trabalho e qualidade de vida no trabalho nesta discussão. São avaliados, portanto, fundamentados na gestão por competências, fatores como **remuneração por competências, reconhecimento com base nas competências e humanização no trabalho**.

Subeixo temático: Remuneração

Segundo o TCU (2016) as remunerações e demais benefícios financeiros são normatizados por meio de leis devido à organização legal da APF. Sendo assim, nenhuma organização pública pode, por ato interno, criar remunerações e benefícios. Conforme estabelecido no artigo 41 do Regime Jurídico Único (RJU), remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei (BRASIL, 1991).

Remuneração é, portanto, o conjunto do vencimento mais vantagens pecuniárias permanentes legais formadas pelas indenizações: ajuda de custo; diárias; transporte e auxílio-moradia; e pelas gratificações e adicionais: retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento; gratificação natalina; adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas; adicional pela prestação de serviço extraordinário; adicional noturno; adicional de férias; outros, relativos ao local ou à natureza do trabalho; gratificação por encargo de curso ou concurso, com base no RJU (BRASIL, 1991).

Para Bergue (2014) a Administração Pública convive com dificuldades e distorções a respeito da questão remuneratória. O autor menciona que as limitações do pensar jurídico, em termos de pressupostos valorativos, impedem reflexões quanto aos modelos tradicionais de remuneração no sentido de haver uma ruptura para que se possam produzir **novos arranjos remuneratórios**. Estes entrevistados não visualizam fatores que

possam incrementar a remuneração individual dos servidores públicos que sejam compatíveis com a natureza das organizações públicas como as IFES:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Um incentivo na remuneração individual do servidor, infelizmente, na área do MEC, acho muito difícil. Se tivesse uma comissão para avaliar poderia até ser... |
| E5 | Acho que a remuneração individual poderia ser definida com base em algum critério. Agora como fazer isso, eu não tenho, imediatamente, em mente como sugerir. |
| E7 | Eu acho muito complicado criar uma diferenciação salarial. Seria bom se existisse, mas a gente tem medo de vir um tipo de gratificação por produção e às vezes dependendo de quem vai avaliar dê para pessoa que não merece; é um risco. Se fosse uma coisa que a gente visse determinado para quem tem competência, para quem produz, era viável ter uma gratificação, uma coisa assim. |
| E11 | A princípio não vejo nada que possa existir que incremente essa remuneração com base em competências para o servidor estatutário, não consigo ver nada; até porque não trabalhamos a base do lucro ainda, com relação a metas. |
| E16 | No momento, eu não tenho nenhuma sugestão de algum fator que possa definir uma diferenciação na remuneração individual. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Bergue (2014) acrescenta que por influências do pensamento gerencial de forma localizada, além da intensa imposição da realidade percebem-se inclinações nesse campo que se orientam para o fundamento das competências, possibilitando as bases de um modelo de **remuneração com expressão estratégica**.

Schikmann (2015c) explica que nas diretrizes e ideias para a definição das políticas do Poder Executivo Federal concernentes a questão da remuneração estão: estabelecer uma política salarial que possibilite **remunerar de forma diferenciada** funcionários com competências distintas ou com níveis mais elevados de produtividade; e utilizar, como fatores na definição da remuneração individual, as competências, experiência, formação, habilidades adquiridas, que terão pesos diferentes de acordo com as características de cada carreira.

Conforme estes entrevistados a remuneração individual dos servidores públicos federais poderia ser definida com base em alguns fatores, principalmente, a produtividade:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Eu entendo que a remuneração poderia partir de um valor x e ter um plus diferencial, levando em consideração as atribuições a mais, ou seja, as chamadas gratificações. Ou teria outro tipo de produtividade como é feito no setor privado. |
| E4 | O PCCTAE não tem a gratificação por produtividade. Isso que poderia ser um fator para remunerar o servidor... Antes todos recebiam a GAE, não fazia diferença; então que tivesse algo que diferenciasse: até eu acho que nas avaliações, nas atividades, sei lá, alguma coisa. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E6 | ... Poderia ser um modelo de premiação por mérito... Essa forma de remuneração fixa, muitas vezes, premia servidores que também são ineficientes, que não produzem. |
| E10 | ... Poderia ser por produtividade: uma parte fixa, outra parte variável. É melhor assim. |
| E12 | Então, deveria haver um aumento nesses números de progressões, que houvesse um melhor incentivo nesse sentido... E a gente não tem essa mesma perspectiva de melhoria por parte do governo federal... de ter outras formas de incentivo, de conceder outras funções, outras escalas de função para gratificar o servidor. |
| E13 | Se a remuneração do servidor fosse definida pela produtividade, de qualquer forma melhoraria. A gente sabe que sempre tem quem produza mais e quem produza menos e talvez fosse um incentivo a mais. |
| E14 | O reconhecimento de saberes e competências (RSC) é uma forma de reconhecer. Saberes vêm de curso que você se qualifica e as competências, do que você está assumindo durante a participação no serviço público. |
| E15 | Hoje, para incrementar a remuneração do servidor, o que se tem são essas FGs; quando se tem. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Bergue (2014, p. 268) afirma que é possível implementar um sistema de **remuneração estratégica** na Administração Pública. Complementa o autor que é condição básica de legitimação da proposta um esforço de reflexão conceitual dos gestores sobre os fundamentos do modelo para que se “conduza o processo de construção de um sistema de remuneração alternativo genuinamente concebido para organizações públicas, que considere as especificidades do setor”. Entretanto alguns entrevistados afirmam que a remuneração diferenciada, principalmente se for pelo fator produtividade, não melhoraria a qualidade dos serviços públicos prestados nem tampouco aumentaria o nível de satisfação dos servidores no trabalho:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | Uma remuneração que pague mais pela produtividade não, obrigatoriamente, elevaria a qualidade dos serviços públicos prestados. Pode nem trabalhar com mais qualidade, depende da pessoa, da consciência da pessoa; pode trabalhar com mais interesse em faturar e nem está ligando para qualidade. |
| E7 | Eu não acho que essa diferenciação salarial aumentaria a qualidade dos serviços públicos não, porque quando a pessoa não quer contribuir, não contribui de jeito nenhum. |
| E11 | Eu acho que o servidor que ganha mais por produção nem sempre vai estar satisfeito, porque essa situação é um círculo vicioso... Então, todo mês ele vai ter que superar o mês anterior. Isso gera para o sujeito uma situação em que ele está sempre devendo algo para cumprir em relação à segurança dele, em relação ao salário dele. É um risco, mas eu acho que o serviço público está caminhando por aí, embora eu não concorde. |
| E16 | Eu acho que essa remuneração diferenciada não melhoraria a qualidade dos serviços públicos. Eu não vejo que essa remuneração melhoraria o nível de satisfação não, porque eu vejo no geral, não estou falando de exceções... Tanto faz aumentar a remuneração como não aumentar. Eu acho que isso não vai fazer diferença não; mas se ele for trabalhado, se ele chega à instituição e tem uma preparação... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Bergue (2014) afirma que para estabelecer uma política salarial no serviço público é preciso verificar quais os incentivos que motivam os servidores para que essa política possa basear a remuneração nas diferenças individuais entre eles e nos seus desempenhos. O autor aponta alguns **instrumentos de remuneração estratégica** como: a remuneração por habilidade, a remuneração por competência, a participação acionária, a distribuição de ganhos e de lucros, e a remuneração por resultados. Já Wood Junior e Picarelli Filho (2004) reportam-se a oito formas básicas para a implementação da remuneração estratégica: a remuneração funcional, o salário indireto, a remuneração por habilidades, a remuneração por competências, a previdência complementar, a remuneração variável, a participação acionária e o que denominam de alternativas criativas.

Para se constituir uma **remuneração estratégica**, segundo Bergue (2014), é necessário que o sistema remuneratório combine duas ou mais dessas formas e o autor alerta que não são condizentes com a natureza das organizações públicas as formas de participação acionária, a distribuição de ganhos e lucros, e a remuneração variável.

Na percepção da maioria dos entrevistados um sistema de remuneração que contemple a valorização das competências dos servidores públicos poderia elevar a qualidade dos serviços públicos prestados e também o nível de satisfação desses servidores no trabalho, como ilustrado nas seguintes falas:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Claro que se tivesse o plus tanto elevaria a qualidade como o nível de satisfação do servidor, sem dúvida. |
| E6 | Então, se houvesse esse adicional, essa bonificação poderia melhorar bastante a qualidade da prestação de serviço, já que os servidores seriam premiados pelo mérito do seu trabalho. |
| E12 | Com certeza, que aumentaria o nível de satisfação essa diferenciação na remuneração, sem sombras de dúvidas. |
| E14 | Com certeza, esse tipo de reconhecimento melhoraria a qualidade dos serviços prestados, porque você trabalhar sendo remunerado, sendo incentivado, o trabalho flui; você trabalha com mais gosto, com mais zelo. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Alguns entrevistados advertem que o incremento na remuneração individual dos servidores públicos pode melhorar a prestação dos serviços públicos, mas há riscos importantes nessa questão, conforme os seguintes relatos:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Um sistema de remuneração que contemple a produtividade e que valorize as competências dos servidores, eu acho que elevaria a qualidade do serviço público em alguns casos sim, e outros não; porque você poderia tentar ser produtivo, fazer alguma coisa que renda, poderia se beneficiar do salário, do bônus; mas que não tenha tanta qualidade para o serviço público. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E10 | Esse tipo de remuneração pode elevar a qualidade dos serviços prestados. Quando você produz mais você tem a tendência de melhorar o serviço público; mas tem muitas armadilhas envolvidas, porque pode ter gente querendo acumular muitas atribuições e que termina não fazendo nada direito. |
| E11 | Acho que esse tipo de remuneração elevaria a qualidade dos serviços prestados, melhoraria a questão da eficiência também, mas tem os prós e contras nessa situação... Pode se gerar uma insegurança em relação ao servidor estatutário essa situação, mas eu acho que o futuro caminha por aí. |
| E12 | Uma remuneração que valorize as competências é uma forma de incentivo que poderia melhorar, mas existem outras questões por trás também dessa qualidade do serviço público e passa muito do entendimento que cada sujeito tem acerca do que é o serviço público, do trabalho que executa e do objetivo para qual você quer. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Bergue (2014, p. 269) indaga se seria possível no atual contexto da gestão de pessoas na Administração Pública propor um modelo de remuneração coerente com a **remuneração estratégica**. O autor responde que o tema é bastante complexo para dizer o mínimo e que a rigor, no caso de que se consiga “com algum grau de objetividade realizar a mensuração dos resultados do trabalho produzido, seja no nível individual, seja no âmbito da equipe, pode-se pensar em adotar uma cesta de remuneração que transcenda o modelo funcional estrito”; ou seja, tem que combinar duas ou mais formas de remuneração no serviço público.

Subeixo temático: Retribuição pelo exercício de funções

Observa-se que remuneração realizada de forma indireta, fundamentalmente, propõe a noção de benefícios concedidos com a finalidade de valorizar funcionários de acordo com os diferentes níveis hierárquicos. Para Bergue (2014) as funções de confiança ou gratificadas podem ser consideradas uma variante desse modelo na Administração Pública; apesar de sua expressão financeira, podem ser traduzidas em vantagens materiais segundo os objetivos de seu detentor. Segundo estes entrevistados o valor das funções gratificadas (FGs) é insignificante diante das responsabilidades assumidas, além de que há casos no CCJS em que se assumem funções de confiança sem a devida retribuição:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | O plus é tão pouco que não é estimulante e nem é o diferenciador para separar o funcionário que tem um bom desempenho de um funcionário que não tem; o valor é insignificante. Teriam que ser valores compensatórios que estimulassem a eu querer também exercer um cargo daquele... Você acrescentar 300, 400, 500, 700 reais, isso não é gratificação. O funcionário vai ser chefe de outro; coordenar uma equipe; responsabilidade que vai assumir; tem dedicação exclusiva; está à disposição da Administração Pública em todos os momentos; não pode fazer greve; não pode adoecer; responde pelos erros dos outros. A Administração Pública devia rever e com urgência, porque talvez seja uma das mazelas da ineficiência do serviço público, a falta dessa diferenciação e o pequeno valor dessas gratificações. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | Continuo me referindo, por mais simples que seja o setor, ninguém quer receber uma função sem ter nada. |
| E7 | As gratificações são muito poucas para cada Centro... porque às vezes o tipo de gratificação para a função já vem determinado pela Reitoria. Caberia a Direção brigar para que não fosse carimbada... |
| E8 | O incentivo é minúsculo, o valor é muito pequeno. |
| E9 | Se você está assumindo mais responsabilidade, responsabilizando-se por outros, eu acho nada mais justo que gratificar. Só que, por exemplo, a escolha para função gratificada tem que ser uma pessoa que não só qualificada, mas também que associe características de liderança, não só a questão técnica. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

De acordo com o artigo 37, inciso V da CF de 1988, as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 1988). No tocante às funções de confiança, compreenda-se a redundância de a norma destiná-las, com exclusividade, a servidores ocupantes de cargos efetivos.

Conforme artigo 62 do RJU, retribuição pelo exercício de funções é a retribuição pelo encargo de direção, chefia ou assessoramento exercido por servidor ocupante de cargo de provimento efetivo (BRASIL, 1991).

Pires *et al.* (2005) informam que o enfoque das competências também tem sido apresentado como instrumento auxiliar para os atos de nomeação de servidores; o objetivo é oferecer uma alternativa eficaz para o preenchimento de cargos e funções. Reconhece-se que o enfoque em competências não é determinante, porque as funções de confiança são de livre nomeação.

O TCU (2016) menciona que, em geral, a nomeação de servidores para cargos de gestão está vinculada à discricionariedade de escolha do administrador público, sem a necessidade de processos seletivos formais, como o concurso público; mas que essa escolha deve referir-se a profissionais capacitados para exercer da melhor maneira possível as funções públicas, pois o interesse não é do administrador público. Alguns entrevistados confirmam que deve ser o gestor a avaliar o preenchimento das funções gratificadas no CCJS:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Eu acho que com relação à nomeação das funções gerenciais, essa questão de ser de um poder discricionário da Administração tem que continuar sendo, porque o administrador quem tem que ser livre, ter a discricionariedade de designar um assessor... Tem que levar em consideração a confiança técnica... |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | Eu acho que a Direção conhecendo o servidor um a um sabe quem vai desempenhar melhor aquela função. Não pode, simplesmente, fazer um sorteio às cegas, eu acredito que não... Eu acho que o gestor tem capacidade de escolher... |
| E8 | Eu acho que o gestor quando vai dar a função gratificada a alguém já tem visto o perfil, já está sabendo que aquela pessoa dá de conta daquele serviço, por isso que tem a equipe administrativa... |
| E13 | Quanto à nomeação das funções gratificadas, eu acho que a Direção é muito cuidadosa com relação a isso. Os critérios: a questão das habilidades e competências mesmo. Eu acho que quem está assumindo função está dando conta. |
| E15 | O servidor acha por achar que deveria ter uma FG. Por isso que eu disse que é importante a avaliação da chefia imediata, por que como que ele vai ver se aquela pessoa está realmente produzindo, está suprimindo as expectativas que ele confiou... Um critério para nomear é ver a produtividade, primeiramente... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Pires *et al.* (2005) complementam que a nomeação é definida pelas relações de confiança e dessa forma sofre a influência de fatores relacionais/políticos, em prejuízo da consideração das competências demonstradas ou potenciais dos servidores candidatos.

A escolha para ocupar as funções públicas deve ser orientada pelo princípio da legalidade, mas também pelo princípio da eficiência; pois a escolha dos gestores amparada apenas na confiança de quem escolhe, sem considerar qualquer perfil profissional requerido/desejado para a colocação, não observa os requisitos do princípio da eficiência (TCU, 2016). Para estes entrevistados, a gestão poderia avaliar melhor os fatores que determinam as nomeações das funções a serem desempenhadas no CCJS:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Eu acho que a questão dessas funções gratificadas poderia haver um teste... porque o que a gente vê é indicações. Eu acho errado. Mesmo sendo de livre nomeação, ter critério... |
| E4 | O gestor tem o direito de nomear quem ele quiser para ocupar as funções gratificadas. Ele tem o livre arbítrio de escolher quem ele quiser e tudo mais, mas podia usar de um critério para ser seletivo em relação àquela pessoa que vai assumir. Esse critério podia até ver essa questão mesmo do perfil; porque eu tenho visto, nesses últimos dias, pessoas que estão em funções que têm decepcionado. Vamos ver o que é competência de levar, mas também tem a competência de lidar com as pessoas. Então, era necessário na hora de escolher alguém para uma função visse um histórico daquela pessoa, conversasse, ouvisse opiniões; não ficasse fechado ali só com o gestor. |
| E6 | Em relação ao Centro, eu acredito que precisa ser mais bem avaliada essa questão das funções gratificadas, porque o critério adotado é o de antiguidade. Esse critério não é o mais justo e mais correto, deveria se analisar o trabalho dos servidores e a partir daí avaliar e fazer essa distribuição das funções gratificadas. |
| E12 | Acho que se tivesse um critério para destinação dessas funções seria mais interessante, até porque seria mais transparente a forma como está sendo elencadas essas funções. |
| E14 | Às vezes coloca determinado servidor numa função gratificada por falta de servidor com aquele perfil, existe muito isso aqui. Fulano de tal recebe uma FG, é chefe de setor tal, mas ele não tem o perfil para aquilo... |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E16 | Eu acho um desnível dentro do Centro com relação a esse gerenciamento de funções... Eu estou analisando mesmo que o outro chegue com competências, com méritos, mas eu acho que deveria ter a história do servidor. Eu digo pelo que eu já contribuí com a instituição, pelo que eu represento dentro da instituição... Eu não estou querendo dizer por tempo não. Estou falando por mérito... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Pires *et al.* (2005, p. 33) compreendem que se deve reduzir a importância dos principais determinantes das relações de confiança como afinidade, compatibilidade entre personalidades, valores, padrões de comportamento, vinculação pessoal. Segundo esses autores, o entendimento dos - cargos de competência - “amplia as possibilidades de aproveitamento e valorização de contribuições distintas e inovadoras; estimula o desenvolvimento de relações maduras, baseadas no profissionalismo e propícias à reflexão crítica e ao crescimento pessoal”. Nos seguintes relatos ficam demonstrados quais os fatores que poderiam ser utilizados pela gestão para o ato de nomeação das funções no CCJS:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | A nomeação das funções gratificadas deveria ser por mérito. Se você tem mais aptidão, você tem comprometimento com aquilo ali. Quantas pessoas que não têm FG são mais produtivas do que as que têm. |
| E10 | Essa forma de colocar funções gratificadas já é uma forma de remuneração por competência, por produção. Eu acho que a forma de nomear tem que ser um misto de confiança e de dedicação à instituição. O indivíduo que se dedica mais tem que ter uma gratificação, uma coisa que o gratifique e que traga retorno à instituição. |
| E11 | Então, eu acho que o gestor tem que se ater as duas situações: as necessidades do profissional naquela função e se o profissional tem perfil para se adequar aquela função... |
| E14 | O critério para nomear as funções gratificadas é avaliar o perfil, o comprometimento; se a pessoa está realmente comprometida com aquilo ou se está ali só de passagem... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Os processos de ocupação dessas funções na visão de Pires *et al.* (2005) podem ser melhorados com o uso dos chamados bancos de talentos, e pelo trabalho de orientação de profissionais da área de recursos humanos.

Consta no Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos (PCDT-PCCTAE) da UFCG, em consonância com as diretrizes nacionais, a gestão como uma das linhas de desenvolvimento do servidor. Considera-se como ações voltadas para a preparação do servidor para atividades de gestão, que deverão se constituir em pré-requisitos para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção (UFCG, 2012b).

Muitas vezes pela ausência de uma política de **reconhecimento e de remuneração com base nas competências**, como frisam Pires *et al.* (2005), a nomeação para funções de confiança cumpre o papel de possibilitar o **reconhecimento** dos servidores que se destacam pelo seu desempenho. Os seguintes entrevistados declaram que os servidores do CCJS são reconhecidos pelo ótimo desempenho, mas não é uma prática regular na instituição:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Às vezes nem tudo que você faz você é reconhecido. |
| E6 | Nem sempre acontece reconhecimento pelo bom desempenho. Eu acredito que o trabalho do servidor não é bem avaliado na instituição não, deixa muito a desejar. Muitas vezes, as chefias não conhecem nem o trabalho que é desenvolvido pelos servidores e têm uma avaliação incorreta. |
| E8 | Nem sempre quem tem ótimo desempenho é recompensado. |
| E9 | Ótimo desempenho, reconhecimento e recompensa são três coisas que muitas vezes não caminham juntas. |
| E10 | Parcialmente, existe ligação entre ótimo desempenho e recompensas, mas isso nem sempre é muito evidente. |
| E11 | Quanto ao servidor ter um ótimo desempenho e ser reconhecido aqui: em alguns momentos sim e outros momentos não. Não é praxe que seja reconhecido, mas também não é esquecido um ótimo profissional que esteja executando o trabalho da melhor maneira possível. |
| E12 | Eu acho que ainda fica a desejar nesse item de recompensar pelo ótimo desempenho, porque às vezes você não é tão reconhecido pelo que faz, principalmente, quando o <i>campus</i> vai aumentando de tamanho. |
| E13 | Tem colegas que reclamam, mas eu acho numa visão geral que há reconhecimento pelo ótimo desempenho. |
| E14 | Eu acho que o servidor que apresenta ótimo desempenho deveria ser mais recompensado, mais valorizado que não é. Existe uma valorização de elogios, de tapinha nas costas, mas no final das contas você não tem uma recompensa efetiva; falta muito isso. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O TCU (2016) constatou, em levantamento que avaliou a gestão de pessoas em amostra abrangente de organizações da APF, que apenas 15% das organizações realizam, em estágio aprimorado, ações de **reconhecimento** dos seus colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais.

Subeixo temático: Outros benefícios

Devido o impedimento legal das organizações da APF de criarem remunerações e benefícios, essas organizações não investem em outras ações de reconhecimento ao servidor (TCU, 2016). Dessa forma, essas organizações admitem

apenas a possibilidade do reconhecimento relacionado ao dispêndio de recursos financeiros, como demonstram estes entrevistados:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | ... mas eu nunca tinha pensado sobre isso, outra forma de ser recompensado, todo mundo só pensa em dinheiro. |
| E3 | Primeiro, ele não tem reconhecimento salarial; segundo, não tem o reconhecimento formal, porque não existe uma prática no serviço público, ou não foi instituído este tipo de reconhecimento; e terceiro, esse desempenho dele, esse esforço, esse vestir a camisa, essa vontade dele ser servidor público; isso não serve para nada, porque não o faz crescer no serviço público. |
| E15 | Não há uma recompensa pelo ótimo desempenho. É isso que eu estou falando, porque na nossa instituição não tem muitas formas de recompensar, economicamente, e nem tem como criar novas FGs. A gente não tem autonomia para isso. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Contudo, a literatura de gestão de pessoas e as práticas já observadas em algumas unidades jurisdicionadas apontam que é possível reconhecer os servidores com base em **recompensas não financeiras**. Um exemplo apontado pelo TCU (2016) é o **reconhecimento social**.

Os entrevistados consideram várias formas de recompensas não financeiras baseadas no desempenho individual do servidor que podem ser praticadas pela instituição. A maioria dos entrevistados menciona, além de outras, a flexibilização do horário e o **reconhecimento formal** como formas não financeiras possíveis de recompensar o servidor no CCJS, como expostas a seguir:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Outra forma de compensar sem ser dinheiro: talvez alguma flexibilização do horário, alguma forma de melhorar as condições no próprio setor. |
| E2 | Só o reconhecimento, agradecimento já é bastante... Ainda mais quando o reconhecimento é na frente dos outros funcionários, dos seus colegas. Isso aí para a pessoa que recebe é um elogio, a pessoa fica lá em cima... |
| E3 | No serviço público as pessoas são remuneradas por vários motivos: um é o salário, outro é o seu reconhecimento formal dentro da instituição. |
| E4 | ... um reconhecimento em público, um voto de aplauso, um gesto de gratidão; nunca fechado numa sala, mas sempre em público... Um porta retrato como aquele com um texto carinhoso no dia do profissional; então assim, é a mínima coisa... |
| E5 | ... oferecer outras coisas como flexibilidade, folga. Pode ser compensação de horas. |
| E6 | ... oferecer capacitações nas áreas... Poderia também ver essa questão do horário do servidor, ter um horário mais flexível que permitisse que ele produzisse num horário que fosse mais adequado e que se encaixasse melhor também para a instituição. |
| E8 | ... integrando aquele servidor nos eventos, porque isso também dá um incentivo ao funcionário, sente-se valorizado... Ser colaborador é uma forma de o servidor ser reconhecido. |
| E9 | ... Às vezes uma coisa tola, fácil e que independe do lado financeiro: ser reconhecido numa recepção da própria instituição onde os outros funcionários estão. Eu acho que é muito fácil isso. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E10 | ... um prêmio, uma coisa nesse sentido... Outra coisa é dar mais autonomia, flexibilidade... O servidor muito responsável, muito pontual não precisa de ponto eletrônico, seria uma das maneiras de premiá-lo. |
| E11 | ... elogios em público. Essas situações diretamente ou indiretamente aumentam a motivação do servidor: a questão de elogiar, não o servidor, mas a produtividade que ele vem executando; é simples. Enfim, mais flexibilidade em relação à questão de horário, uma folga. |
| E12 | ... eu acho que até mesmo o reconhecimento num momento mais formal, de parabenizar... Muitas vezes isso não acontece... Necessitamos desse reconhecimento, dessa parabenização, de um incentivo melhor sempre ou fazer eventos que abarquem esse servidor, que o reconheça, que traga um momento de suspender aquele cotidiano dele ali. |
| E13 | ... abrir mais caminhos para cursos, reconhecimento mesmo; às vezes é uma coisa tão simples, você pegar um microfone. |
| E14 | ... eu acho que pode ser como na iniciativa privada que existe o servidor do mês que coloca num quadro a foto... Então, é um incentivo a mais... você ser reconhecido pelos próprios colegas, pela própria instituição é importante também... |
| E15 | ... esse horário para mim seria o principal, a flexibilização no horário. Outra forma de recompensar é a questão da saúde do servidor... O zumba é muito bom, é qualidade de vida, tanto para interagir quanto esquecer um pouco das atribuições rígidas do trabalho. |
| E16 | ... Não seria gratidão, mas reconhecimento... Um e-mail... agradecendo pela presença, incentivando dessa forma. O Dia do Servidor, pensar em fazer algo. Não só aquela questão de destaque, porque destaque exclui; então quando você faz isso, você está excluindo alguém e elevando alguém... Da gerência está mais próxima... reuniões também com os servidores, ouvi-los. A questão de congresso que ninguém participou. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Um dos entrevistados não enxerga outra forma de recompensa não financeira executada pela UFCG que leve em conta o desempenho individual do servidor, já que ela própria pode agir de forma equivocada:

| ATOR | DISCURSO |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E7 | Como recompensa não financeira na instituição, a flexibilização do horário tem dois pesos e duas medidas para uma pessoa deu o amparo e para outra negou... Não vejo outra forma de recompensa, hoje talvez não, não vejo mais nada. Eu queria reconhecimento com atitudes, com ações, não só com palavras como diz a história. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Alguns entrevistados, ainda, enfatizam que não há a prática do **reconhecimento pelo desempenho individual** do servidor estabelecida na UFCG:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Infelizmente, o servidor que tem ótimo desempenho não é recompensado... |
| E4 | Que a gente ver pessoas com excelentes desempenhos, pessoas que se dedicam e não têm reconhecimento nenhum... |
| E5 | Não há, obrigatoriamente, ligação entre ótimo desempenho e reconhecimento. Deveria ser, mas não obrigatoriamente. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E7 | Os servidores que têm ótimo desempenho não são reconhecidos; às vezes a gente é punido, porque exige muito de quem trabalha e pouco de quem não quer nada... Então, ser competente, ser responsável é ser punido? Muitas vezes eu não entendo isso. |
| E16 | Não há reconhecimento do servidor pelo desempenho, não está sendo recompensado por mérito. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Compreende-se que recompensas expressam retribuição ou reconhecimento pelo trabalho realizado e devem atuar na permanência e no envolvimento dos servidores na instituição. Estes entrevistados compreendem que a UFCG é atrativa, no sentido de manter o servidor:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | É perfeitamente possível ações para reter o servidor, há menos que haja um interesse particular. Eu acho que aqui as pessoas trabalham de forma que atraia. |
| E9 | Quanto às ações para reter o servidor... Então, talvez aqui tenha o aconchego, o acolhimento que os outros <i>campus</i> não têm... |
| E10 | Eu gosto muito, fui ficando e não saí de jeito nenhum. Aqui eu não troco por emprego de juiz, não troco por emprego do INSS que ganha mais. Foi o melhor emprego que eu já tive na minha vida. |
| E12 | A gente até tem o mestrado aqui, que é o que tem feito outros servidores virem para a instituição. É um ponto interessante de manter os servidores aqui. |
| E13 | A questão dessa abertura para o mestrado, hoje a gente está percebendo que vem melhorando... |
| E14 | ... Eu me encontrei nesse setor, então isso me prende. Se eu for, eu não vou ter essa qualidade que eu tenho aqui: qualidade do trabalho que eu vejo que há resultado. Eu me sinto bem... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Há, portanto, situações que mesmo quando a instituição pratica ações de incentivo e reconhecimento com foco na retenção de seus servidores não surte os efeitos esperados, pois as questões salarial e familiar têm peso maior, como avaliam estes entrevistados:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Quanto à retenção dos servidores pela instituição para quem vem de fora, geralmente, tem o peso familiar e está acima da instituição. Mesmo que a instituição faça alguma coisa, depende de muitas variáveis... |
| E3 | Se o serviço público teria algum mecanismo para envolver o funcionário para que ele fique, que fosse chamativo; nesse sentido não existe nada. |
| E11 | Há momentos que não é possível reter o servidor... Também não há muito que se fazer. As remunerações não são tão atrativas e é natural que os servidores que aqui estejam, eventualmente, procurem algo mais vantajoso para vida deles. |
| E15 | Nessa questão de retenção do servidor, hoje em dia a gente trabalha muito a questão financeira. Fora o financeiro para esse pessoal que está tão longe da família, não teria outra forma não; mas quando você vê que o financeiro retribui um pouco mais, dá para você se adaptar, dá para trazer a família em alguns casos. Em outros casos, se não tiver como trazer a família, eu acho muito difícil ficar... |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E16 | ... Não tem o que fazer por esses servidores que querem salários melhores, porque eles já vêm com essa convicção. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Pires *et al.* (2005) compreendem que a inexistência de uma **política de reconhecimento e de remuneração fundamentada nas competências**, efetivamente adquiridas e demonstradas, talvez seja a principal causa da desmotivação de muitos servidores no serviço público federal. Estes entrevistados argumentam que a UFCG não tem ações voltadas para a retenção de seus servidores:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Eu vejo que a instituição poderia entender mais a parte do servidor de querer ir para casa, por exemplo, e facilitar de forma que venha outro servidor. Que isso fosse mais ágil. Eu acho muito lento e burocrático na instituição o processo de remoção ou de permuta com outro servidor. |
| E3 | Eu acho que também não se faz para reter. Ao contrário: você imagina alguém que passou no concurso, que é de outro Estado e vem para cá. Ele pode ser o melhor funcionário, exercendo a melhor atividade na Administração Pública, aí o salário dele vai ser o mesmo; ele não tem nada de plus... |
| E4 | A instituição grande como a UFCG não tem nenhum projeto, não tem nada, cada um se vira. A instituição não tem um programa de socialização, de reunir, não tem um ambiente... Por isso que não aguenta ficar. |
| E6 | A universidade não tem um programa no sentido de reter esses servidores. Um ponto positivo para reter o servidor é a questão do ambiente de trabalho saudável que poderia ser melhorado, promovendo cada vez mais esses ambientes para que o servidor tenha mais satisfação ao vir trabalhar, executar sua função. Poderia valorizar cada vez mais os servidores, o seu trabalho. |
| E7 | Não vejo nada de incentivo e reconhecimento. |
| E11 | Eu acho que a UFCG pouco faz para reter o servidor aqui... |
| E12 | ... É mais fácil você sair da instituição e ir para outra através de redistribuição, do que você conseguir ser removido, internamente. Não existe uma transparência, demora muito tempo esse processo de remoção... Liberar para capacitação é uma forma de incentivo... Uma flexibilização dos horários é outra forma de reter... |
| E13 | Ações para reter o servidor, eu acho uma deficiência aqui da UFCG como um todo. |
| E14 | Aqui na universidade existe o ambiente dos professores que vêm aqui dar sua aula e vão embora. E os técnico-administrativos que passam oito horas diárias no setor, não existe. Como é uma instituição que é distante do Centro, você não tem uma logística para a hora do almoço, ter um local para ficar, para você comer, para repousar. O servidor passaria a produzir mais, porque ele descansaria a mente, renderia mais... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Constata-se que a motivação dos servidores é fundamental para a permanência deles na instituição. Ao analisar os fatores envolvidos na rotatividade dos servidores no CCJS, os entrevistados dão ênfase à questão familiar e a busca por uma carreira mais promissora com melhores salários, como exemplificado nestas falas:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | O que leva a rotatividade dos servidores, se a gente pegar essas pessoas que saíram foi a questão salarial e por conta da família. |
| E6 | A rotatividade de servidores é uma questão natural, porque muitos servidores residem em outras cidades e têm a necessidade de voltar a morar com sua família... Outros, às vezes é a questão salarial; resolvem fazer novos concursos pela questão de uma carreira melhor... |
| E12 | ... mas a cidade não tem essa perspectiva de você crescer dentro da carreira e aí acaba com que essa rotatividade seja muito grande, além desses fatores de relações interpessoais que existem no serviço público. |
| E14 | ... Eu senti que alguns servidores que entraram agora não tomaram a universidade, não levantaram a bandeira para si. Eu sinto um pouco como se tivessem de passagem, como se aqui fosse um trampolim. Estão ali, enquanto passam em outro concurso ou conseguem uma redistribuição ou remoção. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O TCU (2016) alerta que na gestão de talentos apenas 4% das organizações identificam em grande parte ou integralmente as razões dos desligamentos voluntários e das movimentações de colaboradores entre suas unidades, utilizando essas informações no desenvolvimento de ações para reter talentos. A preocupação com o desligamento voluntário de servidores ocorre, porque esse desligamento para a organização é um processo dispendioso (TCU, 2016). Na percepção destes entrevistados, a rotatividade gera consequências para a UFCG:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | O que leva a rotatividade são os interesses de cada um... Então, eu acho errado. Tirou a vaga de alguém que é da cidade que poderia estar ali, mais calmamente, sem trazer prejuízo para instituição. |
| E10 | ... Tem que ver primeiro se é bom para a instituição aquele servidor; porque a instituição ficar com servidor que não quer nada, está distante de casa, não trabalha bem, fica faltando, fica com problema de saúde, fica pegando atestados médicos e tal, é uma coisa complicada... Então, a pessoa já vem pensando em voltar... |
| E11 | ... Isso é muito ruim para a instituição, porque todas as vezes que um servidor vem, aprende o trabalho, começa a executar o trabalho da melhor maneira possível; ele sai. Tem que vir outro, tem que ser treinado novamente, então isso gera um atraso, gera certo “prejuízo” para o serviço. |
| E15 | Essa rotatividade é muito ruim para a instituição. Você não tem como traçar um plano a longo prazo, porque você não conta com aqueles servidores um bom tempo naquele ambiente... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Schikmann (2015c) apresenta como diretrizes e ideias para a definição das políticas do Poder Executivo Federal com o fim na retenção e renovação dos quadros de pessoal as seguintes ações: adotar mecanismos que aproximem os mercados de trabalho público e privado com relação à remuneração e às regras praticadas, como forma de atrair e reter profissionais qualificados; e promover a renovação do quadro de pessoal por meio do aumento na frequência dos processos de recrutamento.

Para o TCU (2016) um processo importante para se desenvolver ações para reter os colaboradores é a identificação das razões pelas quais há a intenção de deixar a organização e após isso as razões que levaram ao efetivo desligamento, pois nessa identificação é possível revelar vários motivos subjacentes que os colaboradores experimentam e não somente razões de caráter legal, tais como posse em outro cargo inacumulável.

O TCU (2016) complementa que é positiva a solicitação das informações diretamente dos colaboradores sobre essas razões explícitas para o seu comportamento para que não haja sustentação apenas nas razões tradicionais, como remuneração e benefícios, que também não podem ser ignoradas, para justificar a perda de talentos. Pois, como verifica o TCU (2016) há extensa literatura científica que demonstra que as razões para o desligamento voluntário são múltiplas e pode haver razões que estão no controle da gestão organizacional.

Subeixo temático: Relações com servidores

Considera-se que um dos fatores que pode contribuir com a retenção dos servidores nas instituições diz respeito às relações interpessoais que se refere à forma como esses servidores se tratam e se relacionam com os colegas de trabalho e a qualidade dessas relações. É fundamental, então, buscar a harmonia no ambiente de trabalho para possibilitar bons relacionamentos, proporcionando suporte ao trabalho em equipe e, conseqüentemente, contribuindo para um bom clima organizacional.

Sabe-se que a Administração Pública tem a responsabilidade de contribuir no enfrentamento das questões ambientais, buscando estratégias inovadoras que repensem os atuais padrões de produção e consumo, os objetivos econômicos, inserindo componentes sociais e ambientais em suas práticas de gestão. Com isso criou-se a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) que é um Programa coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente que tem como principal objetivo estimular a reflexão e a mudança de atitude dos servidores para que os mesmos incorporem os critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras (BRASIL, 2009c).

A A3P foi estruturada em cinco eixos temáticos prioritários, a saber (BRASIL, 2009c): 1. Uso racional dos recursos naturais e bens públicos; 2. Gestão adequada dos resíduos gerados; 3. Qualidade de vida no ambiente de trabalho; 4. Sensibilização e capacitação; 5. Licitações sustentáveis.

Segundo a A3P a Administração Pública deve buscar permanentemente uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) promovendo ações para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores (BRASIL, 2009c). Para tanto, as instituições públicas devem desenvolver e implantar programas específicos que envolvam o grau de satisfação da pessoa com o ambiente de trabalho, melhoramento das condições ambientais gerais, promoção da saúde e segurança, integração social e desenvolvimento das capacidades humanas, entre outros fatores (BRASIL, 2009c).

No fator **integração social e interna** da A3P as ações que podem ser implantadas pela Administração Pública são: ausência de preconceitos; criação de áreas comuns para integração dos servidores; promoção dos relacionamentos interpessoais; e senso comunitário (BRASIL, 2009c).

Compreende-se que o clima organizacional retrata a maneira como os servidores interagem uns com os outros, com os alunos e com outros atores internos e externos; além de expressar o grau de satisfação com o ambiente que os envolve. Para a maioria dos entrevistados o clima interno no CCJS é agradável, como ilustrado nas seguintes falas:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Pelo menos a convivência entre os colegas para mim é boa. Eu não tenho problema com ninguém. |
| E5 | O convívio no Centro, eu acho ótimo. Pelo menos comigo não tem nenhuma dificuldade não. |
| E6 | Especificamente no CCJS, o clima é muito bom. Eu pessoalmente tenho muito prazer de trabalhar aqui... |
| E9 | O relacionamento no nosso no setor é muito de paz. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Entende-se que a instituição deve empreender esforços, de forma contínua, para implantar um clima organizacional agradável, legítimo e que seja atrativo para que os servidores se sintam bem e satisfeitos com o que desenvolvem e com o que recebem em contrapartida; mas alguns entrevistados relatam que o clima interno no CCJS não é bom:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E7 | Aqui é cada um por si, poucos pensam nos outros... Aqui o clima não é muito bom não... |
| E14 | Eu acho um pouco individualista o pessoal, não existe uma integração e o que eu sinto que falta muito é a questão de confraternizações; quando existe é dentro da própria instituição... |
| E16 | Quanto ao relacionamento, hoje eu sinto uma coisa muito fechada, até por conta da própria estrutura física do Centro; tem uma dificuldade imensa... porque o servidor chega, entra no setor e só sai na hora de ir; só vai se dirigir a outro setor quando tem uma necessidade... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Considera-se que as relações da instituição com seus servidores devem ser relações fundadas em um ambiente social de apreço, confiabilidade, segurança e familiaridade no esforço de remover as barreiras que impedem o pleno convívio desses atores e o cumprimento dos objetivos institucionais. Define-se relações sindicais como as formas de relação entre instituição, servidores e os sindicatos representativos desses servidores. Inference-se a partir destas falas da maioria dos entrevistados que o relacionamento da Direção do CCJS com os servidores e sindicato é muito prazeroso:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Eu acho que não é tanto quanto deveria ser, mas de certa forma a Direção escuta o servidor. |
| E5 | Sinto abertura da instituição. |
| E10 | O relacionamento da instituição com os servidores melhorou muito nos últimos anos. Acho que o relacionamento nunca foi problemático, mas hoje está mais profissional e mais solidário. |
| E11 | Eu faço um paralelo com a instituição que eu trabalhei antes e lá nem voz nós não tínhamos como servidores e aqui você tem voz. Você consegue conversar com o gestor, você consegue dar sua opinião e é ouvido... |
| E12 | Eu acho que hoje a Direção do Centro tem uma cabeça de entender, de reconhecer mesmo os profissionais em sua competência. Eu vejo o quanto esses anos foram enriquecedores, enquanto entendimento da Direção em relação aos demais setores, aos demais servidores... Frente a outros <i>campus</i> nós temos uma relação que é visivelmente boa e de integração, até de relacionamento que em outros <i>campus</i> não é da mesma forma. |
| E13 | Com relação ao sindicato, pelo menos o CCJS não teve problema não, sempre fez as coisas em parceria. |
| E14 | Eu acho muito aberta a diretora, gosta muito de receber crítica e elogios, gosta dessa interação... É uma gestão muito descentralizada... Quando existe algum comunicado de paralisação do sindicato, eu sinto que a universidade não cria nenhum obstáculo, aceita muito bem, deixa facultativo. |
| E15 | Eu gosto muito do ambiente, da forma com que a Direção nos trata, as conversas, as reuniões, os momentos. Sempre foi muito aberta, a Direção. Eu sempre me senti muito à vontade, muito acolhida pela Direção. Quanto à relação com o sindicato, a Direção sempre abriu parceria nos movimentos. |
| E16 | ... Na relação da instituição com o sindicato não há conflitos e é respeitosa. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Marques (2015, p. 65) salienta que “as pessoas, por apresentarem diferenças e serem diferentes entre si, comportam-se com a própria personalidade e motivação de formas variadas”. Por isso, motivar os servidores no trabalho é uma incumbência complexa. Na avaliação de alguns entrevistados há falhas na relação da UFCG, principalmente, enquanto Direção e chefias superiores com os servidores, conforme explanado abaixo:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | O relacionamento da instituição com os servidores, eu ainda acho um pouco defeituosa, porque os cursos que são oferecidos para Campina Grande, por exemplo, não vêm para Sousa. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E6 | Quanto ao relacionamento da Direção com os servidores, eu acredito que é ainda uma relação um pouco distante. Poderia melhorar essa proximidade; conhecer mais o trabalho dos servidores; promover outras atividades que os envolvessem, que os integrassem e ouvir mais também os servidores... |
| E7 | O Centro não leva em conta a opinião do funcionário mesmo não, só valoriza professor e aluno; o servidor é colocado para trás. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Conclui-se que o bom relacionamento entre servidores, sindicatos e gestores promove a melhoria do clima organizacional, o engajamento; e como resultado o desempenho. Sendo assim, as relações com os servidores é um elemento importante de uma adequada gestão de pessoas.

Subeixo temático: Higiene e segurança do trabalho

O processo de compensação ou retenção de servidores avalia também as atividades realizadas pela UFCG para reter seus servidores que possam garantir um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável.

Sabe-se que higiene e segurança do trabalho estão relacionados: com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas; com suas condições de bem-estar; e também com suas condições de trabalho seguras e saudáveis.

Prevenção é a disposição prévia dos meios e conhecimentos necessários para evitar danos ou agravos à saúde do servidor, em decorrência do ambiente, dos processos de trabalho e dos hábitos de vida (BRASIL, 2010b).

Condições de trabalho referem-se a uma mediação física estrutural entre o homem e o trabalho que pode afetar o servidor, causando sofrimento, desgaste e doenças (BRASIL, 2010b). São, assim, as características do ambiente e da organização do trabalho. Alguns entrevistados avaliam que as condições de trabalho no CCJS quanto ao número de servidores, recursos materiais, instalações e equipamentos no ambiente de trabalho são parcialmente adequados:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E6 | A Universidade precisa contratar mais servidores para cada Centro a fim de que possa oferecer um serviço de qualidade... Os recursos materiais são suficientes, atendem as necessidades. Já as instalações precisam ser periodicamente avaliadas... |
| E7 | A questão de material de trabalho, tudo bem. A questão de servidor é que a gente vê que aos poucos estão começando a colocar, porque antigamente era muito terceirizado. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E8 | As condições de trabalho deixam a desejar, os computadores horríveis. Estão chegando agora computadores para o setor. As condições eram mais difíceis, agora estão melhores. |
| E9 | Hoje nós estamos passando pela dificuldade de material... A gente teve problema de equipamentos que foi solucionado; estava com problema de pessoal que foi solucionado. |
| E12 | Eu acho que ainda não é suficiente em termos de quantitativo de profissionais, aqueles profissionais que precisaria. Além disso, por exemplo, a gente tem dificuldades de sala, de material que não tem... |
| E14 | Quanto à infraestrutura, eu acho que a nossa sorte é o <i>campus</i> do Centro, porque nem tudo consegue ser alocado aqui; o <i>campus</i> do Centro dá esse suporte, apesar de que está precisando muito de manutenção. Equipamentos, eu sinto que estão adequados. O que eu sinto mais é a questão de infraestrutura, apesar de ter um espaço aqui muito grande que pode ser construído mais prédios, mas fica adaptando, improvisando salas quando tem algum evento de grande porte. O número de servidores é escasso, mas está melhorando. |
| E15 | As condições de trabalho também são muito boas. O número de funcionários melhorou, consideravelmente. Quanto às instalações, a gente ficou um pouco espremida pelas necessidades, ultimamente, para tentar resolver outros problemas... |
| E16 | Os servidores são insuficientes sim. Com relação às instalações eu diria: questão de salas de aulas ainda mais; construção de ambientes, pois tem o ambiente para professor e nós somos desassistidos; arquivo geral. No meu setor, eu me sinto confortável... Eu não tenho nada a reclamar, as instalações bacanas e sempre que eu tenho uma necessidade e solicito, sou atendida. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Ambiente de trabalho é o conjunto de bens, instrumentos e meios de natureza material e imaterial, no qual o servidor exerce suas atividades laborais; e caracteriza-se pelo complexo de fatores que estão presentes no local de trabalho e interagem com o servidor (BRASIL, 2010b). Outros entrevistados declaram que as condições de trabalho no CCJS são adequadas:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Quanto às condições de trabalho, a gente é bem amparada e sempre que precisa é atendida... |
| E3 | Houve uma mudança grande nas condições de trabalho do Centro quanto à estrutura física... um novo <i>campus</i> universitário, com salas mais amplas, com mobiliários novos, bem confortável, computadores novos, ar-condicionado. Em termos de estrutura não tem do que reclamar não. A gente tem uma estrutura boa comparada com outros órgãos da Administração Pública Federal. |
| E4 | Em relação ao ontem para o hoje é uma evolução muito grande, é uma melhoria muito grande... Foi providencial o desmembramento, estava na hora, a UFCG cresceu. |
| E5 | No meu setor e para a minha função, eu não tenho do que reclamar não. Eu preciso de um lugar que tenha o mínimo. É bem iluminado, é climatizado, os computadores funcionam bem. |
| E10 | Quanto às condições de trabalho, hoje está bom, não tem problema. Eu tenho a sala com ar-condicionado, internet é muito difícil cair. Do ponto de vista físico é razoável, não tenho maiores reclamações. |
| E11 | Em relação a equipamentos para execução do serviço, em ordem. Em relação ao número de servidores, está melhorando. |
| E13 | Às vezes eu até fico comentando que aqui parece uma faculdade privada, porque apesar de pouco recurso financeiro é feito muita coisa... No meu setor, a questão de iluminação, essas coisas estão ótimas. Aqui é bom demais; a gente tem espaço, tem salas confortáveis, cadeiras boas, ar-condicionado. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Risco é toda condição ou situação de trabalho que possa comprometer o equilíbrio físico, psicológico e social dos indivíduos, causar acidente, doença do trabalho e/ou profissional (BRASIL, 2010b). Para alguns entrevistados há causas ambientais e pessoais no CCJS que conduzem ao estresse no trabalho, mas que é possível amenizar a situação:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | O que causa mais desconforto é o barulho entre os corredores. Acho que isso é o principal fator de estresse no trabalho. |
| E2 | O que me causa estresse no trabalho é o pessoal gastando água na situação que a gente vive hoje. |
| E6 | Em relação a questões que causam geralmente um desconforto são aquelas demandas que chegam em cima da hora, sem um planejamento e já exigem uma resposta imediata. Também quando existem inúmeras demandas vindas de diferentes setores que o nosso quantitativo não seja suficiente para atender... Eu saio um pouco da sala, dou uma volta em algum outro setor para conversar com algum colega para diminuir esse estresse; pratico alguma atividade, mas fora da universidade ou acesso algum site que tem alguma música que possa melhorar um pouco o ambiente. |
| E7 | O que pode levar ao estresse é a questão de apoio que a gente não tem de um modo geral: administrativo, de Direção... O estresse no trabalho é a interferência de pessoas incompetentes que não sabem qual é a sua função e querem se meter... é isso. |
| E14 | Para reduzir o estresse, a gente vai se adaptando, vai apagando um incêndio todo dia, vai tentando adaptar-se àquela falha... Eu estou fazendo academia agora, então isso me tira todo o estresse... |
| E15 | Eu só me estressava mais por essa situação que a gente trabalhava de um jeito e os outros não trabalhavam tanto, porque a gente sofre com isso. Você está lá, cumpre o horário e tem outros que não cumprem e passam do mesmo jeito. Para reduzir o estresse: a zumba é muito bom, esses movimentos que a gente se unia, essas comemorações são muito importantes, porque é um momento de acolhida. Às vezes chegam um e outro que não foram apresentados a todo mundo... |
| E16 | Para relaxar, eu sempre tenho a Bíblia ou outro livro também. Tem a questão da zumba que foi uma coisa muito bacana. Se a gente pudesse também ter aula com um acompanhamento de um profissional para se reunir e fazer aqueles momentos com slides. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Estresse, segundo Barbanti (2011), é qualquer situação pela qual o equilíbrio fisiológico normal do corpo é perturbado e pode ter a forma de dor, infecção, adversidade, alguma força deteriorante ou ainda vários estados anormais que tendem a perturbar esse equilíbrio.

Proteção da saúde é o conjunto de medidas adotadas com a finalidade de reduzir e/ou eliminar os riscos decorrentes do ambiente, do processo de trabalho e dos hábitos de vida (BRASIL, 2010b). Na percepção destes servidores, não há estresse relacionado às condições de trabalho no CCJS:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | ... No geral, para o servidor público, no meu entender, muitas de suas atividades não são estressantes. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | Hoje nós somos uma família, não tem estresse... |
| E9 | No meu setor não há estresse. |
| E10 | Eu não tenho estresse no meu trabalho, não tenho estresse aqui. |
| E13 | Aqui acolá tem um problema, mas aparece quem ajeite e a gente vai levando. A questão de relacionamento no meu setor, graças a Deus, eu não tenho problema com ninguém. Não tem estresse, tem coisinhas pontuais. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), instituído pelo Decreto n. 6.833, de 29 de abril de 2009 (BRASIL, 2009a), tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde; perícia oficial; promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS), estabelecida pelo Governo. **No SIASS - Universidade Federal de Campina Grande funcionam duas unidades: a sede, em Campina Grande; e a subsede, no CCJS, em Sousa.**

Promoção à saúde do servidor é o conjunto de ações dirigidas à saúde do servidor, por meio da ampliação do conhecimento da relação saúde-doença e trabalho; e tem por objetivo o desenvolvimento de práticas de gestão, de atitudes e de comportamentos que contribuam para a proteção da saúde no âmbito individual e coletivo (BRASIL, 2010b).

A finalidade da realização dos exames médicos periódicos é a preservação da saúde dos servidores, em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de doenças ocupacionais ou profissionais (BRASIL, 2009b). O exame médico periódico de saúde para o servidor público federal foi estabelecido no artigo 206-A da Lei n. 8.112/90 e regulamentado pelo Decreto n. 6.856, de 25 de maio de 2009 e pela Portaria Normativa SRH n. 04, de 15 de setembro de 2009 (BRASIL, 1991, 2009b, 2009e).

Os servidores serão submetidos à avaliação clínica, exames laboratoriais, de imagem e complementares designados conforme idade, sexo, características raciais, função pública e o grau de exposição do servidor a fatores de riscos nos ambientes de trabalho: físicos, químicos, biológicos e ergonômicos (BRASIL, 2009b). Há exames comuns a todos os servidores, independentemente do sexo ou idade; os que variam de acordo com a idade e ou sexo; e os que podem ser acrescidos dependendo da exposição a riscos (BRASIL, 2009b).

Conforme os relatos seguintes a preocupação da UFCG com a saúde dos servidores está falha, principalmente, em se tratando da realização dos exames médicos periódicos:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Acho cem por cento falha a saúde ocupacional da instituição. Só passei uma vez pelos exames periódicos e eu nunca recebi nada até hoje... |
| E3 | A instituição tem nada de saúde ocupacional. Quanto aos exames periódicos, a instituição quis implantar... Eu acho que está deverdor nessa parte aí, cada servidor que tem que se cuidar... |
| E6 | A instituição deixa a desejar na saúde ocupacional... Não houve mais nenhuma política por parte da instituição em relação a esses exames periódicos, em relação à saúde do servidor. Esse é um ponto muito importante: cuidar da saúde do servidor para evitar o adoecimento, já que é algo que pode acontecer tanto pela questão hereditária do servidor público, mas também pela questão do ambiente de trabalho... |
| E7 | Não tem saúde ocupacional na instituição. Contratou um psicólogo há pouco tempo para o aluno. Contratou um nutricionista para o aluno residente ou que tem direito a restaurante, então não tem... |
| E8 | Quanto à saúde ocupacional, todos os anos deveria fazer os exames de todos os funcionários, mas infelizmente... |
| E9 | A instituição deu uma relaxada nos exames periódicos. Até mesmo para cobrar daqueles servidores que são mais relaxados com a saúde. |
| E11 | Não vejo preocupação da instituição com a saúde ocupacional. |
| E12 | Eu nem me recordo desses exames periódicos. |
| E13 | Eu acho deficiente a saúde ocupacional na UFCG como um todo. Inclusive, naquela época nós fizemos exames, nunca chegaram. Eu acho deficiente, deveria dar mais atenção a isso. |
| E14 | A preocupação da instituição com a saúde é zero, não existe isso aqui. |
| E15 | Saúde ocupacional, a gente tem isso? A gente fez uma vez aqueles exames e até hoje eu nunca tive nem os resultados... |
| E16 | A preocupação com a saúde ocupacional deixou a desejar e eu sinto muita falta. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A periodicidade dos exames médicos será: semestral para os servidores que operam com raios-x ou substâncias radioativas ou que forem portadores de doenças crônicas que exijam exames com essa periodicidade ou em intervalos menores; anual para servidores com idade acima dos quarenta e cinco anos ou para os servidores expostos a fatores de riscos que possam implicar o desencadeamento ou agravamento de doenças ocupacionais, profissionais ou ainda, para servidores portadores de doenças crônicas que exijam essa periodicidade; e bienais para os servidores nas situações que não se enquadrem no acima descritos (BRASIL, 2009b).

Segundo os relatos abaixo, a UFCG está iniciando as ações direcionadas para a saúde ocupacional, como também não há muito que se preocupar com doenças do trabalho:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | A saúde ocupacional ainda está em fase experimental, está caminhando... Esse momento é de crescimento, não está bom de tudo, mas também não está abandonado. Tem o SIASS que vem tentando fazer esse trabalho... Antes aqui não tinha nada. |
| E10 | Em termos de doença do trabalho aqui não existe. Aqui não tem poluição, não tem produtos químicos. Se o servidor ficar doente aqui não foi por causa do trabalho, não precisa a universidade ficar fazendo exames. Eu acho que a pessoa deve fazer exame quando tiver sentindo alguma coisa; alguns exames básicos não têm problema. A não ser que esteja sentindo alguma coisa ou botou na cabeça que tem uma doença, aí você vai e faz. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O planejamento e a realização dos exames periódicos dos servidores ficam a cargo das unidades de recursos humanos dos órgãos e entidades da APF, devendo considerar os recursos orçamentários próprios para esta ação, bem como a estimativa de custos per capita, estabelecida anualmente pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, constante da Lei Orçamentária Anual (BRASIL, 2009e).

Os exames médicos periódicos serão prestados diretamente pelos órgãos ou entidades, que poderão se valer da contratação de exames laboratoriais; por meio de convênios ou instrumento de cooperação técnica com órgãos e entidades da Administração Pública Federal; mediante convênios com operadoras de plano de assistência à saúde, organizadas na modalidade de autogestão; mediante contratos administrativos, observado o disposto na Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993; e a possibilidade de aditar contratos ou convênios já existentes (BRASIL, 2009e). Portanto, cada órgão ou entidade do SIPEC organizará os exames periódicos de seus servidores, observando o Decreto n. 6.856 de 25 de maio de 2009 (BRASIL, 2011).

O SIASS é responsável pela habilitação dos profissionais, indicados pelo órgão, que irão avaliar os servidores e os exames realizados e que irão inserir as informações em prontuário individual no SIAPE-Saúde (www.siass.ufcg.edu.br). A Portaria SRH n. 783, de 7 de abril de 2011, estabelece a obrigatoriedade da utilização do módulo de Exames Médicos Periódicos do SIAPE-Saúde aos órgãos e entidades do SIPEC para inserir os dados e resultados dos exames (BRASIL, 2011).

O servidor não é obrigado a se submeter aos exames periódicos, entretanto terá que expressar assinando termo de recusa, conforme o art. 12 do Decreto n. 6.856, de 25 de maio de 2009 (BRASIL, 2009b).

Conforme os próximos relatos dos entrevistados há uma reclamação quanto à falta de assistência médica e odontológica para os servidores no CCJS:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | ... Aqui no <i>campus</i> nós temos odontólogo, médicos que atendem ao aluno; para o servidor, só a perícia. A questão da saúde do servidor é esquecida, muito falha. |
| E2 | Muito fraca a saúde ocupacional da instituição, para prevenção está muito fraca. Para dar um exemplo, a gente tem ambulatório odontológico só para o aluno. |
| E7 | ... O serviço médico-odontológico não é para servidor, é só para aluno; então não tem. Eu acho que deixa muito a desejar. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O SIASS não oferece assistência médica e odontológica aos servidores, pois de acordo com o Código de Ética Médica, no seu artigo 93 não se concebe que o mesmo setor e ou profissionais que avaliam o direito a benefícios relacionados à saúde ou ocupacionais, também prestem atendimento de forma assistencial (BRASIL, 2010a). Isso ocorre para que não se configure conflito de interesses. O CCJS não tem um Posto Médico-odontológico que preste esse atendimento assistencial ao servidor.

Segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, médicas e educacionais, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando condições inseguras do ambiente de trabalho quer instruindo os trabalhadores quanto as práticas preventivas (BRASIL, 2010b). Nas próximas falas, os entrevistados avaliam que a segurança do trabalho quanto à prevenção de acidentes e condições de trabalho seguras no CCJS apresenta-se de forma precária:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | A segurança do trabalho é outra coisa que deixa muito a desejar. A gente vê muita gente fazendo o trabalho sem nenhuma proteção, mas não se providencia nada. |
| E12 | Eu acho também a segurança do trabalho um pouco precária. Por exemplo, no restaurante tem o perigo daqueles gases atrás do fogão e que não há uma atenção ali de fato. |
| E15 | De certa forma, a gente não é bem avaliada nessa parte da segurança do trabalho. Até a questão de ter o monitor na mesma altura e tudo mais; a gente não vê, não tem ninguém que avalie. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

São atribuições da Equipe de Segurança do SIASS/UFCG: elaborar e acompanhar as ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho; elaborar Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT); analisar, investigar e registrar os acidentes de trabalho, inclusive os de trajeto; especificar Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) e/ou Coletiva (EPC's); ministrar treinamentos de segurança do trabalho; atuar em conjunto com outros profissionais da equipe de vigilância e promoção da saúde do servidor; avaliar, mediante solicitação, o ambiente, o processo e as condições de trabalho; avaliar os processos de concessão de adicionais de insalubridade, periculosidade

e outros adicionais a que o servidor estiver exposto, conforme a legislação vigente; elaborar pareceres especializados na área de engenharia de segurança do trabalho (www.siaass.ufcg.edu.br).

Para a maioria dos entrevistados, o CCJS não apresenta problemas relacionados com a segurança do trabalho:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | A gente tem segurança do trabalho, até porque a nossa demanda não tem altos riscos. |
| E3 | ... Os adicionais estão sendo pagos... O setor onde a gente trabalha mesmo não tem riscos. |
| E4 | Eu acho que está razoável a segurança do trabalho. A questão de uma periculosidade e de uma insalubridade que o servidor buscando ele tem conseguido. |
| E6 | Em relação aos servidores efetivos, eu não vejo problema com a segurança do trabalho. Eles trabalham adequadamente, pelo menos, aqueles que eu mantenho proximidade na parte administrativa não há nenhum problema. |
| E9 | Quanto à segurança do trabalho, no meu setor, nós temos uma prática bem segura. A gente tem todos os equipamentos revisados. |
| E10 | Quanto à segurança do trabalho, aqui é uma instituição de ensino que não tem riscos. |
| E11 | As condições de trabalho são adequadas. |
| E13 | Aqui não tem problema com segurança do trabalho, porque a questão de EPI's é mais relacionada a esses cargos que estão na maioria com terceirizados. |
| E14 | Não requer tanta segurança do trabalho... A gente não trabalha com equipamentos perigosos, então não tem isso aqui. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Vigilância em saúde do servidor é o conjunto de ações contínuas e sistemáticas, que possibilita detectar, conhecer, pesquisar, analisar e monitorar os fatores determinantes e condicionantes da saúde relacionados aos ambientes e processos de trabalho; e tem por objetivo planejar, implantar e avaliar intervenções que reduzam os riscos ou agravos à saúde (BRASIL, 2010b).

Subeixo temático: Qualidade de vida no trabalho

Entende-se que Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais pelo trabalho na instituição e se sentirem satisfeitos e felizes. Os entrevistados evidenciam os fatores que estão envolvidos na sua qualidade de vida no trabalho e que contribuem para sua satisfação no CCJS:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Eu, graças a Deus, faço muita amizade e dentro do trabalho as minhas amigas refletem no que eu vivo hoje em dia. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | O que me traz qualidade de vida hoje é a minha localização de trabalho que não me causa nenhum problema... Então, isso me traz uma tranquilidade: o ambiente, os colegas que eu tenho, o meu setor. |
| E5 | O meu ambiente de trabalho é muito harmônico. Trabalho com pessoas que tem um pensamento semelhante ao meu, que me entendem, que eu entendo. |
| E6 | ... Eu vejo a questão do ambiente de trabalho saudável no qual eu tenho muita satisfação de trabalhar, os próprios servidores são pessoas cordiais, amigas... A relação com a Direção que é uma relação saudável, boa. Essa questão salarial é muito boa, eu estou satisfeito; a questão da proximidade familiar... |
| E8 | Os fatores envolvidos na minha qualidade de vida no trabalho: salário, ambiente tranquilo, meus colegas, chefe excelente. Não tenho o que dizer, até hoje eu não tenho o que falar. Gosto dos meus horários... |
| E9 | O que contribui para minha qualidade de vida é que nos relacionamos muito bem no setor... O nosso setor é climatizado, porque uma climatização não é luxo, é necessidade, é qualidade de vida dentro de um setor de trabalho. |
| E10 | Fatores de qualidade de vida? Ausência de estresse, o ambiente. Tudo aqui é bom: localização, eu faço aqui muito relacionado com minha profissão mesmo, o horário excelente. |
| E11 | Contribuem para minha qualidade de vida bons colegas. |
| E14 | ... O ambiente em si que é muito agradável. Como é mais afastado não traz tanto estresse, não tem barulho de carro. Você está mais próximo da natureza, como se fosse uma zona rural, uma fazenda. |
| E16 | ... A sala que eu trabalho, isso me deixa tranquila apesar do fluxo... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Entre os muitos fatores que implicam a melhoria na qualidade de vida no trabalho, a A3P lista algumas ações que podem ser implantadas pela Administração Pública. No fator **condições de segurança e saúde no trabalho estão**: acesso para portadores de deficiência física; Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA); controle da jornada de trabalho; ergonomia: equipamentos e mobiliário; ginástica laboral e outras atividades; grupos de apoio antitabagismo, alcoolismo, drogas e neuroses diversas; orientação nutricional; salubridade dos ambientes; saúde ocupacional (BRASIL, 2009c).

Para estes entrevistados alguns fatores, entre outros, como estabilidade, atividade aeróbica no ambiente de trabalho, reuniões em datas comemorativas favorecem a qualidade de vida no trabalho; porém outros elementos devem corroborar para a satisfação do servidor:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Para me trazer qualidade de vida no trabalho talvez se tivesse uma flexibilização de horário, uma diminuição da carga horária... |
| E3 | A gente tem a certeza que nosso salário está naquele dia na conta lá. Então, isso é uma estabilidade, primeiro. Segundo, dependendo da função não é um trabalho estressante. O serviço público é bom de trabalhar, é gostoso. O que falta é fazer a diferenciação para as pessoas puderem crescer, produzirem mais e serem mais eficientes. |
| E7 | A qualidade de vida no trabalho só Deus mesmo e por amor ao que faz... |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E12 | Às vezes se a pessoa que trabalha com você não tem o entendimento de como você é ou o porquê de você está ali naquele dia, daquela forma, acaba criando alguns estresses dentro do âmbito do trabalho. Precisa-se ter muito clara a qualidade de vida, a saúde psicológica; tudo está atribuído a essas questões de qualidade. |
| E13 | A qualidade de vida no trabalho é outra coisa que deveria dar... Uma atitude simples como essa parceria do CCJS com o sindicato para uma atividade física... No ambiente de trabalho. |
| E15 | A zumba, as comemorações motivam até a gente a trabalhar, esquecer, respirar, passar o estresse; mas eu acho que tem outros fatores envolvidos na qualidade de vida no trabalho. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O TCU (2016, p. 41) alerta que os programas de qualidade de vida ao contribuírem para a diminuição dos níveis de estresse e de incidência de doenças ocupacionais, reduzem os custos com a saúde. Complementa que “as organizações públicas podem investir mais e melhor em programas alinhados a essas necessidades, tais como: exercícios físicos, ergonomia, nutrição, higiene e segurança do trabalho, entre outros”; pois as pessoas não estão buscando apenas bons salários, mas também ambientes de trabalho saudáveis, que promovam a satisfação de outras necessidades.

Quase a totalidade dos entrevistados confia que não conhece os programas e ações de qualidade de vida no trabalho promovidos pelo SIASS na instituição, pois são articulados na sede, em Campina Grande, como fica demonstrado nestas falas:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E7 | Não conheço os programas de qualidade de vida da instituição, devem ficar lá para Campina Grande. |
| E9 | Não conheço os programas de qualidade de vida promovidos pelo SIASS. |
| E15 | Não conheço os programas de qualidade de vida da instituição. A gente lê por cima aquelas notícias no site; mas não se apegam, porque não é para nossa realidade. |
| E16 | Eu nunca acessei no site os programas de qualidade de vida da instituição. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Os programas e ações de qualidade de vida no trabalho promovidos pelo SIASS, na sede Campina Grande, iniciados em 2017, estão demonstrados no Quadro 25:

Quadro 25 – Programas e ações de qualidade de vida no trabalho-SIASS/UFCG

| PROGRAMAS E AÇÕES | DESCRIÇÃO |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plantão psicossocial | Serviço permanente de escuta especializada por parte dos profissionais de Serviço Social e Psicologia do SIASS, voltado a servidores que estejam vivenciando situações que envolvam algum tipo de sofrimento emocional como também necessidade de orientação quanto a questões relativas às esferas pessoal, familiar, social, financeira e profissional. |

| PROGRAMAS E AÇÕES | DESCRIÇÃO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acolhida dos novos servidores da UFCG | Prevê a realização de reuniões com os servidores ingressantes para promover um espaço onde sejam transmitidas algumas informações relevantes no que diz respeito à Universidade, carreira e ao trabalho do SIASS; além de conhecer as expectativas dos novos servidores, elucidar possíveis dúvidas e aplicar um questionário de avaliação de perfil que permitirá, a partir da análise dos dados, aprimorar as propostas de intervenção da Coordenação de Promoção à Saúde, bem como conhecer o perfil profissional dos recém-chegados. |
| Programa de acompanhamento aos servidores com afastamentos de longa duração, remoção e/ou readaptação por motivos de saúde | Tem o fim de conhecer as razões que levam a sucessivos e longos afastamentos dos servidores, o que torna o ambiente de trabalho ou função incompatível com a condição física ou emocional dos servidores a fim de subsidiar intervenções junto a estes, seus familiares, colegas de trabalho e gestores. |
| Programa de preparação para a aposentadoria | Destinado aos servidores da UFCG com previsão de aposentaria para os próximos dois anos e tem como objetivo contribuir com o preparo deles com vistas à etapa final de sua carreira e a nova fase da vida que está por vir, facilitando momentos de vislumbre e reflexão, incentivando a descoberta de interesses e potencialidades, e prevenindo o surgimento de conflitos. |

Fonte: Disponível em www.siass.ufcg.edu.br

Os programas e ações de qualidade de vida no trabalho promovidos pela UFCG são conhecidos por poucos servidores, mas que não há participação deles pelo fato desses programas não estarem disseminados nos outros Centros da instituição, conforme os relatos abaixo:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | Os programas de qualidade de vida da UFCG estão começando a engatinhar, umas sementinhas que estão sendo plantadas. O SIASS também é novo e eu acho que o número de profissionais ainda é pequeno, mas que tem tudo para crescer. Esse trabalho grande e efetivo, eu não conheço. |
| E8 | Eu tenho conhecimento dos programas de qualidade de vida da instituição. Por sinal em Campina Grande ele funciona ativamente. Esse de preparação para aposentadoria com psicólogo é fantástico. |
| E12 | Eu tenho conhecimento dos programas de qualidade de vida da instituição, porque eu acompanho às vezes o site. Eu acho muito difícil, porque não trazem para cá. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Alguns entrevistados reclamam da falta de campanhas na UFCG e no CCJS que promovam ações de sensibilização quanto à prevenção da saúde dos servidores:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | ... Infelizmente, não tem nenhuma política orientativa. Não precisa ter custo, a própria estrutura da universidade tem profissionais para isso, tem psicólogo. A universidade é um gigante, tem profissional de toda área. Se houver pelo menos no campo da informação, já facilitava muito... |
| E5 | A preocupação com a saúde ocupacional, eu acho fraca. Não é uma preocupação muito palpável... Eu digo em termos de campanha, de chamamento como tem outubro rosa, novembro azul. Isso na universidade, eu acho deficitário. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A Unidade SIASS Campina Grande lança campanhas como Outubro Rosa e Novembro Azul com informações, no Boletim Informativo SIASS - Campina Grande, acerca do câncer de mama e câncer de próstata com informes da doença, sintomas e prevenção (www.siass.ufcg.edu.br). A instituição também realiza, em alguns encontros de servidores em Campina Grande, aferição de pressão e medição de índices de glicemia, além de outras ações (www.siass.ufcg.edu.br).

Há algumas ações isoladas voltadas para prevenção da saúde dos servidores viabilizadas pelo CCJS. Algumas ações, principalmente, relacionadas a algumas campanhas nacionais também foram promovidas pelos discentes da instituição por meio de seus diretórios acadêmicos, conforme divulgações realizadas.

Só que faltam, no CCJS, práticas para sensibilizar os servidores quanto à importância de refletir, debater e planejar ações em prol da saúde viabilizando campanhas temáticas de saúde e divulgação de informações com calendário programado. Então, é necessário que haja mais envolvimento da Unidade SIASS Campina Grande e da SRH/UFCG com os demais Centros do interior, por meio do SIASS, Subsede Sousa e das Divisões de Recursos Humanos em cada Centro, para viabilizar programas e ações de qualidade de vida no trabalho para seus servidores.

O CCJS realiza algumas ações para a satisfação dos servidores como encontros em comemoração ao dia do servidor, confraternizações, entre outras, segundo divulgações realizadas internamente. Foi lançado em 2017 o Projeto de Extensão “Coral Assum Preto” (CAP), coordenado pela atual Diretora do Centro, Jônica Marques Coura Aragão, com participação da comunidade universitária e público externo (www.ccjs.ufcg.edu.br).

A Secretaria Sindical Adjunta de Sousa, do sindicato dos servidores técnico-administrativos, em parceria com o CCJS lançaram em 2016 uma atividade laboral com aula de zumba, de acordo com informações coletadas. A aula mistura dança com ginástica, alternando movimentos aeróbicos e localizados que se utiliza de ritmos de dança latina e internacionais que incluem a salsa, merengue, mambo, *reggaeton* e brasileiros como o samba, axé e *funk* (www.queroviverbem.com.br). Os benefícios da dança são inúmeros e vão muito além do corpo; entre eles estão astral positivo, interação, diversão, facilidade, queima calórica, exercício físico, trabalho cardiorrespiratório e coordenação motora (www.queroviverbem.com.br). Sendo assim, o elemento característico da aula é a descontração; o emagrecimento é uma consequência do divertimento saudável.

A Secretaria Sindical Adjunta de Sousa e o Centro realizam também, conjuntamente, festas em datas comemorativas e celebração dos aniversários dos

servidores, conforme informações divulgadas internamente no Centro. A maioria dos entrevistados concorda que o CCJS promove ações para satisfação do servidor:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | No CCJS, vejo os encontros de servidores, confraternizações; sempre tem aqui, acolá... Eu vejo essa preocupação de encontrar, de juntar as pessoas. |
| E6 | Ultimamente, a Direção junto ao sindicato vem realizando algumas ações. Criou-se um programa da A3P de forma a integrar e capacitar os servidores e algumas atividades que reúnem todos os servidores como, por exemplo, comemoração dos aniversariantes do mês, confraternização de final de ano. Essas ações devem ser intensificadas, já que a resposta é muito positiva por parte dos servidores e eles sentem bastante a necessidade de mais ações no sentido de valorizá-los e aproximá-los. |
| E9 | Das ações no CCJS para satisfação do servidor, já participei: de confraternização, de São João, de Natal, de dia de mãe, essas datas comemorativas; aniversário do servidor. Apenas escutei, mas nunca participei de uma zumba, de uma dança que estava sendo promovida. |
| E11 | Ações para satisfação do servidor no Centro têm o zumba, tem algumas atividades que são feitas aqui. Até a A3P também é um evento que é muito interessante para o <i>campus</i> servir de exemplo para a sociedade, para a comunidade. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Os fatores prejudiciais à QVT nos órgãos da Administração Pública, segundo sites de órgãos e dados de entrevistas em Marques (2015, p. 78) fazem parte das seguintes temáticas: cobrança e pressão sobre os funcionários; intensa carga de trabalho; infraestrutura deficiente como mobiliário, espaço e instalações inadequadas.

Ainda conforme essa pesquisa mostrada pela autora os gestores destacaram outros aspectos considerados como prejudiciais às atividades de QVT, tais como: “falta de tempo dos servidores para participar das atividades oferecidas; carência de pessoal para desenvolver atividades; burocracia para realização de atividades; desconhecimento dos servidores sobre QVT; aceitação e/ou adesão dos coordenadores e chefes ao programa”.

Apesar de a UFCG promover ações com o intuito de satisfazer o servidor, os entrevistados expressam que pode haver melhoras nesse aspecto:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | As ações promovidas pelo Centro são muito poucas, poderia haver bem mais. A gente já tem um contingente de pessoal que daria para ver cursos para aperfeiçoamento. |
| E7 | No Centro, teve história de aniversário para uns e outros não... De repente, escolhe um para dar os parabéns. Acho errado, porque os outros aniversariaram naquele tempo e só chamou um. Em vez de ajudar, isso faz é atrapalhar, porque os outros que aniversariaram no trimestre ficam chateados como eu já vi acontecendo aqui... |
| E14 | Nas comemorações, existe essa falha de serem feitas dentro da própria instituição no horário de trabalho... Então, isso não é confraternização. Você não consegue esquecer o trabalho por um momento e se confraternizar, interagir com os colegas. |
| E16 | Essa questão de um ambiente é uma coisa essencial, porque eu não estou falando nem por mim só, mas pelos servidores que vêm de outras cidades e passam o dia na universidade... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Marques (2015) apresenta a diversidade dos tipos de atividades que caracterizam as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos órgãos públicos federais, segundo dados de pesquisa, e destaca a predominância de ações do tipo antiestresse.

Essas atividades são de ordem a) físico-corporais: academia, *aikido*, alongamento, atividades posturais, caminhada, capoeira, dança de salão, ginástica laboral, ginástica localizada, hidroginástica, *jump fit*, medicina preventiva e saúde bucal, natação, reeducação alimentar, yoga; b) eventos coletivos: apresentações artísticas dos servidores, campanhas assistenciais, coral, feiras, festas, palestras, semana de qualidade de vida, semana do servidor, torneios e competições; e c) suporte psicossocial: acolhimento das pessoas afastadas em reabilitação ou adaptação, acompanhamento psicossocial, curso de pintura, cursos de línguas, grupos de apoio, incentivo ao estudo, inclusão digital, orientações e ambientação do servidor na instituição, preparação para a aposentadoria, readaptação e reabilitação funcional (MARQUES, 2015).

Como bem coloca Pires *et al.* (2005) a **humanização no trabalho** reveste-se de dois fatores principais: 1) da justiça no trabalho, indicando que o trabalho deve fornecer proteção ao indivíduo, na forma de assistência, de segurança física, de higiene e de conforto no ambiente de trabalho, de garantia de direitos e proporcionalidade entre esforços e recompensas; e 2) realização pessoal, demonstrando que o trabalho deve ser prazeroso nos resultados que gera, pelas recompensas, pelos desafios intelectuais e pelas oportunidades de crescimento e de autovalorização.

O Quadro 26 apresenta os principais resultados referentes ao eixo temático compensação ou retenção de servidores na UFCG e no CCJS:

Quadro 26 – Resultados do eixo temático compensação ou retenção de servidores

| PRINCIPAIS RESULTADOS DO EIXO TEMÁTICO COMPENSAÇÃO OU RETENÇÃO DE SERVIDORES COM BASE NAS COMPETÊNCIAS | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ | Na Administração Pública um modelo de remuneração coerente com a remuneração estratégica é bastante complexo, devido a dificuldade de se mensurar, com algum grau de objetividade, os resultados do trabalho produzido, seja no nível individual, seja no âmbito da equipe. Para alguns entrevistados há riscos na mensuração do desempenho individual do servidor considerando produtividade, por exemplo. |
| ✓ | Mesmo assim, é possível implementar um sistema de remuneração estratégica na Administração Pública, mas para isso é condição básica de legitimação da proposta um esforço de reflexão conceitual dos gestores sobre os fundamentos do modelo para que construa um sistema de remuneração alternativo genuinamente concebido para organizações públicas, que considere as especificidades do setor. Fatores como competências, experiência, formação e habilidades adquiridas com pesos diferentes de acordo com as características de cada carreira poderiam ser utilizados na definição da remuneração individual. |

PRINCIPAIS RESULTADOS DO EIXO TEMÁTICO COMPENSAÇÃO OU RETENÇÃO DE SERVIDORES COM BASE NAS COMPETÊNCIAS

- ✓ Para estabelecer uma política salarial no serviço público é preciso verificar quais os incentivos que motivam os servidores para que essa política possa basear a **remuneração** nas diferenças individuais entre eles e nos seus desempenhos.
- ✓ Um sistema de **remuneração** que contemple a **valorização das competências** dos servidores públicos poderia elevar a qualidade dos serviços públicos prestados e também o nível de satisfação desses servidores no trabalho, mas sempre há que se avaliem os riscos envolvidos.
- ✓ Os processos de ocupação das **funções “de confiança”** podem ser melhorados com o uso dos chamados **bancos de talentos**. Muitas vezes a nomeação para funções de confiança cumpre o papel de possibilitar o **reconhecimento** dos servidores que se destacam pelo seu desempenho, pela ausência de uma política de **reconhecimento e de remuneração com base nas competências**.
- ✓ A escolha para ocupar as **funções públicas** deve ser orientada pelo princípio da legalidade, mas também pelo princípio da eficiência; pois a escolha dos gestores amparada apenas na confiança de quem escolhe, sem considerar qualquer **perfil profissional requerido/desejado** para a colocação, não observa os requisitos do princípio da eficiência.
- ✓ As organizações da APF admitem apenas a possibilidade do reconhecimento ao servidor, relacionado ao dispêndio de recursos financeiros, devido o impedimento legal de criarem remunerações e benefícios, mas é possível reconhecer os servidores com base em **recompensas não financeiras**.
- ✓ Várias formas de **recompensas não financeiras** baseadas no desempenho individual do servidor podem ser praticadas pela instituição como a flexibilização do horário, o **reconhecimento formal**, gesto de gratidão, elogios em público, folga, agradecimentos já que não há a prática formalizada do **reconhecimento pelo desempenho individual** do servidor estabelecida na instituição.
- ✓ Há situações que mesmo quando a instituição pratica ações de incentivo e **reconhecimento com foco na retenção de servidores** não surte os efeitos esperados, pois as questões salarial e familiar têm peso maior. Ainda mais que alguns entrevistados relataram que a instituição não tem ações voltadas para a retenção de seus servidores
- ✓ A inexistência de uma **política de reconhecimento e de remuneração fundamentada nas competências** efetivamente adquiridas e demonstradas pode ser a principal causa da desmotivação de muitos servidores no serviço público federal.
- ✓ A identificação das razões pelas quais há a intenção de deixar a instituição e após isso as razões que levaram ao efetivo desligamento poderão contribuir para se desenvolver **ações para reter os servidores**, pois nessa identificação é possível revelar várias razões para o desligamento voluntário que podem estar no controle da gestão organizacional.
- ✓ Um dos fatores que pode contribuir com a **retenção dos servidores** nas instituições diz respeito às relações interpessoais, pois é fundamental buscar a harmonia no ambiente de trabalho para possibilitar bons relacionamentos, proporcionando suporte ao trabalho em equipe e, conseqüentemente, contribuindo para um bom **clima organizacional**.
- ✓ A instituição deve empreender esforços, de forma contínua, para implantar um **clima organizacional** agradável, legítimo e que seja atrativo para que os servidores se sintam bem e satisfeitos com o que desenvolvem e com o que recebem em contrapartida, já que alguns entrevistados relataram que o clima interno no Centro não é bom.
- ✓ A garantia de um **ambiente físico, psicológico e social de trabalho** agradável quanto ao número de servidores, recursos materiais, instalações e equipamentos no ambiente de trabalho são parcialmente adequados no CCJS.
- ✓ A preocupação da UFCG com a saúde dos servidores está falha, principalmente, em se tratando da realização dos **exames médicos periódicos**. Há dificuldade de cumprimento por parte da UFCG, pois o planejamento e a realização dos exames periódicos dos servidores ficam a cargo das unidades de recursos humanos dos órgãos e entidades da APF, devendo considerar os recursos orçamentários próprios para esta ação, bem como a estimativa de custos per capita.

| PRINCIPAIS RESULTADOS DO EIXO TEMÁTICO COMPENSAÇÃO OU RETENÇÃO DE SERVIDORES COM BASE NAS COMPETÊNCIAS | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ | A instituição pode investir mais e melhor em programas de qualidade de vida que contribuam para a diminuição dos níveis de estresse e de incidência de doenças ocupacionais, tais como: exercícios físicos, ergonomia, nutrição, higiene e segurança do trabalho, entre outros; pois os servidores buscam além de bons salários, ambientes de trabalho saudáveis que promovam a satisfação de outras necessidades. Os programas de qualidade de vida da UFCG são pouco difundidos nos <i>campi</i> do interior. |
| ✓ | Deve ocorrer a humanização no trabalho revestida de proteção ao servidor, na forma de assistência, de segurança física, de higiene e de conforto no ambiente de trabalho, de garantia de direitos e proporcionalidade entre esforços e recompensas; e revestida de realização pessoal, com trabalho prazeroso nos resultados que gera, pelas recompensas, pelos desafios intelectuais e pelas oportunidades de crescimento e de autovalorização. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A partir do que foi discutido neste eixo temático compensação ou retenção de servidores no serviço público pode-se inferir que a adoção da perspectiva das competências contribui para uma ressignificação do trabalho no serviço público com valores voltados para a **humanização no trabalho**.

Sendo assim, considerando os achados neste eixo temático, observa-se que os **sistemas de remuneração adequados** impõem além da fixação de benefícios pecuniários justos, a concepção de meios de participação e reconhecimento dignos, mas ainda não contemplados em sua magnitude pelos servidores do CCJS e da instituição. Também se deve reparar que existem questões que não perpassam pela discricionariedade da gestão. De qualquer forma, percebe-se que há esforço da instituição com algumas ações para reter seus servidores buscando garantir um ambiente mais agradável e seguro que possa proporcioná-los qualidade de vida no trabalho na busca pela melhoria do desempenho institucional.

Sucedará, na seção posterior, a avaliação do eixo temático “desenvolvimento de servidores com base nas competências”.

3.3.4 Eixo temático: desenvolvimento de servidores com base nas competências

Nesta seção avalia-se o desenvolvimento de competências profissionais dos servidores do CCJS por meio de programa de capacitação e qualificação continuada e que atenda às necessidades institucionais, proporcionando aos servidores do CCJS as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissional e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira.

O eixo temático de desenvolvimento de servidores trata das atividades destinadas a capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores do CCJS incluindo os subeixos temáticos capacitação, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento nesta discussão. Sendo assim, são estudados, baseados na gestão por competências, fatores como **mapeamento e diagnóstico de competências, plano de capacitação voltado à redução do gap de competências e desenvolvimento na carreira.**

Subeixos temáticos: Capacitação e desenvolvimento

Conforme especificado no Decreto n. 5.707/06, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal (BRASIL, 2006a). Um dos pressupostos desse modelo de gestão por competências é a proposição das ações de capacitação no contexto estratégico.

O **mapeamento de competências**, além de identificar as competências organizacionais e individuais necessárias à consecução da estratégia organizacional, é o instrumento utilizado para a identificação das lacunas de competência ou *gaps*, que são as competências requeridas, mas não possuídas pelo servidor ocupante do cargo analisado em uma instituição (PANTOJA, 2015). Dessa maneira, permite a instituição estruturar seus **planos de capacitação** de forma a desenvolver as competências necessárias para o atendimento das metas organizacionais.

O **mapeamento de competências** foi o instrumento utilizado para o levantamento das competências necessárias para os cargos existentes na UFCG, em 2007, visando à elaboração da matriz de competências, apresentado na subseção 2.1.5.3. Essa matriz define-se como um instrumento de gestão de pessoas que tem como principal finalidade a identificação do perfil requerido do servidor técnico-administrativo para desempenhar com eficiência e eficácia as atribuições da função que ocupa (UFCG, 2007c).

Independentemente de terem participado ou não do mapeamento na época, estes servidores compreendem que o mapeamento deve ser, constantemente, atualizado e construído coletivamente:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Não passei pelo mapeamento das competências realizado pela instituição que deveria ser atualizado, até porque isso está sendo inédito para mim. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Além do planejamento das ações de capacitação da instituição com base no mapeamento de competências que é necessário, essa capacitação deve ser uma política permanente... A gente está deficiente onde? No planejamento, na questão de saber o que quer, de dizer, de escrever, de explicar a necessidade. |
| E4 | Foi feito o mapeamento das competências para planejar a capacitação, foi um estudo medonho, mas o que está faltando é executar mais. Se num ano ofereceu uma coisinha não atende a todo mundo. |
| E6 | Eu não tive conhecimento desse mapeamento de competências e como eu não tive esse conhecimento, eu não sei detalhar. É algo necessário sim. Esse mapeamento deve ser, periodicamente, reanalisado e ser até construído, coletivamente, com todos servidores. Devem ser sempre ouvidos os servidores a fim de que possa ser construído um modelo real e que possa melhorar os serviços da instituição. |
| E7 | Eu ainda acho que deixa a desejar, esse mapeamento deveria fazer com funções, com as atribuições de cada setor e atualizar. |
| E10 | Eu acho muito importante esse mapeamento para planejar, para intervir. Tem que saber onde tem que intervir, onde precisa de capacitação, onde não precisa. Então, tem que mapear qual o curso necessário que possa ser liberado para fazer, para capacitar. |
| E11 | Deveria ser atualizado, o mapeamento de competências para planejar a capacitação, isso é importantíssimo. Assim, a gente sabe as necessidades do servidor. Isso fortalece o ponto forte do servidor para que ele seja mais bem explorado no serviço. |
| E12 | O mapeamento de competências para planejar a capacitação precisa ser atualizado, sempre é necessário, porque faz dez anos que isso foi feito... Eu acho que a capacitação precisa ser ofertada pela instituição, porque ela sabe ou deveria saber da necessidade que tem. |
| E15 | O mapeamento de competências é feito, e tem um período para reavaliar ou não? Até para eles reavaliarem se deu certo ou o que faltou, porque todo plano ou projeto você tem que ter um cronograma até para avaliar depois para ver se aquele projeto foi bem implantado ou quais os pontos críticos. |
| E16 | Foi feito esse mapeamento para planejar a capacitação, mas eu acho que deveria ser melhorado e deveria estar mais ativo. Vem acontecendo, mas de uma forma morna, então eu acho que deveria ter mais autenticidade. Eu não sei de quem é a competência, se isso tem a ver com a gestão de está solicitando, cobrando ou é de lá do topo mesmo. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências e aquelas já disponíveis na organização podem tornar-se obsoletas. Sendo assim, é primordial realizar, periodicamente, o mapeamento e planejar a captação e o **desenvolvimento de competência**.

Os autores ainda lembram que como uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo, por possuir caráter eminentemente dinâmico, recomenda-se que a instituição defina não apenas o grau de importância atual de suas competências, mas também estime a sua relevância futura para que se desenvolvam, no presente, competências que serão importantes no futuro.

O TCU (2016) também alerta que o desenvolvimento educacional não pode estar apenas em ações de treinamento que sirvam para suprir lacunas de competências para

o desempenho atual dos colaboradores, mas que se devem considerar as necessidades futuras da organização e planejar a força de trabalho de modo que a organização não seja constantemente surpreendida com necessidades de um conjunto de novas competências ainda a serem desenvolvidas e em curtos períodos.

O **Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos** (PCDT-PCCTAE) tem como objetivo geral capacitar os servidores da UFCG, em observância a Política de Capacitação dos servidores técnico-administrativos dessa universidade e que atenda às necessidades institucionais (UFCG, 2012b).

Capacitação entende-se como o processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006c; UFCG, 2012b). Percebe-se, claramente, o propósito de relacionar as competências a serem desenvolvidas em cada servidor com as necessidades e os objetivos da instituição onde ele exerce.

Desenvolvimento é definido como o processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e as habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006c; UFCG, 2012b). Uma das finalidades da PNDP é o desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2006a).

Integra o PCDT-PCCTAE da UFCG a programação anual de cursos, como também o mapeamento de competências necessárias (UFCG, 2012b). Outros eventos poderão ser apresentados ao Programa pelos diversos setores e órgãos da UFCG, a fim de garantir, segundo exigência da carreira, o desenvolvimento por capacitação dos servidores. As linhas de desenvolvimento a serem implementadas pelo Programa são iniciação e integração no serviço público e na Instituição, formação geral, educação formal, gestão, interambientes e formação específica (UFCG, 2012b).

O **programa de capacitação e aperfeiçoamento** é um processo participativo, desde o seu planejamento até sua execução, envolvendo todos os atores da ação, pelo qual se verifica o alcance dos objetivos estratégico, gerencial e operacional das instituições (UFCG, 2012b).

Para alguns entrevistados a instituição leva em conta a opinião do servidor quanto às oportunidades de capacitação oferecidas. Contudo, para outros, segundo fica evidenciado nas falas seguintes ou eles não tiveram a oportunidade de opinar ou mesmo opinando não houve contemplação dos cursos solicitados:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E6 | Com relação às capacitações, eu não tive oportunidade de opinar. Já sugeri, algumas vezes, a própria Direção algumas capacitações, mas no momento ainda não aconteceram. Então, o servidor tem que se virar sozinho, tem que estudar por conta própria. Isso aí quem perde, principalmente, é a instituição por não oferecer capacitações nessa área, já que é uma necessidade. |
| E11 | A instituição não leva em conta a opinião do servidor, porque quando aparece algum curso já vem pronto, uma espécie de enlatado para a gente se capacitar do jeito que está ali. Às vezes eu não tenho interesse de me capacitar naquela situação, mas eu não fui ouvido em relação ao que fazer, qual o programa melhor a fazer. |
| E12 | Já opinei para o levantamento dos cursos. Não houve contemplação, especificamente. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Compete às unidades administrativas e acadêmicas o repasse de informações à Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP/SRH), visando à implementação do Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento que poderá ser feito por meio do **levantamento das necessidades de capacitação** (UFCG, 2011b). Para estes entrevistados é atribuição da instituição perceber onde necessita capacitar:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Lógico que a instituição tem que ouvir o funcionário, mas ela tem que perceber onde tem a deficiência e manter o mapeamento de competências atualizado... Eu não sabia que existia uma plataforma na universidade que eu pudesse sugerir cursos, mas eu discordo, porque não sou eu que tenho que escolher meu curso. Discordo que isso seja o suficiente. Eu acho que até pode indicar os cursos, mas terá que primeiro ver as necessidades... A prioridade é a Administração. |
| E14 | Eu não opinei para os cursos... Eu sinto essa falta da instituição de provocar o servidor a fazer cursos voltados para sua função ou para seu cargo. Eu sinto falta disso, então a gente é quem se vira procurando. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A CGDP/SRH realizou entre fevereiro e março de 2018, o **Levantamento de Necessidades de Treinamento** (LNT) para os servidores técnico-administrativos e docentes da UFCG com o objetivo de consultar as coordenações das UORGs sobre quais conhecimentos seriam necessários para melhorar o trabalho de suas equipes, sendo realizadas visitas em todos os *campi* da instituição (UFCG, 2018). A partir desse levantamento, formulam-se os cursos de capacitação direcionados a atender as necessidades descritas.

A partir das seguintes falas, fica evidente que a UFCG cumpriu seu papel ao suprir as necessidades de capacitação de seus servidores, como também as escolas de governo:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Já fiz cursos pelo Programa de Talentos da UFCG e utilizei para progressão. Para mim, foram muito proveitosos, porque as capacitações que eu tive foram de áreas que eu não conhecia, não tinha noção nenhuma e todo servidor público tem que conhecer alguma coisa. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Sempre tem alguns cursos aqui e eu sempre faço alguma coisa. |
| E4 | Os cursos ofertados supriram minha necessidade. Eu fiz a especialização, porque a instituição me proporcionou. |
| E8 | Sempre eu fiz os cursos, sempre eu gostei para progressão ou não. Os cursos têm suprido minha necessidade e quando podia fazer cursos de 20 horas e somar, aí ficou melhor ainda. |
| E13 | Os cursos têm suprido minha necessidade. Eu já fiz vários cursos da ENAP e também esses da capacitação, tanto os presenciais como on-line da própria UFCG. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O PCDT-PCCTAE tem como objetivos específicos (UFCG, 2012b, art. 6º):

- I - contribuir para que o servidor adquira conhecimentos que permitam o desenvolvimento de pensamento crítico acerca do papel da instituição, do seu papel enquanto profissional e de sua cidadania;
- II - proporcionar meios para que o servidor se desenvolva integralmente;
- III - preparar o servidor para o atendimento ao público;
- IV - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão voltadas para a qualidade socialmente referenciada;
- V - capacitar o servidor para o exercício de suas atividades de forma articulada com a função da instituição; e
- VI - proporcionar ao servidor meios para superação do processo de alienação no trabalho.

As **ações de capacitação** poderão variar de escopo, abrangência, perfil, abordagem e formas de realização e dependerão dos objetivos esperados, do perfil do público a ser capacitado, da localização geográfica desse público e dos recursos disponíveis para sua implementação (SCHIKMANN, 2015c). Dentre as metodologias aplicáveis, são apontadas: a capacitação presencial, a capacitação a distância, a capacitação por meio de multiplicadores e a capacitação por rotação de tarefas.

Segundo estes entrevistados as oportunidades de capacitação não supriram as necessidades, porque houve pouca oferta na formação específica e faltou a parte prática. Acrescentam ainda que quando a instituição realiza cursos mais específicos é para cumprir uma cobrança legal:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | Eu fiz especialização. Cursos das escolas de governo, eu não fiz. Os cursos ofertados não supriram minha necessidade, eu queria fazer mais, mas eu acho que são as circunstâncias. |
| E6 | Esses cursos oferecidos pela instituição e pela ENAP são muito genéricos. Nós precisamos, permanentemente, de capacitação mais específica, porque nosso cargo há muita informação. Então, é necessário que haja capacitações mais específicas, mais voltadas para área de trabalho do servidor. |
| E9 | Já participei de uns cursos pequenos aqui na universidade [...]. Eu procuro fazer curso externamente, o lado técnico que eu estou falando, específico. De qualquer forma, eu sou incentivada a fazer, porque no momento que eu faço o requerimento daqueles dias, que eu vou me ausentar para me capacitar, a universidade me permite isso. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E10 | Os cursos não têm suprido minha necessidade de capacitação. |
| E11 | Alguns cursos que aparecem na capacitação, no blog, eu verifico, eu acho que não tem nenhum efeito prático para minha área; mas alguns cursos que a instituição fornece presenciais que participei são muito benéficos para minha área e foram executados da melhor maneira possível, específicos. |
| E12 | Eu tenho feito cursos, mas não têm suprido de forma específica. Tem pouco na minha área e aí eu tenho procurado outras formas de suprir essa necessidade. |
| E14 | A universidade tem se preocupado com cursos mais específicos por causa da entrada em vigor da IN 05, que vai nortear a questão de licitação, de contratação, por isso essa preocupação deles. |
| E15 | Cursos, eu fiz on-line da FGV e muito mais, da ENAP também, mas eu acho que a prática é muito importante, porque no meu dia a dia me deparava com algum problema... Então, uma capacitação in loco com o pessoal de Campina, que é o setor que a gente tem como referência, seria importante. Capacitações mais específicas de certa forma e tendo a prática. |
| E16 | Os cursos ofertados não têm suprido muito a necessidade, porque o que nós precisamos também, enquanto função é a questão desses congressos... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A formação específica refere-se às **ações de capacitação** para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente, ao cargo ou ao setor de trabalho e faz parte das linhas de desenvolvimento do PCDT-PCCTAE (UFCG, 2012b).

O CCJS fez adesão ao Programa A3P do Ministério do Meio Ambiente com lançamento, em 17 de março de 2016, com o objetivo de implementar projetos que contemplassem os cinco eixos da A3P para a construção de uma política de Responsabilidade Socioambiental (RSA) (www.ccjs.ufcg.edu.br). Sendo assim, lançou o projeto intitulado “CCJS A3P Capacitar”, no segundo semestre de 2016, que contemplou os eixos: Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho e Sensibilização de Capacitação dos Servidores (CCJS, 2016a).

Segundo a A3P a sensibilização busca criar e consolidar a consciência cidadã da responsabilidade socioambiental nos servidores (BRASIL, 2009c). A capacitação é uma ação que contribui para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais fornecendo oportunidade para os servidores desenvolverem habilidades e atitudes para um melhor desempenho das suas atividades, valorizando aqueles que participam de iniciativas inovadoras e que buscam a sustentabilidade (BRASIL, 2009c). Dessa forma, os processos de capacitação promovem ainda um acesso democrático a informações, novas tecnologias e troca de experiências, contribuindo para a formação de redes no setor público.

A participação dos servidores no **Programa de Capacitação Anual da UFCG** é considerada prioritária em relação a qualquer outra atividade da instituição e poderá implicar afastamento total ou parcial, de acordo com o projeto institucional, em número tal

que não prejudique as atividades do órgão, sendo assegurada a remuneração integral e todos os demais direitos, inclusive o cômputo do tempo de serviço (UFCG, 2012b).

Para estes entrevistados há algumas questões a serem observadas quanto à capacitação dos servidores como, por exemplo, a instituição provocá-los a capacitarem-se, além de oferecer-lhes as condições necessárias para essa participação, independentemente, da progressão, já que o servidor deve ser capacitado para o melhor desempenho de suas funções:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Eu sou cadastrado na ESAF, já fiz cursos e faço alguns on-line... Eu tenho meu cadastro, mas eu não recebo e-mail... A ESAF é uma escola permanente, só que não tem esse link com os funcionários... Fui um curso em Campina Grande, porque por acaso tinha uma matéria quase escondidinha, fiz a inscrição; mas ninguém perguntou. Ninguém da instituição mandou dizer: “Sousa tem direito a cinco vagas” e aí escolhia entre aqueles que estão mais na área para mandar. Não tem isso não... Não faço cursos com frequência, não é porque eu não queira fazer, é porque muitas vezes eu não estou sabendo [...]. Não há incentivo da instituição. Esses cursos específicos da minha área são muito caros, porque a Administração Pública não se interessa... Então, poderia pegar cinco ou seis funcionários da UFCG, do IF, da UFPB, ou seja, teria um curso com um custo muito mais barato, porque não tinha que deslocar o funcionário com avião. Eles fazem esses cursos fechados até dentro da própria universidade partindo para coisa prática. Pode muito bem mandar também gente para fazer esses cursos à longa distância e ele servir de multiplicador. Não tem incentivo na minha área. |
| E7 | Os cursos têm suprido um pouquinho a minha necessidade, porque eles não disponibilizam nem tudo, depende muito de aprovação e da quantidade de servidor. A maioria dos funcionários quer apenas a progressão, então os que estavam em fim de carreira não iam mais. Tem uma coisa muito complicada, porque o setor, às vezes, não disponibiliza para você sair para essas capacitações. |
| E14 | Os cursos ofertados têm suprido em partes minha necessidade, é muito escasso e é muito rápido; o curso está ali disponível, de repente já não está mais. Você tem que está em cima garimpando mesmo o curso... Então, o servidor que se vire quando é para se qualificar. Já existe uma publicidade, mas ser algo mais provocado e evitar que o servidor faça curso só para progressão. Que ele faça cursos além da progressão e voltados para sua função, para se qualificar mais. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O governo federal percebeu que com a expansão e interiorização do ensino, houve um aumento expressivo no número de servidores a serem capacitados e sem acesso aos grandes centros para participar de cursos ou eventos que auxiliassem no seu desenvolvimento profissional (BRASIL, 2014). Além do mais, a necessidade de formação para as especificidades do serviço público gera demandas de capacitação.

Então, para atender a essa demanda, o **Programa de Capacitação - Formação Continuada**, previsto na portaria n. 27/2014 do MEC objetiva contribuir para o aprimoramento das competências do servidor técnico-administrativo para atuar, promover e proporcionar o desenvolvimento de trabalhos com qualidade, atendendo às demandas e propiciando um diferencial no serviço prestado à sociedade (BRASIL, 2014).

De acordo com essa portaria, a meta foi disponibilizar, a partir de 2014, 10 mil vagas/ano de capacitação para servidores técnico-administrativos, em cursos de curta duração, em programas oferecidos pelo governo, de acordo com a demanda apresentada pelas Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2014).

Para tanto, foram previstas as seguintes ações: realizar o **levantamento das necessidades de capacitação junto as IFEs** com a elaboração de um instrumento de coleta de dados, a exemplo de um questionário online; criar o catálogo de oferta de cursos e ofertar vagas em cursos específicos de capacitação para servidores técnico-administrativos das IFEs (BRASIL, 2014).

A Escola Virtual.Gov (EV.G) é uma proposta de solução para a oferta de **capacitação a distância no serviço público brasileiro** (www.evg.gov.br). O projeto consiste em um conjunto de serviços disponibilizados em um Portal Único de Escolas de Governo que oferecerá um catálogo de cursos unificado das principais escolas de governo e centros de capacitação da Administração Pública para o servidor ou cidadão que busca capacitação no serviço público. As instituições participantes são: Comissão de Ética Pública; Defensoria Pública da União; Enap; Escola da AGU Ministro Victor Nunes Leal; Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União e Governo Federal (www.evg.gov.br).

Acrescente-se que o servidor ou cidadão terá acesso a um cadastro e *login* únicos para a realização de suas capacitações, bem como um histórico escolar unificado. Para as instituições vinculadas, o Portal oferecerá uma série de serviços, a depender do tipo de associação da instituição com o projeto; dentre os serviços oferecidos, estão a hospedagem de cursos, gestão acadêmica das ofertas e consolidação e tratamento de dados (www.evg.gov.br).

Por conseguinte, a solução pretende centralizar o que pode ser centralizado para que se tenha a economia de escala nos serviços acima oferecidos, sem inibir a descentralização do que deve permanecer descentralizado como a autonomia para criar cursos e definir metodologias educacionais, a gestão e análise de resultados e a definição de políticas de capacitação para que seja garantido o processo criativo e colaborativo permanente (www.evg.gov.br).

Ainda segundo o site, a EV.G oferece os ambientes virtuais MOOC e SPOC. Seguindo as tendências educacionais mais recentes, a plataforma MOOC sustenta a oferta de cursos de curta e média duração, abertos e gratuitos, como alternativa de formação mais aderente ao desenvolvimento rápido de competências para o trabalho (www.evg.gov.br). O

ambiente SPOC é voltado para grupos menores e personalizados que combina recursos e tecnologia virtual com engajamento pessoal entre professores e alunos. Suporta cursos oferecidos em formato misto, baseados na metodologia de “sala de aula invertida” ou “*flipped classroom*” (www.evg.gov.br).

A **Política de Capacitação Técnico-Administrativo da UFCG** se concretiza nos seguintes níveis formativos (UFCG, 2011b, art. 2º): cursos de pós-graduação *stricto sensu*: mestrado e doutorado; cursos de pós-graduação *lato sensu*: aperfeiçoamento e especialização; cursos, estudos e ou atividades pós-doutorais; atividades de curta duração: congressos, seminários, cursos, estágios, treinamentos ou atividades compatíveis com as funções técnico-administrativas.

Qualificação é o processo de aprendizagem com base em **ações de educação formal**, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o seu desenvolvimento na carreira (BRASIL, 2006c; UFCG, 2012b). A maioria dos entrevistados constata que a instituição e o CCJS têm empreendido esforços para oferecerem cursos formais aos servidores, como exemplificado nas falas seguintes:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | Eu acho que o nosso Centro tem feito esforço para oferecer cursos formais aos servidores. Esse Centro tem crescido demais nesse sentido. Então, eu acho que o Centro se dedica, busca para melhoria do servidor. |
| E6 | Em relação ao CCJS, eu tenho visto que a instituição tem se esforçado bastante em oferecer curso de pós-graduação, inclusive já existe esse mestrado do PROFIAP e existe o mestrado, o MINTER que é em parceria com a UFCG de Pombal, o CCTA. Já existem algumas especializações também. |
| E7 | Agora eu posso dizer que sim, a atual administração do Centro lutou muito para conseguir o mestrado para os servidores que quiseram e que ainda não tinham mestrado. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Educação formal é a educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior (BRASIL, 2006c). As ações de educação formal visam o desenvolvimento integral do servidor, desde a alfabetização até a pós-graduação (BRASIL, 2006c).

De acordo com estes entrevistados a instituição tem ofertado cursos formais, mas apesar do esforço ainda é pouca a disponibilidade e poderia ter reserva de vagas para os técnico-administrativos nos programas de pós-graduação da própria instituição, a exemplo de outras IFES:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | Eu acho pouco os cursos formais, mas têm. |
| E12 | Na área de pós-graduação, eu acho que tirando o mestrado aqui da área, não há um incentivo para o servidor, porque poderia ter nas pós-graduações, nas seleções vagas para servidores. |
| E14 | O Centro tem se preocupado com a oferta de cursos de pós-graduação em partes... A prova disso é que a gente tem mestrado dentro da própria instituição, o PROFIAP e o de Pombal... mas eu acho que está engatinhando ainda, apesar de que antes era bem mais difícil. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Segundo a portaria n. 27/2014 do MEC, o **Programa de Qualificação em Serviço** busca alcançar os objetivos previstos nas normas vigentes, principalmente permitir ao servidor agregar o conhecimento à prática de suas atividades laborais e é constituído por ações de aprimoramento e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2014).

Os cursos serão ofertados, preferencialmente, na modalidade a distância e a participação do servidor técnico-administrativo será condicionada à correlação direta com o cargo e/ou ambiente organizacional, conforme anexo III, do Decreto n. 5.824/06 (BRASIL, 2014). Pela portaria acima mencionada o Programa de Qualificação em Serviço será constituído dos seguintes projetos: Projeto de Graduação; Projeto de Pós-graduação *latu sensu*; e Projeto de Pós-graduação *strictu sensu* com a oferta de turmas de mestrado profissionalizante.

Todas as **ações de capacitação a serem reconhecidas na UFCG** deverão estar previstas no PCDT-PCCTAE da instituição como: seminários; simpósios; jornadas; congressos; encontros; cursos; estágios profissionais; grupos de estudo; atuação como instrutor/monitor nos programas de capacitação; cooperação técnica; grupos de trabalho; participação como aluno especial em disciplina de cursos de educação formal; participação em projetos institucionais e acadêmicos; palestras; workshop; produção científica; e oficinas, bem como qualquer atividade que proporcione novos conhecimentos (UFCG, 2012b). Nem todas essas ações convergirão em progressão, contudo poderão ser levadas em consideração quando da avaliação de desempenho.

Alguns entrevistados confirmam que já participaram de eventos ligados a sua área de atuação como encontros nacionais, seminários, fóruns. Outros asseguram que nunca participaram ou por falta de interesse próprio ou por não terem sido instigados a se inscreverem. Quanto ao incentivo da instituição para que os servidores participem desses eventos, os entrevistados relatam que os servidores são liberados para participarem, entretanto nem sempre dá o apoio financeiro:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Se eu solicitasse quero acreditar que a instituição daria apoio para que eu participasse de eventos. |
| E4 | Se a gente pedir a liberação para um evento, a gente consegue. Financeiramente não, mas se eu entro com requerimento que vou me afastar para um evento tal, isso é permitido. |
| E5 | Sinto daqui o incentivo para participar. |
| E8 | Há uns anos atrás a instituição sempre deu o incentivo com passagem, com diária para a gente ir. |
| E9 | A instituição incentiva no sentido da liberação, não no sentido financeiro. |
| E10 | Há incentivo do Centro para essa participação. É pedir e liberar. |
| E11 | ... Talvez se eu solicitasse, existiria a liberação. |
| E15 | A universidade permite a participação em eventos, se houver uma solicitação. Claro que tem que ver a possibilidade pelo planejamento. Por isso que é importante até nas diárias, no começo do ano, o levantamento daquele setor, o que é que vai precisar. Claro que todo mundo é importante, mas o técnico também é muito importante, porque uma universidade não é só de ensinar, ela tem toda uma estrutura administrativa, tem assistência estudantil; se a gente não puder se capacitar... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A autorização para a participação de servidores da UFCG em congressos, seminários, encontros e outras atividades de capacitação e aperfeiçoamento compete às Unidades Administrativas e Acadêmicas (UFCG, 2012b). Ainda, alguns entrevistados reclamam da falta de um programa, no Centro, voltado para a participação do técnico-administrativo em eventos, principalmente, com a previsão orçamentária:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | A instituição não tem um programa para participação dos servidores em eventos externos, mas se você for buscar talvez consiga. |
| E6 | Sempre que eu sou convidado, eu participo. Eu tenho muito interesse em participar, mas infelizmente nem sempre essas oportunidades chegam a mim e ao setor. |
| E7 | Não tem incentivo do Centro e é a maior burocracia para liberar alguma coisa para o servidor técnico-administrativo; quando é para professor tem dinheiro para tudo. |
| E12 | A liberação da instituição existe para a gente ir a eventos. Às vezes a instituição não tem repassado para os servidores a tempo para que possam ir. Não existe um programa institucionalizado e quando você fica sabendo do evento é para semana que vem e aí não tem condição. |
| E13 | O Centro incentiva mais ou menos a participação nos eventos. Não existe um programa, mas os colegas nossos que deram entrada em processos, tudo direitinho dentro do prazo, conseguiram numa boa participar. |
| E14 | Não existe incentivo da instituição para o técnico-administrativo participar de evento, não existe. Eu vejo isso muito para professor. |
| E16 | Sugiro que seja mais programada a participação, até porque dos docentes, tem uma programação. Muitas vezes no dia a dia, a gente assoberbada de tanto trabalho, de tanta coisa, acaba por não acessar o site, por não entrar numa conexão, numa conversa com a Direção. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A autorização de afastamento de servidores técnico-administrativos para atividades de curta duração poderá ser concedida nos seguintes casos (UFCG, 2011b, art. 14):

- I – apresentação de trabalho científico, cultural ou técnico, com aceitação devidamente comprovada pela comissão organizadora do evento (congresso, seminário ou similar);
- II – ministração de curso(s), conferência(s) ou participação em mesas-redondas ou similares, mediante convite ou aprovação da comissão organizadora do evento;
- III – participação em eventos no exercício de função de representação institucional, no âmbito de atuação do servidor;
- IV – realização de cursos, estágios ou treinamentos de atualização profissional.

São três as formas de **desenvolvimento do servidor técnico-administrativo no PCCTAE**, conforme a Lei n. 11.091/05 (BRASIL, 2005a): (i) a **progressão funcional por mérito** que é o desenvolvimento vertical com mudança de padrão, no mesmo nível de capacitação, a cada dezoito meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho; (ii) a **progressão por capacitação profissional** que se trata do desenvolvimento horizontal com mudança no nível de capacitação, no mesmo nível de classificação, decorrente da aquisição pelo servidor de certificação em programa de capacitação após o ingresso no órgão, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de dezoito meses; (iii) o **incentivo à qualificação** definido como o percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor ao possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular.

Os entrevistados, a exemplo das falas seguintes, confirmam que a instituição tem ofertado oportunidades de desenvolvimento na carreira, utilizando os mecanismos de progressão impostos legalmente no PCCTAE e que compartilham essa responsabilidade com a instituição e escolas de governo:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | A progressão faz parte do plano. Eu compartilho fazendo minha parte para a progressão. |
| E7 | Eu tenho progredido sim, está na lei, não tem como. Eu compartilho essa responsabilidade, com certeza. |
| E12 | Tenho tido minha progressão regular... Tenho feito minha parte e para além dela, de procurar me capacitar com outros cursos para melhoria do meu próprio trabalho independente disso. |
| E15 | Sim, tenho tido as progressões. Fiz esses cursos de escola de governo: da ENAP, aqueles outros do Senado também; mas não foi porque eu fui imposta a isso não, foi porque eu busquei, porque eu quis aprender. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Carvalho *et al.* (2009) afirmam que em relação aos servidores, o desafio principal é difundir a importância do referencial de competências para a capacitação e suas vantagens, envidando o tema junto aos próprios servidores, aos chefes de equipe e à área de recursos humanos. Acrescentam os autores que cada servidor precisaria perceber aonde deseja ir profissionalmente, preocupando-se com seu **desenvolvimento**, de modo articulado com as estratégias organizacionais. Dessa forma, a responsabilidade pela educação permanente seria assumida não apenas pelas escolas e setores de gestão de pessoas, mas compartilhada também pelos servidores.

É fundamental que as organizações invistam suficientes recursos em **políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento**, para que possa contar com uma força de trabalho preparada para os desafios e cobranças da sociedade (TCU, 2016). Consequentemente, as organizações da APF devem avaliar sempre as ações de capacitação executadas, tanto quanto aos custos envolvidos, quanto aos resultados alcançados.

Schikmann (2015c) reitera que todo o processo de capacitação deverá ser submetido a uma avaliação para identificação de sua eficiência e eficácia e que as possíveis falhas assinaladas deverão ser objeto de análise para correção na continuidade do processo. Enfatiza ainda a autora que as pessoas que forem capacitadas deverão passar por uma avaliação para verificação do alcance dos objetivos pretendidos logo após a capacitação. Como também, após um período de tempo, essas pessoas deverão passar por uma nova avaliação que examinará a retenção do conhecimento e o aproveitamento da capacitação ao longo do tempo.

A certificação da capacitação, segundo Schikmann (2015c), é um instrumento com dupla utilidade: confirma a habilitação da pessoa na temática estudada, contribuindo para a pontuação no sistema de avaliação de desempenho e possível progressão; e possibilita o reconhecimento do indivíduo pela instituição e a sensação de autorrealização, por representar a concretização de mais uma etapa de crescimento profissional.

Subeixos temáticos: Gestão do conhecimento e aprendizagem

Para Marques (2015) a gestão do conhecimento é um conjunto de condutas que criam, organizam e impulsionam conhecimentos coletivos no sentido de melhorar o desempenho organizacional.

A autora explica que isso abrange, especificamente, o seguinte:

1. Saber o que uma organização sabe, ou seja, identificar conhecimentos intactos e ocultos em uma organização para serem usados de forma vantajosa;
2. Construir uma memória organizacional para que o conhecimento não escape, por exemplo, com servidores que deixam a organização;
3. Facilitar o acesso a informações e conhecimentos, isto é, os conhecimentos que foram identificados e capturados devem ser disponibilizados a pessoas que podem tirar proveito deles;
4. Cultivar um intercâmbio de ideias entre agentes que possuem conhecimentos, como entre especialistas de uma organização;
5. Vincular conhecimentos a práticas corporativas de forma que incorpore os conhecimentos aos processos-chave do alcance das metas de uma organização.

Ainda, segundo Carbone *et al.* (2009), a gestão do conhecimento é o conjunto de processos reservados a detectar o conhecimento presente nas pessoas e proporcionar condições para criação, transferência e utilização desse conhecimento. Na percepção desses entrevistados a instituição possui forma de transferência de conhecimentos formalizada para a continuidade de atividades mais específicas:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | Eu hoje acho que existe a transferência de conhecimento mais formalizada. Há pouco tempo, quatro ou cinco anos, na minha área sim, já houve esse crescimento, essa preocupação. Então, hoje já está tudo mais registrado. O próximo profissional vai ter muita informação, muita coisa, tudo informatizado. |
| E5 | Eu imagino que tenha gestão do conhecimento. |
| E10 | Eu vejo a instituição preocupada com a gestão do conhecimento, vejo os próprios servidores preocupados com isso também. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Gestão do conhecimento é a abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional (TCU, 2013). Uma das premissas da gestão do conhecimento é que os conhecimentos devem ser cultivados ativamente, conforme cita Marques (2015). Dessa forma, o conhecimento deve estar acessível e ser usado e não simplesmente existir.

Nas falas dos entrevistados a seguir, eles **relatam** que há preocupação com a gestão do conhecimento, mas ocorre de forma individualizada ou diante de cobrança de órgão de controle:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E8 | Eu via a preocupação da servidora repassar seu conhecimento, porque ela tinha interesse de se aposentar. Não era algo institucionalizado. Eu acho que está faltando alguma coisa aí. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E11 | Esta gestão do conhecimento de forma total, que é muito importante, eu não vejo muito acontecer. Eu acho que tem, mas está engatinhando ainda. Pode ser que exista com o tempo e essa matéria podemos dizer que é algo novo ainda nas organizações, principalmente, nas instituições públicas. |
| E12 | Inclusive na nossa área, a mudança de gestão foi bem complicada, porque não tinha banco de dados, nem dados estatísticos, nem planilhas e tudo foi feito de uma forma muito imediata, de correr construindo um banco de dados que há algum tempo atrás não se tinha a preocupação de construir... Esse ano foi bem particular em relação a isso, porque a minha área de atuação se atentou de que não tinha dados nenhum; mas se atentou, porque a CGU veio atrás desses dados, então foi diante de uma demanda. Eu acho que não existe um planejamento aqui e é o que dificulta tudo; você não é ouvido, não se tem uma cultura na UFCG. |
| E13 | A transferência de conhecimento tem melhorado, mas eu ainda acho uma deficiência. Acontece muito mais por iniciativa de quem está à frente. |
| E14 | Não há transferência do conhecimento institucionalizada, eu acho que isso é uma falha da universidade. Existem alguns servidores isolados que tem essa preocupação, é mais individualizada. Se chegar de repente uma fiscalização e pedir um relatório, você não tem. Começa a fazer nas carreiras, na pressa. É de forma direcionada, não de forma preventiva para você se resguardar para o futuro. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A instituição precisa disponibilizar recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente como suporte à consecução da sua estratégia (TCU, 2016). Sendo assim, sem alguma forma de intervenção, como bem lembra Marques (2015) a grande quantidade dos conhecimentos de uma organização fica subutilizada e não é desenvolvida até alcançar todo o seu potencial. A respeito disso, os entrevistados abaixo afirmam que a instituição não se preocupa com a gestão do conhecimento:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Não existe gestão do conhecimento na instituição. |
| E2 | Essa transferência de conhecimentos para a continuidade de atividades mais específicas é uma grande dificuldade que existe na universidade, eu creio que ela não ocorre. A universidade não tem essa preocupação. |
| E3 | Essa falta de gestão do conhecimento é um mal de toda a Administração Pública, existe sempre uma quebra de continuidade. Isso é da própria estrutura da Administração Pública, da própria cultura e parece que vai também se incorporando ao próprio funcionário... Leva um tempo para treinar alguém, não existe isso. Nós temos essa dificuldade aqui, porque a gente não constrói essa questão... |
| E6 | Não vejo essa preocupação da transferência de conhecimento institucionalizada. A instituição deve também se debruçar sobre essa questão no intuito de dar continuidade a esses serviços e deixar esse legado para que haja até uma padronização desses serviços. |
| E7 | A instituição não está se preocupando com a gestão do conhecimento, não tem treinamento. Por exemplo, se eu entrar de férias a pessoa que for me substituir vem de outro setor, que não tem nada haver com o meu; vai fazer o que lá? Ficar ligando para mim toda hora ou deixar para quando eu voltar de férias fazer o serviço acumulado. |
| E15 | Não há a transferência de conhecimento formalizada. Até que a Direção quis implantar essa forma de suprir uma ausência do outro, mas eu acho que não deu certo, porque mesmo com a quantidade de servidores que a gente tem, de certa forma, no dia a dia, ter esse espaço... Eu digo pela minha experiência, eu não estava dando de conta nem direito do trabalho diário, que dirá sair da minha responsabilidade... |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O TCU (2016) evidencia que um fator chave para o desenvolvimento organizacional é a mudança de foco de formas mais tradicionais de capital, como formas físicas e financeiras, para um capital intelectual que envolve informação, propriedade intelectual e experiências. Acrescenta que esse capital está no centro dos modelos de negócio de qualquer organização e mesmo de qualquer nação que deseja crescer.

A gestão do conhecimento contribui tanto para a aquisição como para o compartilhamento da informação dentro da organização (TCU, 2016). Esse conhecimento favorece o **desenvolvimento individual** como também da organização. Apesar disso, estes entrevistados compreendem que não há contribuição voluntária do repasse de conhecimento dentro das equipes de trabalho, pelo menos de forma total:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Acho que não há repasse de conhecimento dentro das equipes de trabalho. Houve sim uma tentativa da chefia de fazer umas substituições, mas ainda é falha essa transferência de conhecimentos para a continuidade de atividades mais específicas. |
| E4 | Não há repasse do conhecimento voluntariamente em cem por cento, mas acontece. Tem pessoas que não se habilitam, acham que não é da sua competência. Eu acho que é da competência, por respeito ao seu colega e tudo mais, mas tem muita gente que faz de conta que não; se vira. |
| E8 | Não houve repasse de tudo no meu setor não, mas passou uma boa parte. |
| E14 | ... Esse conhecimento, não sei se é com medo do espaço ser ocupado por outro, mas existem alguns colegas que ainda retêm a informação, não compartilham de forma mais aberta, de forma mais ampla. Eu sinto isso de alguns servidores, prendem um pouco... |
| E16 | Eu não vejo repasse do conhecimento. Eles não têm essa responsabilidade de facilitar. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Uma eficiente gestão do conhecimento depende da forma como as organizações adquirem e desenvolvem o conhecimento. Elas devem capturar, indexar e disponibilizar o conhecimento que produzem e utilizam (TCU, 2016). Por meio desse processo ocorre o compartilhamento do conhecimento para todos os envolvidos. Para a maioria dos entrevistados há repasse do conhecimento dentro das equipes como está representado nestas falas:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Eu não vejo alguém com dificuldade de passar o conhecimento, porque pelo menos hoje nós temos um quadro muito jovem, deu uma renovada, aprende muito rápido. |
| E6 | Nas equipes de trabalho não há nenhuma vaidade em relação a isto não, acredito que há repasse de conhecimento. |
| E9 | Gratuitamente, a gente já faz isso dentro do nosso setor, o que se precisa de conhecimento; senta, conversa. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E12 | A contribuição voluntária dos servidores das equipes de trabalho tem sido a única forma que tem salvado os dados da UFCG, porque não houve outro tipo de preocupação... Hoje eu tenho toda a atenção e da forma que eu recebi esse conhecimento das outras pessoas, que eu tive a oportunidade de quando eu cheguei aqui, ter de repassar para quem está chegando, de mostrar para eles... de contar as experiências que eu tive, de ter isso arquivado também no computador, de encaminhar os processos, de ter tudo construído. |
| E13 | Eu acho que os colegas repassam o conhecimento. Até hoje eu repasso, porque realmente tem hora que a chefia não está e a pessoa fica naquela insegurança, eu passei por isso. Quando eu cheguei também, graças a Deus, tive apoio tanto de chefia como de colegas. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Para Schikmann (2015c) a **capacitação por rotação de tarefas** permite que as pessoas aprendam novas atividades e adquiram novas habilidades por meio da realização de diferentes tarefas dentro de sua área de atuação. Dessa forma, complementa a autora, todas as pessoas de uma equipe poderão obter um conjunto completo de competências necessárias para a equipe como um todo, de modo a imprimir-lhe um perfil multidisciplinar e que isso proporciona maior flexibilidade à equipe em situações em que seja necessário reforçar algum tipo de atividade. Essa metodologia de capacitação também propicia a melhoria do relacionamento e a intensificação da comunicação entre os membros da equipe, pela necessidade de uns ensinarem aos outros seus conhecimentos e habilidades (SCHIKMANN, 2015c).

Observa-se, assim, que a aprendizagem é a mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências. Nas falas seguintes os entrevistados concordam que a aprendizagem ocorre no dia a dia, principalmente, por meio do compartilhamento de informações com os próprios colegas de trabalho no Centro ou na sede; mas também a aprendizagem ocorre com tentativas e erros:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | A aprendizagem ocorre com erros e acertos, correndo atrás. Quando quero aprender algo novo recorro a colegas mais experientes, tentativas. |
| E3 | A aprendizagem na minha área precisa de muita leitura, tem que correr atrás... Eu acho que muitas vezes o funcionário tem que se virar só, não tem a quem recorrer. A universidade não tem um setor de consultoria... |
| E4 | Quando da minha chegada a aprendizagem foi muito difícil, porque não tinha antes o profissional; foi a implantação de tudo. A assistência era muito pobre, a assistência que eu digo era a orientação. Às vezes chamava para uma reunião, aquilo que não ficava facilmente entendido você tinha que desenrolar. Então, foi muito na base da dor, mas da dor do que do amor. |
| E7 | Para aprender algo novo, eu procuro informações. Graças a Deus, tenho amizade, basto ligar, mas eu acho que é porque eu fiz por onde, foi a minha procura. |
| E8 | Sempre eu recorro ao chefe imediato, eu chamo e pergunto. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E9 | Eu procuro me informar por meio do conhecimento com leitura, artigo, livro, internet. |
| E10 | Eu recorro aos próprios colegas para aprender e faço consultas naquele manual. |
| E11 | A aprendizagem ocorre com meus colegas próximos, leituras e consultas a colegas em Campina Grande... Também quando há treinamento. |
| E13 | Quando preciso aprender recorro aos próprios colegas, por vezes busco em sites, leitura, pergunto a quem tem mais experiência, ligo para Campina... |
| E14 | A aprendizagem surgiu com a rotina mesmo do dia a dia. Eu recorro muito a quem já estava antes de mim ou pessoas ligadas ao setor que possam contribuir em Campina Grande, mas o dia a dia, a rotina mesmo é que foi me mostrando, aprendendo, errando, acertando. |
| E15 | A quem já estava na área, a gente pede ajuda a essas pessoas, porque gostam de ajudar. Elas ensinam, passam o conhecimento; em Campina também, eles são muito abertos quando a gente liga. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Para esses entrevistados não há uma cultura no âmbito da instituição voltada para a aprendizagem contínua, principalmente, para a realização das tarefas e para uma padronização de procedimentos.

As competências profissionais ou humanas, estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo servidor na instituição, remetem do ponto de vista da qualificação profissional não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, isto é, remetem à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos (PIRES *et al.*, 2005).

No contexto organizacional, percebe-se que a aprendizagem no trabalho pode dar-se de várias maneiras, pois as pessoas aprendem todo o tempo. Para Vianna (2015) há a aprendizagem formal, que ocorre por meio de programas de capacitação, desenvolvimento e educação sistematicamente planejados; e a aprendizagem informal, que acontece por imitação, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes e agentes relacionados ao trabalho, reflexões sobre as atividades.

O TCU (2016) identificou em seu estudo que as organizações da APF precisam conferir mais atenção ao processo de gestão do conhecimento, com o fim de melhorar seu desempenho, aproveitar de maneira mais ampla o capital intelectual instalado e evitar o desperdício de recursos já disponíveis na organização.

Estão demonstrados no Quadro 27, os principais resultados pertencentes ao eixo temático desenvolvimento de servidores na UFCG e no CCJS:

Quadro 27 – Resultados do eixo temático desenvolvimento de servidores

| PRINCIPAIS RESULTADOS DO EIXO TEMÁTICO DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES COM BASE NAS COMPETÊNCIAS | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ | O desenvolvimento de competências dos servidores públicos e, em especial, dos servidores do CCJS é um processo de aprendizagem que busca suprir uma lacuna entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes exigidos pela instituição e os apresentados pelos servidores. |
| ✓ | O mapeamento de competências consiste em um elemento essencial na gestão por competências para guiar o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores técnico-administrativos do CCJS, de modo a possibilitar melhorias na qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. É primordial realizar, periodicamente, o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências. |
| ✓ | O mapeamento de competências foi o instrumento utilizado para a identificação das lacunas de competência ou <i>gaps</i> na UFCG, em 2006, visando à elaboração da matriz de competências e que permitiu a UFCG estruturar seu plano de capacitação . |
| ✓ | As ações de treinamento devem também considerar as necessidades futuras do CCJS de forma que possa desenvolver, no presente, competências que serão importantes no futuro. |
| ✓ | Dentre as metodologias aplicáveis de ações de capacitação são apontadas: a capacitação presencial, a capacitação a distância, a capacitação por meio de multiplicadores e a capacitação por rotação de tarefas. |
| ✓ | As oportunidades de capacitação não supriram as necessidades dos servidores, pois ainda há pouca oferta na formação específica e falta a parte prática. |
| ✓ | A instituição e o CCJS têm empreendido esforços para oferecer cursos formais aos servidores, mas apesar do esforço ainda é pouca a disponibilidade e poderia ter reserva de vagas para os técnico-administrativos nos programas de pós-graduação da própria instituição. |
| ✓ | Existe a autorização para a participação de servidores da UFCG em congressos, seminários, encontros e outras atividades de capacitação e aperfeiçoamento pelas Unidades Administrativas e Acadêmicas; mas há a reclamação da falta de um “programa”, no CCJS, voltado para a participação do técnico-administrativo em eventos, principalmente, com a previsão orçamentária. |
| ✓ | São três as formas de desenvolvimento do servidor técnico-administrativo no PCCTAE: a progressão funcional por mérito, a progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação . A UFCG tem ofertado oportunidades de desenvolvimento na carreira para os técnico-administrativos, utilizando os mecanismos de progressão impostos legalmente no PCCTAE. |
| ✓ | Cada servidor precisa perceber aonde deseja ir profissionalmente, preocupando-se com seu desenvolvimento , de modo articulado com as estratégias organizacionais. Dessa forma, a responsabilidade pela educação permanente deve ser compartilhada pelas escolas de governo, unidades de gestão de pessoas e servidores. |
| ✓ | Todo o processo de capacitação deverá ser submetido a uma avaliação para identificação de sua eficiência e eficácia e que as possíveis falhas assinaladas deverão ser objeto de análise para correção na continuidade do processo. |
| ✓ | No contexto do CCJS, a aprendizagem no trabalho ocorre formalmente por meio de programas de capacitação, desenvolvimento e educação sistematicamente planejados; e informalmente por imitação, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes e agentes relacionados ao trabalho, reflexões sobre as atividades. Isso ocorre, porque as pessoas aprendem todo o tempo. |
| ✓ | No CCJS ocorre compartilhamento do conhecimento entre os servidores, mas é necessário que o Centro construa uma memória organizacional para garantir a permanência do conhecimento, evitando que escape, por exemplo, com servidores que deixam a instituição, pois o conhecimento deve estar acessível e ser usado e não simplesmente existir. |
| ✓ | A UFCG e o CCJS precisam disponibilizar recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente no sentido de melhorar seu desempenho organizacional, pois uma eficiente gestão do conhecimento depende da forma como as instituições adquirem e desenvolvem o conhecimento. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Com base nas explicações acerca do desenvolvimento de servidores verifica-se que uma das metas da UFCG é a capacitação de seu pessoal técnico-administrativo, no âmbito de uma política da instituição que evidencie a qualificação e a atualização sistemática dos recursos humanos da universidade, para o exercício pleno e eficiente de suas atividades.

Identifica-se também que essa política institucional carece de maior efetividade para que possa por meio de programa de capacitação e qualificação continuada atender as necessidades institucionais, proporcionando aos servidores técnico-administrativos do CCJS as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissional e os requisitos necessários ao seu pleno **desenvolvimento na carreira**.

Na próxima seção, seguirá a avaliação do eixo temático “monitoramento de servidores com base nas competências”.

3.3.5 Eixo temático: monitoramento de servidores com base nas competências

Esta seção examina se o acompanhamento e controle dos servidores do CCJS ocorrem de forma democrática e participativa, por meio de sistema de informação fundamentado no conhecimento de todos os servidores e na informação que eles recebem como retroação de suas atividades e contribuições à UFCG; e a aplicação do processo de avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas com valorização e oportunidades de crescimento na carreira.

O eixo temático monitoramento ou controle de servidores refere-se ao acompanhamento e controle das atividades dos servidores do CCJS e a verificação dos resultados por meio dos subeixos temáticos banco de dados, sistema de informação de gestão de pessoas e avaliação de desempenho nesta discussão. Desta maneira, são observados apoiados na gestão por competências fatores como **banco de talentos e gestão de desempenho baseada nas competências**.

Todos os entrevistados admitem que os servidores precisem ser monitorados de alguma forma, como está exemplificado nas seguintes falas:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Acredito que os servidores precisam ser monitorados, porque a instituição não pode ficar a mercê de você não querer fazer o trabalho... |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | Tudo precisa ser monitorado. Tem algumas áreas da universidade que se tem esse controle automático. Tem funcionário que se faltar a gente sabe que ele faltou. Tem alguns setores que não tem esse controle. Ir ao trabalho, marcar o ponto e ficar lá não tem nada de eficiente. O ponto é um meio de eficiência no serviço público, mas só isso não resolve, porque pode o funcionário estar lá e não se ter nenhum controle sistemático do que ele produz, do que efetivamente ele fez... |
| E4 | Acho que em tudo na vida precisa ter monitoramento, precisa ter controle, precisa ver quando a pessoa está excedendo da posição que exerce. Às vezes você tem uma função ou nem tem, é um mero servidor, mas ultrapassa do seu limite. É preciso, porque tem gente que realmente se excede. |
| E6 | Eu acredito que é necessário que haja um <i>feedback</i> das atividades, saber realmente se o servidor cumpriu aquela tarefa, até porque é importante que essas atividades sejam concluídas. Então, é fundamental que isso exista. |
| E8 | Tem que ter monitoramento, senão não tem ordem, não tem organização, tem desorganização. Tem que ter um acompanhamento diário. |
| E9 | Acho que os servidores precisam ser monitorados para um bom andamento. Não é aquele monitoramento castrador. Você está ali, sabe que tem que atender, então faz aquilo com qualidade. |
| E11 | Em relação ao servidor esse acompanhamento não precisa ser também muito rígido, mas que é necessário que haja um acompanhamento para verificar, ter um <i>feedback</i> do que o servidor está apresentando. |
| E12 | Eu acho que toda pessoa enquanto gestão precisa ter conhecimento do que está acontecendo... Então, tem que ter enquanto gestor, mesmo tendo pessoas de confiança, conhecimento do que está acontecendo e do que está se passando. |
| E14 | Os servidores precisam ser monitorados. Uma das grandes falhas aqui do CCJS é que existem muitos servidores muito soltos... Quando o servidor percebe que não existe esse controle, não existe esse monitoramento, então ele vai relaxando. Vai chegar um ponto que ele vai achar que o erro dele é certo, então a mentira dele se torna a verdade para ele, acaba se acomodando naquilo... A gente tem um ponto eletrônico que não está refletindo a realidade, que é falho, porque o ponto é com senha. Essa questão do ponto ser uma forma de monitoramento deixa a desejar muito. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Percebe-se que os processos de monitoramento de pessoas devem adotar uma abordagem de confiança a respeito dos servidores ao oferecer-lhes flexibilidade, liberdade e autonomia para uma melhor participação e comprometimento. Sendo assim, esses processos não podem adotar posturas que forcem as pessoas a obedecerem e que imponham restrições no sentido de torná-las dependentes.

Subeixos temáticos: Banco de dados e sistema de informação de gestão de pessoas

O TCU (2016) verifica que muitas organizações não utilizam ferramentas importantes que já são permitidas pela legislação vigente para a atual situação das relações de trabalho como gestão por competências, **banco de talentos** atualizado e sistemas integrados de gestão de pessoas baseados em dados atualizados, entre outras.

Pantoja (2015) explica que entre os benefícios da PNDP está a possibilidade de formação de **banco de talentos**. Para Schikmann (2010) o **banco de talentos** constitui um banco de dados com as informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal. Considera-se banco de dados um conjunto integrado de arquivos relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados, eliminar redundância e proporcionar significado, tendência e inteligência.

Todos os entrevistados concordam que é importante um banco de dados de gestão de pessoas com informações da vida funcional dos servidores e ainda descrevem quais informações poderiam fazer parte desse banco, como está representado nestes relatos:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Acho que deveria ter um banco de dados de gestão de pessoas com informações relativas aos servidores. A primeira informação que me vem na mente é a questão de licença médica... Com um banco, a informação seria mais rápida e todos poderiam compartilhar. |
| E3 | É lógico que tem informação que é privativa do funcionário, mas deve ter informação; é para estar disponível. |
| E4 | Um banco de dados podia ter dados de comportamento, de escolaridade, de produtividade, de habilidade, de presteza, de pretensões. |
| E6 | Em relação a essas informações para um banco de dados, poderia se analisar, por exemplo, questão de produtividade, as atribuições do servidor, o que realmente o servidor tem desempenhado, a área que ele se interessa, se gostaria de exercer outra atividade, se ele está satisfeito naquela atividade que exerce, se ele tem atendido a demanda necessária, se ele tem sido proativo naquela função. Poderia também ter uma avaliação por parte dos outros setores, saber se realmente aquele servidor tem atendido a necessidade. |
| E8 | Os dados podem ser as competências, capacitações, tipo um currículo e perfil. |
| E10 | Eu acho que tem que ser um currículo do servidor: a experiência, os setores que ele trabalhou, as capacitações que ele fez. Eu acho que essas coisas formais. |
| E12 | Eu acho que precisaria acompanhar férias, flexibilização do horário, saber qual o horário que aquele servidor está trabalhando. |
| E15 | O histórico do servidor, em quais setores ele já trabalhou, se a atividade dele foi bem desenvolvida, as férias, a quem ele substituiu, se o serviço foi bem feito de certa forma. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Pires *et al.* (2005) salientam que o **banco de talentos** é um cadastro de servidores com dados sobre formação; especialização; atividades acadêmicas; experiência profissional; realizações; atividades de entretenimento, artísticas e esportivas; entre outras, armazenadas em um sistema informatizado que permite a realização de consultas e pesquisas refinadas.

Para quase todos os entrevistados, as informações funcionais em um banco de dados poderiam ser acessadas internamente pelos próprios servidores e chefias como

suporte para análises, ações e decisões gerenciais e alguns ainda acrescentam que poderiam estar disponíveis para o público em geral, como fica demonstrado nas falas abaixo:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Em relação ao que você tem de responsabilidade com o ambiente de trabalho, tem que ser aberto. As informações de um banco de dados dos servidores do Centro podem ser acessadas. |
| E3 | Eu acho que com as ferramentas que se tem hoje deveria ter informações, inclusive até para o público. Eu acho que isso é importante para ter um controle. |
| E4 | Um banco de dados público e que as pessoas tivessem acesso até para tomar decisões. |
| E6 | Eu acredito que essas informações poderiam sim ser publicizadas, mas elas deveriam ser analisadas, principalmente, pelos gestores. |
| E7 | Eu acho que seriam importantes essas informações, porque às vezes você quer transferir de um setor para outro, mas não sabe o que a pessoa tem de capacidade. |
| E16 | As informações dos servidores podem ser acessadas pelos colegas sim, até para motivar os que estão chegando. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Na percepção destes dois entrevistados caberia apenas a gestão e chefias o acesso às informações funcionais dos servidores:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E11 | As informações acessíveis só para o gestor mesmo tomar decisões. |
| E15 | Eu acho que essas informações só competem a Direção, as chefias... porque é como se fosse uma pasta do servidor. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A proposta do **banco de talentos** segundo Pires *et al.* (2005) é disponibilizar para a instituição dados que contribuam na identificação do perfil geral dos servidores, incluindo informações curriculares, indicações comportamentais – como, por exemplo, as provenientes da auto avaliação de habilidades e atitudes – e dados sobre atividades realizadas de modo voluntário pelos servidores.

Constata-se que é essencial que haja no CCJS um **sistema de informações** ágil que contribua com o processo decisório. Os entrevistados relataram que um banco de dados é um instrumento importante para orientar a tomada de decisões referentes à gestão de pessoas por conter informações precisas e relevantes sobre a força de trabalho:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | A chefia teria que ter uma informação precisa do servidor para não puni-lo errado. |
| E3 | A Administração Pública ela vive de informação e de tecnicismo... |
| E5 | O banco de dados facilita para a tomada de decisões seguras. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E6 | Quando não se tem informações importantes, eu acredito que pode levar o gestor a tomar decisões incorretas, já que ele não tem as informações precisas em relação ao servidor. Daí é importante que haja um instrumento de gestão de pessoal para que ele possa tomar as decisões acertadamente. |
| E7 | Esse caso aí: vai adequando, fazendo a movimentação interna; às vezes tira a pessoa, não sabe nem... Que a gente já viu sendo tirada de um lugar que não dava certo e até hoje não dá certo em nenhum lugar. |
| E8 | O gestor vai dar um passo no escuro, porque o bom mesmo é tomar as decisões conhecendo... Chega um ponto de desagradar e fazer uma coisa sem ter o conhecimento. |
| E10 | Os gestores e os servidores têm que saberem como a instituição funciona, quais são as regras. |
| E11 | Uma decisão falha pode acontecer realmente se não tiver um banco de dados que sirva de suporte. |
| E12 | A gente vai voltar sempre para essa questão do planejamento, porque se você não conversa com o servidor e você não entende o trabalho que ele faz... Às vezes toma uma atitude ou passa uma conversa ríspida sem entender. |
| E13 | Seriam muito boas essas informações em um banco de dados que o gestor já iria olhar. Até nessa questão dessa mudança que é feita nos setores para saber realmente se a pessoa está capacitada. |
| E14 | A falta de informações pode levar a um equívoco, uma injustiça. Muitas vezes o gestor vai tomar uma atitude drástica e ele não sabe o histórico do servidor, o que ele está fazendo naquele momento, se ele está se qualificando. Então, é importante ter acesso a esse banco de dados. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Reconhece-se que os **sistemas informatizados tipo banco de talentos** são utilizados para alimentação, armazenamento e recuperação de dados sobre servidores. Com esse banco a instituição passa a conhecer melhor o perfil dos servidores e suas respectivas trajetórias profissionais como afirmam Pires *et al.* (2005). Para estes entrevistados a consulta de informações funcionais a outros colegas para a tomada de decisões é um risco, porque pode haver preferências, sendo as informações em banco de dados, mais eficientes e seguras:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | Pode acontecer de o gestor ser injusto ao tomar uma decisão, porque ele não tem ali uma coisa para ele consultar, por exemplo. Consultar pessoas às vezes não é bom, porque fulano gosta de sicrano, sicrano não gosta de fulano; mas se tem no banco de dados tudo que o servidor participou, o currículo... |
| E16 | Pode acontecer da chefia tomar decisão injusta por não estar baseado em informações precisas, então esse banco de dados é uma sugestão bacana... Se existe um banco de dados daquele servidor, então nós temos acesso. É transparência. As chefias estão mudando e nós permanecemos, então não haveria aquela questão de alguém dizer, o chefe olhava na ficha. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Este outro entrevistado discorda das opiniões acima ao considerar que o colega é a pessoa mais indicada a fornecer informações funcionais por conhecer melhor o seu trabalho:

| ATOR | DISCURSO |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E15 | A única forma de recorrer a informações seria ao ambiente de trabalho, porque quem conhece mais o outro servidor é quem está trabalhando com ele. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Percebe-se, de acordo com a maioria dos entrevistados, que um **sistema de informação de gestão de pessoas** como um sistema planejado para coletar, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos servidores da instituição ou do CCJS, além de permitir análises, ações e decisões eficazes pelos especialistas de gestão de pessoas e gerentes envolvidos, pode servir também de base de informação para os servidores.

O Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (Sigepe), que está sendo desenvolvido em substituição ao Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), é o novo portal de serviços dos servidores públicos federais ativos, aposentados e pensionistas do Poder Executivo (www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe).

O Sistema de Gestão de Acesso (SIGAC) é o novo sistema de acesso para o Sigepe Servidor e Pensionista e Sigepe mobile. Pelo SIGAC é possível acessar as funcionalidades disponibilizadas pelo Sigepe, tais como: autorização de consignatária, contracheque, informe de rendimentos para Imposto de Renda, entre outras. Essa mudança traz os benefícios da unificação de acessos às demandas com apenas um *login* e senha.

O canal de atendimento da Secretaria de Gestão Pública (Segep), Alô Segep, foi substituído pela Central Sipec que faz parte do conjunto de iniciativas do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão de modernização e inovação de processos, com redução de custos (www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe). A Central Sipec foi estruturada para melhorar o atendimento à Rede SIPEC.

O projeto Sigepe com o objetivo de desenvolver um novo sistema de gestão de pessoas do governo federal está substituindo, gradativamente, os sistemas da família Siape (Siape, SiapeCad, SiapeNet e Extrator). Esse novo sistema atenderá aos órgãos participantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e irá abranger o ciclo de vida da área de gestão de pessoas: criação de cargos e empregos; seleção de

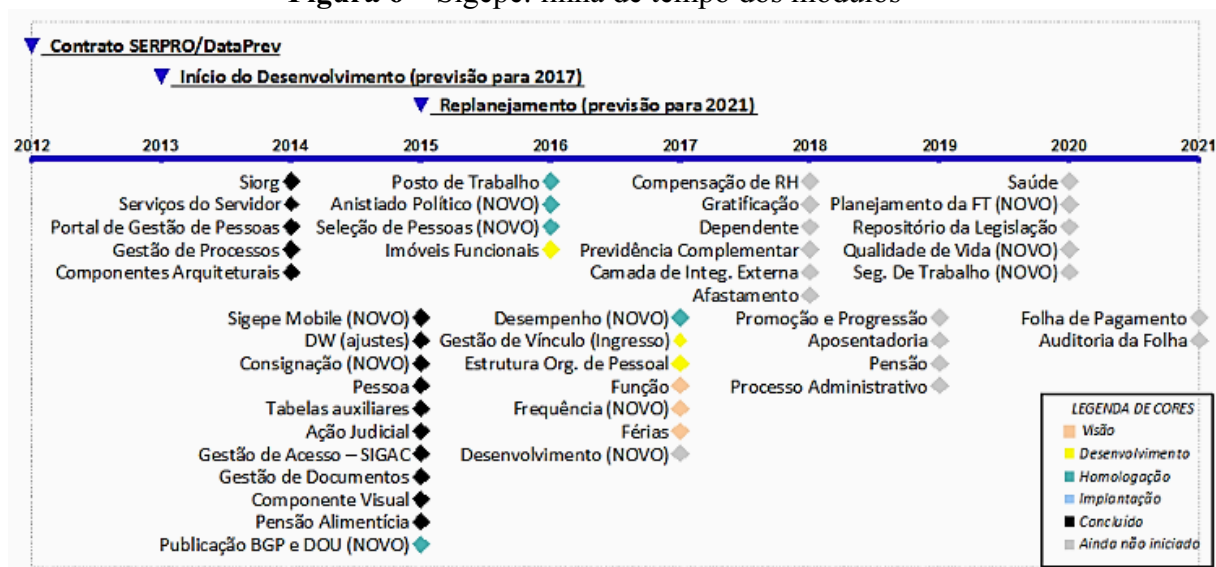
peças; ingresso do servidor; gestão funcional (férias, movimentação, progressão funcional e outros); gestão de benefícios (gratificações, adicionais e outros); aposentadoria e folha de pagamentos (www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe).

O Sigepe é direcionado tanto às áreas de gestão de pessoas dos órgãos, quanto aos servidores e suas chefias, que também interagem com o sistema para obter informações ou solicitar serviços. O sistema está sendo desenvolvido pelo consórcio entre Sistema Federal de Processamento de Dados (Serpro) e a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social, a Dataprev e teve seu início em 2013 com previsão para a conclusão em 2021 (www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe). Anualmente, até a conclusão serão disponibilizados novos recursos, conforme planejamento.

Em virtude do tamanho do projeto, dividiu-se o escopo em dois níveis: módulo, que representa um conjunto de funcionalidades afins para a realização de um determinado macroprocesso; e subprojeto, um subconjunto de funcionalidades de um módulo que são desenvolvidas e disponibilizadas em conjunto para os usuários (www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe). Um módulo pode ser dividido em vários subprojetos. É importante destacar que a lista de módulos e subprojetos é revisada à medida que o desenvolvimento do projeto evolui.

A Figura 6 apresenta a nova estimativa de prazo de alto nível do projeto, indicando o ano previsto para conclusão de cada módulo e a fase do seu desenvolvimento.

Figura 6 – Sigepe: linha de tempo dos módulos



Fonte: disponível em www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe (2018)

Legenda: Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (Sigepe); Sistema Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Sistema de Organização e Inovação Institucional (Siorg), Sistema de Gestão de Acesso (SIGAC), Boletim de Gestão de Pessoas (BGP), Diário Oficial da União (DOU), Recursos Humanos (RH).

Entre os módulos do SIGEPE, destaca-se o Módulo Boletim de Gestão de Pessoas (BGP) que é destinado à publicação de normas que exigem transparência e publicidade dos atos administrativos de caráter interno de pessoal produzidos pela administração pública (www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe). O módulo é destinado aos servidores, gestores das unidades de gestão de pessoas, ao órgão central do SIPEC e aos órgãos de controle. Ao servidor propicia maior facilidade para consultar atos de pessoal produzidos pelo seu órgão e que são de seu interesse.

Além das funcionalidades do Sigepe, o Diário Oficial da União (DOU), os boletins de serviço da Reitoria, da SRH e do CCJS da UFCG publicam as portarias com diversos atos administrativos referentes aos servidores tornando essas informações acessíveis aos próprios servidores e ao público em geral.

Verifica-se que a proposta de um banco de dados do CCJS, que inclua um **banco de talentos** ou um banco de competências, tem sua importância no que tange a disponibilidade, em tempo real, de dados a respeito de cada servidor em um único lugar, que permitiria uma recuperação detalhada do histórico funcional daquele servidor com informações precisas e relevantes para servir de suporte a análises, ações e tomada de decisões referentes à gestão de pessoas como também servir de base de informação para os próprios servidores.

Pires *et al.* (2005) lembram que os elementos que formam o cadastro de cada servidor são definidos pela organização, de acordo com suas necessidades e que nesse cadastro pode haver campos de preenchimento obrigatório e optativo; campos fechados, diante dos quais o servidor deve selecionar a melhor alternativa para o registro da informação, e campos de livre descrição, onde o servidor registra os dados de forma não padronizada. Acrescentam ainda que a autoria do registro e a forma de atualização das informações podem ser mais ou menos rígidas, de acordo com as implicações que podem ter sobre a vida profissional do servidor.

O processo de monitoramento de pessoas trata também do processo de avaliação de desempenho do servidor com a definição de fatores de avaliação que afetam a atuação do servidor no ambiente de trabalho.

Subeixo temático: Avaliação de desempenho

Identifica-se que a gestão de desempenho vem sobrepondo-se à avaliação de desempenho por meio de processo abrangente que inclui atividades de planejamento,

acompanhamento e avaliação. Parte-se, assim, do entendimento que é primordial gerenciar o desempenho e não apenas avaliá-lo.

Marques (2015) resume a dinâmica do processo de **gestão do desempenho** nas etapas seguintes: inicia-se com o planejamento e a negociação de padrões de desempenho objetivos e mensuráveis, que são o ponto de partida para o monitoramento da execução; seguindo-se com a avaliação e a revisão dos resultados, com vistas ao aprimoramento do próprio processo e ao aperfeiçoamento individual e institucional. Dessa forma, a avaliação de desempenho é uma das etapas do ciclo da gestão do desempenho precedendo e sucedendo outras etapas, não menos importantes. Portanto, a avaliação de desempenho atua como instrumento da gestão do desempenho.

Observa ainda Marques (2015) que a **gestão do desempenho** passa pela compreensão de que as práticas organizacionais são inter-relacionadas. Sendo assim, propõe integrar os subsistemas de recursos humanos (provisão de força de trabalho, gestão de cargos e carreiras, compensação, monitoramento, capacitação e desenvolvimento, entre outros) e a estratégia organizacional.

Do mesmo modo, Brandão e Guimarães (2001) concebem a gestão por competências e a **gestão do desempenho** de forma sistêmica, como parte de uma política de gestão e de desenvolvimento de pessoas e não apenas como ferramentas para a melhoria das performances profissional e organizacional. Esses autores propõem o uso da expressão - gestão de desempenho baseada nas competências - para fazer menção a esses processos, pois permitem considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre a competência e o desempenho.

Nos termos do Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006, avaliação de desempenho é o instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006c).

Segundo a Resolução n. 04, de 19 de julho de 2007 da CSGAF/UFCG a **avaliação de desempenho** é a verificação sistemática e formal da atuação do servidor em seu local de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe forem atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, mediante critérios objetivos (UFCG, 2007a).

A avaliação de desempenho é um amplo processo que tem por objetivo garantir o desempenho dos colaboradores em níveis esperados (TCU, 2016). Dessa forma, não se pode resumir a uma atribuição de nota ou conceito de forma burocrática por parte de avaliadores a avaliados, até porque a partir desse processo pode se avaliar as necessidades de capacitação dos servidores.

Quase todos os entrevistados concordam que as avaliações anuais de desempenho funcional não refletem o desempenho efetivo dos servidores avaliados e para a maioria deles há corporativismo entre os colegas nessas avaliações, ilustrado nestes depoimentos:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | As avaliações anuais de desempenho funcional não refletem o desempenho dos servidores avaliados, porque o falho não é a avaliação em si, mas quem avalia, infelizmente. Acho que há corporativismo. |
| E2 | A avaliação anual de desempenho do servidor não reflete seu desempenho, deveria ser uma coisa mais específica. O problema está na maneira como se é avaliado. Já tem a equipe, mas cada um lança mão da nota que quer dá, era para discutir se realmente aconteceu aquilo... Eu acho que essa avaliação da maneira que é feita, o servidor não liga não... Há um corporativismo entre os funcionários para isso. |
| E3 | Eu acho que é falha a avaliação anual de desempenho funcional. Agora também eu não tenho uma ideia de outra forma, porque a gente tende a não avaliar de forma muito contundente. Às vezes coloca a gente para avaliar alguém que não é uma relação de perto do trabalho, tem essa dificuldade... Às vezes o problema não está nem na avaliação, o problema está nas pessoas. |
| E4 | As avaliações não refletem o desempenho efetivo de jeito nenhum e muitas vezes o fato de ser colega pode e gera corporativismo. Você tem até receio de prejudicar, a pessoa passou no concurso e tudo mais. |
| E6 | As avaliações são muito importantes, são fundamentais para a carreira do servidor e acredito que muitas vezes não refletem a realidade desempenhada pelo servidor. Poderiam ser melhoradas aquelas avaliações de desempenho. |
| E7 | As avaliações anuais não refletem a realidade, deixam muito a desejar, porque a forma como é feita mesmo sigilosa, mas um colega não quer... É complicado e aí corre o risco de você até atribuir uma nota ruim a uma pessoa e ela ficar chateada com você como já aconteceu aqui. Há um corporativismo grande. |
| E9 | Pode haver corporativismo nas avaliações anuais e eu acho que deveria também ter outros dispositivos, não só aquele. Às vezes torna-se mecânico, talvez porque eu esteja em um setor que não têm altos e baixos. |
| E11 | Eu não posso falar sempre, mas há certo corporativismo nessas avaliações sim. Se a gente tem uma boa relação, eu vou te avaliar com base na relação que tenho com você, não com base no trabalho em si. Eu acho que em toda instituição pública essas coisas acontecem. Tem que haver certo desvio padrão, que a gente consiga desconsiderar algumas situações para se verificar o que realmente está acontecendo. |
| E12 | Eu acho muito difícil dar nota naquele sistema. As pessoas que eu trabalho diretamente é mais prático, mas a gente sabe que nem sempre você vai ser avaliado ou avaliar alguém que você tem sempre o contato cotidiano. |
| E14 | As avaliações anuais de desempenho não refletem a realidade. Existe um corporativismo muito grande, até por uma questão de política da boa vizinhança. Muitas vezes você sabe que o servidor não presta aquele serviço de forma adequada, com assiduidade, pontualidade; você sabe que ele não produz, mas pela política de boa vizinhança, para não gerar um atrito, não gerar um mal estar, você avalia com a nota lá em cima para agradá-lo, mas na verdade não reflete isso. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Schikmann (2010) mostra que apesar da discussão a respeito da subjetividade de determinados critérios adotados e a inclinação à condescendência por parte dos avaliadores, caso seja bem aproveitada, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas de uma instituição, pois possibilita o alcance de metas estratégicas por meio do desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais.

Para um dos entrevistados as avaliações anuais de desempenho funcional refletem o desempenho efetivo dos servidores avaliados e outro considera que não há corporativismo:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | Acho que as avaliações anuais de desempenho refletem o desempenho efetivo dos servidores. |
| E15 | Em alguns casos as avaliações refletem o desempenho real, em outros não. Não é corporativismo, mas quando aquela pessoa não é tão boa, o outro servidor não vai dar uma nota oito, nove, dez. Vai dar um sete para dizer assim: “Não, está bom para ele não se prejudicar”. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O TCU (2016) define avaliação de desempenho como uma técnica ou ferramenta com o objetivo de conhecer e medir o desempenho dos servidores da instituição, comparando o desempenho esperado e o desempenho alcançado. Complementa ainda que se faz necessário não apenas a comparação entre o que se espera do servidor e o trabalho realizado, mas também a existência de procedimentos de acompanhamento que permitam, durante o período de avaliação, a correção de desvios para garantir que o realizado corresponda ao planejado.

Segundo estes entrevistados alguns fatores interferem, negativamente, no desempenho do servidor, como descrito a seguir:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Acho que a relação entre os colegas às vezes atrapalha para você desempenhar sua função. |
| E3 | ... Quando a gente deixa as pessoas muito à vontade na instituição tem o lado bom, porque eventualmente as pessoas ficam à vontade; mas tem o lado ruim, porque diminui a disciplina... Essa questão do ponto veio forçar a isso, mas às vezes não é o suficiente, porque no meu entender o que controla mais o funcionário é atividade. Se você o enche de atividades, se ele está sempre ocupado, você não vai vê-lo tomando cafezinho. Então, você vai ter um controle disso aí, mas o que falta às vezes é mecanismo de controle. Tem áreas que é necessário esse controle até para própria eficiência do serviço público e para atender as próprias normas. |
| E4 | Dependendo da função e da atividade, a falta do material interfere no desempenho. |
| E6 | Um fator que interfere bastante no desempenho do servidor é a insuficiência de pessoal. A insatisfação no trabalho, a falta de comunicação interferem. A interferência por parte do gestor indevidamente ou por desconhecimento muitas vezes. Questão de sobrecarga de trabalho, o desconhecimento do trabalho ou a falta de aptidão naquela função ou naquele trabalho, a falta de capacitação e um ambiente interno ruim interferem. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E9 | O que eu posso perceber aqui é que às vezes tem intriga, fofoca, leva e traz e tal. |
| E14 | Interferem no desempenho do servidor até uma questão do perfil, características pessoais, por não ter esse comprometimento todo, o histórico de vida. Além da falta de monitoramento, do choque de gestão da universidade, dele perceber que não existe uma punição, que não existe um chamamento. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

De acordo com o Decreto n. 5.825/06, desempenho é a execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais (BRASIL, 2006c). Para estes entrevistados alguns fatores interferem, de forma mais positiva, no desempenho do servidor:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | Eu acho que a facilitação do convívio e o respeito entre as pessoas ajudam no desempenho do servidor. |
| E7 | Eu acho que é do próprio servidor ter um bom desempenho. |
| E8 | Para o desempenho do servidor, vale muito o chefe. O chefe que faz corpo mole e deixa aí anarriê, alavantu... Eu aprendi a ser rigorosa com minhas coisas, eu tive sempre chefes rigorosos. |
| E10 | Eu acho que o servidor desempenha bem uma coisa dentro da instituição quando tem uma atribuição bem definida. |
| E11 | Vários fatores interferem no desempenho: fatores pessoais, fatores profissionais em relação à insegurança. |
| E12 | Eu não acho que o salário tem uma vinculação direta no desempenho do servidor, mas as relações interpessoais, a relação de casa com o trabalho, porque é uma relação bem intrínseca. Também a própria forma como a instituição vê esse servidor e como o servidor vê essa instituição. |
| E13 | Eu acho que o que interfere no desempenho é mais do próprio servidor, características da própria pessoa. A gente reclama, quer melhoria, mas a melhoria salarial não vai melhorar o desempenho de muita gente não. |
| E15 | O principal fator que eu acho que interfere no desempenho do servidor é a motivação, porque se não tiver motivação interna para o seu trabalho, para sua vivência, você não procura trabalhar desempenhando seu melhor. Segundo, é a questão financeira mesmo, porque é seu subsídio. Ninguém trabalha sem dinheiro... |
| E16 | Eu acho que características pessoais interferem no desempenho, porque cada ser deve ser respeitado como ele trabalha a questão da produção e da administração do tempo. Já tem outros que isso é muito relativo. Eu acho que cada um tem sua forma de desempenhar dentro da instituição, isso fica muito a critério. Eu acho muito importante é a pró-atividade. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Schikmann (2010) aponta que a avaliação de desempenho traz muitos benefícios no nível individual e institucional. No nível do indivíduo, a autora relata que a avaliação de desempenho propicia: avaliar o desempenho profissional; identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais; refletir sobre os

pontos fortes e fracos de cada avaliado; conhecer o potencial do funcionário; obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios.

Ainda, segundo a autora, no nível de equipes, áreas ou até mesmo no nível institucional, a avaliação de desempenho proporciona, entre outros: maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos; o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização; o desenvolvimento do espírito de equipe; e a percepção da interdependência entre áreas e pessoas.

Conforme a Resolução n. 04/2007 da CSGAF/UFCG (UFCG, 2007a) faz parte do **Programa de Avaliação de Desempenho** o plano de administração do desempenho individual que representa um termo de gestão entre o servidor e a chefia imediata, devendo ser definido no primeiro mês de cada período a ser avaliado, com o estabelecimento de atribuições e metas que deveriam ser avaliadas ao final de cada trimestre e corrigidas, se necessário, tendo que ser utilizado para subsidiar o processo de avaliação; como também o preenchimento do formulário sobre as condições de trabalho para serem encaminhados a SRH quando na segunda avaliação. A avaliação de desempenho individual, propriamente dita, é estruturada em 11 questões, com escala de 1 a 10 e peso variável (UFCG, 2007a).

O **Plano de Administração do Desempenho Individual** tem a finalidade de subsidiar o processo de avaliação e deverá conter, essencialmente, a descrição e o acompanhamento das metas, atividades e tarefas a serem cumpridas pelo servidor no período em que será avaliado, bem como os fatores que facilitam ou dificultam seu desempenho (UFCG, 2007a).

Todos os entrevistados admitem que a realização de um plano de desempenho individual e a consideração das condições de trabalho como estão previstas na resolução do processo anual de avaliação de desempenho funcional da instituição, contribuiriam para uma avaliação mais efetiva dos servidores, como fica demonstrado nas falas seguintes:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Não conheço quem faça um plano de desempenho individual. Seria interessante. Não sabia que estava na resolução... Não informo as condições de trabalho na avaliação, até porque a gente só tem acesso aquele formulário lá. |
| E2 | Nunca ouvi falar em plano de desempenho individual, a primeira vez... Pior que não informamos as condições de trabalho. |
| E6 | ... As avaliações analisam alguns critérios, mas poderiam incluir outras questões para ter uma noção melhor da realidade do servidor. |
| E8 | Seria melhor a avaliação com um plano de desempenho. Que você senta e vai ver com seu chefe as atribuições, o que foi determinado, as metas a serem cumpridas dentro do mês, se você realmente cumpriu aquelas metas. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E9 | Pode ser que esteja faltando a prática do que está na resolução. A meta: lógico que a gente não vai traçar uma coisa estressante como tem alguns funcionários aí externos que terminam estressando e adoecendo. |
| E14 | Um plano de desempenho melhoraria a avaliação, com certeza. Seria uma avaliação mais ampla, o chefe estaria envolvido. Você só tem conhecimento da nota geral... Não vejo que o servidor tal me deu tanto na questão de produtividade... porque muitas vezes eu vendo se foi baixa, eu vou tentar melhorar ou vou questionar. |
| E15 | O plano de desempenho se fosse exigido não seria crucial, um ponto que iria mudar, de dar um salto muito grande; mas ajudaria. As condições de trabalho são muito importantes, principalmente, hoje em dia que a gente não trabalha sem tecnologia, sem sistema. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O acompanhamento do desempenho do servidor deve ser operacionalizado por meio de reuniões periódicas entre a chefia imediata e o servidor, para analisar o andamento dos trabalhos e os resultados parciais ou finais obtidos, e registrados no plano de administração do desempenho individual (UFCG, 2007a).

Pires *et al.* (2005) esclarecem que, a partir da análise das competências, quando se define, claramente, o que se espera do servidor e quais os padrões de desempenho a serem atingidos, estabelece-se um plano de desenvolvimento individual do servidor, que dá *feedback* sobre o seu desempenho e, conseqüentemente, novo significado à sua atuação.

O êxito na introdução de determinada política de incentivo a resultados, segundo Marques (2015), assim como, a sua manutenção e continuidade, necessita de dados e informações sobre o perfil de competências requeridas nos processos de trabalho da instituição, o mapeamento de competências dos servidores e, especialmente, sobre as expectativas pessoais e profissionais dos servidores e sobre o ambiente organizacional.

Estes entrevistados relatam que há distinção no empenho para realizar as atividades no CCJS considerando recompensas:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | Com certeza, a recompensa é um incentivo para realizar as atividades. |
| E9 | ... O ser humano, por si só, gosta de ser recompensado no dia a dia. |
| E13 | Eu acho que há mais disposição pelo que a gente percebe sim. Nem pensando por esse lado financeiro, mas a recompensa, folga. |
| E14 | Sem sombra de dúvida, você sabendo que está fazendo algo que vai ter um retorno, não retorno financeiro que é mais um; mas ser elogiado, um banco de horas. Isso com certeza dá um gás maior. Você produz mais, porque vai ter uma recompensa. |
| E15 | Ninguém pode viver sem dinheiro, então a recompensa financeira ajuda e muito; mas eu tenho, não é queixa não... porque teve um tempo, se eu não pedisse o dia após atividades extras pouco importava. E por parte de alguns não houve uma recompensa moral, só para outros. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Para estes entrevistados as atividades intrínsecas ao cargo ou função são realizadas com o mesmo esforço das atividades extras ou indiretamente relacionadas com suas atribuições, mas a recompensa dá um incentivo maior:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Não faço distinção no esforço empreendido para realizar minhas atividades considerando recompensas. Claro que remunerado é interessante, dá um incentivo a mais, mas eu sou ciente de que eu estou aqui e é a minha função. |
| E3 | Também a gente tem que perceber que é importante essa questão do plus, porque é uma atividade diferente. Até para motivar e incentivar, mas não podemos esquecer que a gente é contratada para o serviço público mensalista e que a gente tem atribuições que são da própria atividade nossa. Então, é para fazer talvez em um horário diferente ou desde que cumpra também a atividade, as atribuições. |
| E6 | ... Eu tenho empreendido o mesmo esforço para realizar as minhas funções, as atribuições do meu cargo. Infelizmente muitos servidores desempenham de forma diferente quando existe alguma coisa, mas isso pode ser também positivo, pode ser um estímulo a mais para o servidor. |
| E8 | Não faço distinção das atividades, mas a recompensa dá um incentivo. Até você ao receber uma portaria já é suficiente para lhe dar um incentivo. |
| E12 | Eu faço independente de recompensas, mas quando existe um incentivo melhor você faz até mais ágil do que determinadas outras coisas. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Marques (2015, p. 64) explica que, independentemente, da forma como a motivação ocorre, “seja em função de uma necessidade a ser satisfeita, da expectativa de alcançar objetivos desafiadores e pela consequência positiva ou negativa de um comportamento”, o principal é entender a natureza global das necessidades humanas, mas também, a diversidade e a individualidade das pessoas. Ainda estes entrevistados confidenciam que não fazem distinção na realização das atividades considerando recompensas:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Eu sou crítico dessas coisas: de realizar atividades extras pensando em recompensas... Existem pessoas que fazem as coisas e recebem alguma coisa a mais, mas não têm a ação de tentar ajudar sem pensar. |
| E4 | Não vejo muito essa distinção na realização de atividades com recompensas extras não. |
| E7 | No meu caso, não faço distinção das atividades, mas eu vejo muitos aqui que sim. No dia a dia não faz nada, quando tem um encargo de concurso aí ele pega e faz para chamar atenção. |
| E10 | ... Você compensar o indivíduo financeiramente nem sempre ele vai responder com muita produtividade e efetividade. Eu acho que recompensar monetariamente um trabalho é bom, mas não é tudo; não existe muita diferença não. Você resolver um problema do indivíduo que está ali na sua frente, você se sente muito mais recompensado, eu sou assim. |
| E11 | Não faço distinção nas atividades realizadas. |
| E16 | Não faço distinção nas atividades. Para mim não, porque eu vejo a instituição, independente que tenha ou não recompensa. Eu tenho que ser a mesma pessoa no que eu vou desempenhar. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

No que concerne ao entendimento dos entrevistados acima, para Marques (2015) a concepção e perspectiva de cada servidor a respeito de seu ambiente global de trabalho constituem aspectos capazes de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização.

Estes entrevistados sempre estão dispostos a engajarem-se em outras atividades do CCJS como comissões, eventos, equipes de trabalho e outras, que não estejam diretamente relacionadas com suas atribuições:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E6 | Atualmente eu já faço parte de muitas comissões, sempre temos essa disponibilidade. |
| E8 | Com certeza, eu tenho disposição para me engajar nas atividades. |
| E9 | Tenho disposição para participar de outras atividades do Centro. |
| E11 | Eu sempre fiz parte de comissões. |
| E13 | Eu participo aí toda hora quando me chamam. |
| E14 | Eu sempre estou disposto. Eu já fiz parte de comissões, eu sempre estive muito aberto, eu gosto disso. |
| E16 | Faço parte de outras atividades, tudo com a mesma disponibilidade, com a mesma capacidade, com a mesma habilidade, com a mesma eficiência, tendo ou não recompensa. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Os entrevistados seguintes declaram que já contribuíram bastante em atividades que não estão diretamente relacionadas com sua função, mas que não se sentem mais dispostos a participarem:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Eu já me engajei em outras atividades, eu já trabalhei muito, já fiz muita coisa sem nada. Hoje em dia não estou fazendo mais isso não, porque infelizmente eu não fui reconhecido por isso. |
| E7 | Hoje em dia não tenho disposição para outras atividades não, eu já tenho serviço demais. E teria, se eu visse que todos estariam participando, mas eu vejo aqui que não. Enquanto cinco ou seis fazem tudo, outros não fazem nada e têm o mesmo merecimento. |
| E15 | Eu já participei muito dessas comissões e por essas queixas a gente vai se desgastando, perdendo. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Para estes entrevistas há possibilidade de engajamento dos servidores em outras atividades desde que haja tempo:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | Eu queria participar de outras atividades, mas nunca acontece. |
| E10 | Se for um evento para eu fazer, trabalhar aquela coisa objetiva, mas se for para fazer reuniões, decidir não sei o quê... Eu não gosto de reunião, porque se fala muito, discute-se muito sem resolver. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E12 | Eu acho interessante a participação nos eventos, muito importante até para integração, mas muitas vezes você é consumido pelo cotidiano, pelas demandas que aparecem. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Como afirma Marques (2015) motivar pessoas no trabalho não é uma tarefa fácil, porque os servidores, por apresentarem diferenças e serem diferentes entre si, comportam-se com a própria personalidade e motivação de formas variadas. Alguns entrevistados consideram alguns pontos positivos em relação à UFCG, ao CCJS e ao setor de lotação como seguem:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | O ponto positivo do meu setor é que a gente não tem tanta responsabilidade burocrática como outros setores aqui têm. |
| E2 | Um ponto positivo no meu setor de trabalho é que eu estou fazendo aquilo que eu gosto. Eu acho que produzo mais do que já produzia, porque eu estou no setor que gosto de trabalhar. |
| E3 | E o ponto positivo é o relacionamento entre os funcionários e os superiores hierárquicos, é bem democrático, acessível. A universidade é uma instituição boa de trabalhar. |
| E6 | O relacionamento entre os servidores; os resultados da instituição, ela sempre foi bem avaliada; a formação dos seus profissionais são pontos positivos da instituição. |
| E7 | E o positivo, hoje em dia... a comunicação entre um setor e outro. |
| E10 | O positivo é que é tudo muito próximo, as pessoas são muito boas e me dou bem com todo mundo. |
| E11 | Falando da UFCG, um ponto positivo são as pessoas que trabalham aqui. |
| E13 | Um ponto positivo é essa questão da capacitação que vem melhorando. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Outros entrevistados ainda enfatizam algumas questões positivas com relação a gestão do CCJS, reveladas nas falas seguintes:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | No positivo, apesar da instituição ainda não ter percebido ou sentido que faltam coisas para integrar, ela tem conseguido fazer com que o seu servidor a ame, porque apesar das dificuldades não temos visto muitas reclamações... Com tudo isso, é uma instituição que soube, mesmo com dificuldade, preservar seus servidores. |
| E5 | Eu acho que aqui o que sempre me chamou muita atenção em relação a outra universidade que eu estudei é o atendimento aos alunos; aqui é super diferenciado, tem muita atenção com os alunos, tem muita preocupação. |
| E8 | O positivo aqui do nosso <i>campus</i> é ser solidário, quando chega gente de fora eu sinto a receptividade... |
| E9 | E o ponto positivo é esse salto que a gente tem no acesso de chegar e conversar, de saber de uma informação; ninguém procura esconder aquilo que você tem direito. |
| E12 | No Centro, de positivo, a questão do diálogo... Nós temos autonomia para executar nossa própria função, de dizer que nós estamos executando por isso e de a instituição compreender e aceitar a autonomia profissional. |

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E14 | O que tem de positivo é o ambiente de trabalho em si. Trabalhar com a diretora é muito bom, ela é muito atenciosa, sabe dirimir conflitos com uma perfeição muito grande. Às vezes eu levo problemas que não tem mais como resolver. Quando eu chego lá, ela com aquela calma, lucidez consegue deixar a gente até melhor do que entrou. Então, o que traz uma sensação muito positiva aqui no CCJS é a relação com a Direção mesmo. |
| E15 | Um ponto positivo que considero do Centro que escuta a gente. A gente tem oportunidade de se abrir, de conversar. Se não for ouvido, num primeiro momento, o nosso pleito; mas de certa forma a gente tem sempre uma promessa de que depois vai ser atendida; ser ouvida a gente sempre é. |
| E16 | Um ponto positivo da gestão no CCJS, eu acho ela muito criteriosa e muito justa, não vejo com benefícios A ou B; eu sinto isso. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Estes entrevistados apresentam os seguintes pontos negativos, em uma avaliação mais geral da UFCG ou do serviço público:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E3 | O ponto negativo que eu posso citar, não só nessa, mas em todas as universidades desse país, é público e notório que a gente precisa dar uma melhorada na qualidade do serviço público. |
| E6 | A terceirização é um ponto negativo... A terceirização deveria ser mínima e direcionada apenas para alguns cargos. Outro ponto negativo é essa questão das capacitações que ainda deixa muito a desejar e poderia ser melhorada... |
| E8 | Um ponto negativo é essa falta de integração com os outros <i>campi</i> da UFCG. |
| E11 | Um ponto negativo na UFCG em geral é a falta de transparência. |
| E13 | E o ponto negativo: essa questão da saúde do trabalhador que eu acho que está sendo deixada muito de lado. |
| E15 | E o negativo vai ser de novo a rigidez do horário, é difícil. Claro que todo mundo tem suas obrigações, tem que se adequar a situação, mas nos dias de hoje que a gente quer ver as pessoas se motivarem, suas peculiaridades. Num horário de seis horas, você teria até qualidade de vida, ficaria mais tempo com a sua família. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Nas próximas falas alguns entrevistados apresentam diversos pontos negativos relacionados ao CCJS ou a UFCG:

| ATORES | DISCURSOS |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | O ponto negativo é que às vezes pode dar um problema e tudo cai em cima do setor. |
| E2 | Um ponto negativo é a falta de incentivo que às vezes atrapalha muito. |
| E4 | O que falta realmente é esse movimento para integrar, aproximar mais. |
| E7 | O negativo é a falta de apoio ao funcionário técnico-administrativo em todos os sentidos, não tem apoio. |
| E9 | O ponto negativo daqui do CCJS ainda continua sendo o financeiro, porque para botar tudo para funcionar aqui precisa de dinheiro. |
| E12 | No item de defeito, eu já vejo essa questão do planejamento, não existe um planejamento para as atividades. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E14 | O ponto negativo que eu acho aqui é a questão da má distribuição das atribuições. Como eu disse no início: tem uns que trabalham demais. Existem outros na sua frente que você vê que não produzem, não estão nem aí, ficam tomando cafezinho, esperando o dia terminar... Isso desestimula os demais. Eu acho isso muito negativo, falta esse choque de gestão nesse caso pessoal. |
| E16 | ... O negativo, bato novamente na mesma tecla, é que precisa estar mais presente na vida do servidor, saber mais do servidor... Não sei se seria a palavra humanização, mas que olhasse mais, que valorizasse mais o servidor. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Estes entrevistados não apontam pontos negativos na instituição:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 | Ponto negativo mesmo: não vejo nada que realce. Eu acho que se existe algum ponto negativo é pelo trabalho, pelo ambiente, pelas circunstâncias; mas por ser uma instituição federal funciona bem na medida do possível. Não vejo aqui escândalos. |
| E10 | Um ponto negativo é difícil encontrar. E agora com o <i>campus</i> bacana, bonito, o local também próximo. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Os entrevistados seguintes sugerem melhorias dentro dos cinco processos de gestão de pessoas no âmbito da instituição e do Centro, principalmente, com relação ao perfil, ao engajamento e à capacitação dos servidores:

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | ... Traçar um perfil de quem está chegando e de quem já está aqui... Avaliar, formar uma equipe para ver... |
| E3 | Eu entendo que daria para melhorar esses processos de gestão de pessoas no âmbito da instituição e do Centro. Essa questão de planejamento, de investir, capacitar levando em consideração a necessidade da administração. Eu acho que para melhorar precisa a universidade conhecer a própria universidade, como é que funciona, ver as suas necessidades. |
| E4 | Pode o Centro buscar aproximar mais os servidores, oferecer mais uma integração, buscar mais harmonia. Também ser mais seletivo com pessoas que assumam determinadas funções... Eu tenho visto, principalmente, os que têm se aposentado: saem, pronto; acabou-se, fechou a porta da sala, entregou a chave... Que a instituição levasse em consideração esses projotzinhos festivos de servidor, essas coisas assim, coisas poucas. Eu sou de coisa simples com mais amor. |
| E6 | É necessário em relação à gestão, que seria muito interessante, traçar realmente o perfil dos servidores de forma que eles pudessem se adequar ou serem lotados naquelas funções em que têm uma maior aptidão, uma maior preferência. A instituição deve valorizar cada vez mais seus servidores e oferecer cursos e planos para incentivá-los e motivá-los cada vez mais, já que isso aí é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços. Também é preciso que haja uma melhor comunicação entre os diversos setores a fim de que os processos possam fluir de uma melhor forma. |
| E7 | Sugiro, nesse ponto, eu não sei nem se é fiscalização ou monitoramento do serviço de todos, porque às vezes não comenta com a Direção, mas ficam conversando: "Por que fulano não faz nada e tem o mesmo amparo?"; "Por que fulano falta tanto e ninguém diz nada?". E a gente vê isso no dia a dia, no olho nu. Flexibilização não quer dizer que você vai faltar, mas tem gente que acha, não vai nem no serviço e ninguém diz nada. |

| ATORES | DISCURSOS |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E8 | Sugiro que deveria melhorar a união. Eu acho a gente muito dispersa. Deveria também a Direção sempre conversar com a gente, fazer reuniões. |
| E9 | Como melhoria eu vou sugerir o acolhimento que está precisando, de sermos acolhidos de alguma forma aqui no <i>campus</i> ... |
| E10 | Melhorias... Talvez mais cursos de capacitação, encontros. |
| E11 | Acho que em relação ao desenvolvimento de pessoas poderia ser visto com mais carinho pela instituição. E também a questão da agregação... Aqui funciona mais ou menos às cegas... |
| E12 | Haver uma maior discussão, maior planejamento, maior diálogo com os servidores enquanto instituição; maior respaldo, maior transparência, maior quebra de talvez relações políticas, porque isso é uma forma de desmotivar. |
| E13 | Melhorar ainda mais a questão da capacitação do servidor, dos cursos de mestrado, de doutorado; a questão da saúde do servidor e a questão da quantidade de servidor, que a gente vê que a maioria é terceirizada e é um problema para todos nós. |
| E14 | A melhoria que eu sugiro é mais uma questão de qualidade na questão de relacionamento dentro da própria universidade, uma estrutura, uma ambientação melhor, um espaço que agrade o funcionário, que o funcionário se sinta bem, tenha um ambiente de lazer, uma intrajornada que consiga repousar. A gente fica aqui o dia todinho e não existe um ambiente para o técnico... Eu sinto falta aqui. Essa questão de confraternizações também é uma forma de integrar... Então, falta essa integração mais; você produz mais, vira uma família. Você passa a maior parte da sua vida no trabalho, não é em casa. |
| E15 | A questão das reuniões, a conversa com servidor, essa questão da flexibilidade do horário seria tudo forma de melhoria. |
| E16 | O banco de dados é uma melhoria que deva ser feito, ser inserido dentro desse processo. A questão das reuniões, do aconchego... Reuniões administrativas... Acredito que com isso venha a dar um salto, uma mudança. E outra coisa também é a gestão provocar mais na UFCG a questão de cursos. |

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O Quadro 28 expõe os principais resultados ligados ao eixo temático monitoramento de servidores na UFCG e no CCJS:

Quadro 28 – Resultados do eixo temático monitoramento de servidores

| PRINCIPAIS RESULTADOS DO EIXO TEMÁTICO MONITORAMENTO DE SERVIDORES COM BASE NAS COMPETÊNCIAS | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ | O Sigepe, novo sistema de gestão de pessoas do governo federal que está sendo implantado, atenderá aos órgãos participantes do SIPEC e irá abranger o ciclo de vida da área de gestão de pessoas. É direcionado tanto aos gestores das unidades de gestão de pessoas dos órgãos, quanto aos servidores e suas chefias, que também interagem com o sistema para obter informações ou solicitar serviços. Propicia maior facilidade ao servidor para consultar atos de pessoal produzidos pelo seu órgão e que são de seu interesse. |
| ✓ | Além das funcionalidades do Sigepe, há também o Diário Oficial da União, os boletins de serviço da Reitoria, da SRH e do CCJS da UFCG que publicam as portarias com diversos atos administrativos referentes aos servidores tornando essas informações acessíveis aos próprios servidores e ao público em geral. |
| ✓ | A recuperação dos dados do Sigepe ocorre por meio de login pelos gestores das unidades de gestão de pessoas, pelas chefias e pelos próprios servidores (esses dados dos servidores em alguns casos são individualizados; em outros, podem ser coletivos). A recuperação das informações do DOU e dos boletins de serviço é pública, sem a necessidade de estar logado (esses dados dos servidores são publicados conjuntamente). Só que essa recuperação ocorre de forma fragmentada. |

**PRINCIPAIS RESULTADOS DO EIXO TEMÁTICO MONITORAMENTO
DE SERVIDORES COM BASE NAS COMPETÊNCIAS**

- ✓ A proposta de um banco de dados do CCJS, que incluía um **banco de talentos** tem sua importância no que tange a disponibilidade, em tempo real, de dados a respeito de cada servidor em um único lugar (de forma individualizada), que permitiria uma recuperação detalhada do histórico funcional daquele servidor. Como também podem ser construídos relatórios de formas variadas, conforme as necessidades.
- ✓ Os elementos que formariam esse cadastro de cada servidor devem ser definidos pelo CCJS, de acordo com as necessidades. Essas informações poderiam ser sobre formação; especialização; atividades acadêmicas; experiência profissional; realizações; atividades de entretenimento, artísticas e esportivas; indicações comportamentais de habilidades e atitudes; atividades realizadas de modo voluntário; além de diversos atos administrativos como afastamentos, licenças, férias, funções exercidas, substituições, progressões funcionais e outros.
- ✓ Um **sistema de informação de gestão de pessoas** como um sistema planejado para coletar, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos servidores do CCJS, além de permitir análises, ações e decisões eficazes referentes à gestão de pessoas pelas chefias, pode servir também de base de informação para os próprios servidores.
- ✓ A **gestão de desempenho** é um processo abrangente que inclui atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação, pois o desempenho deve ser gerenciado e não apenas avaliado.
- ✓ As avaliações anuais de desempenho funcional não refletem o desempenho efetivo dos servidores avaliados no CCJS, configurando-se muitas vezes em corporativismo entre os colegas nessas avaliações.
- ✓ A avaliação de desempenho não pode se resumir a uma atribuição de nota de forma burocrática por parte de avaliadores a avaliados, porque a partir desse processo pode se avaliar as necessidades de capacitação dos servidores do CCJS.
- ✓ O plano de desempenho individual deve ser construído pela chefia imediata, em conjunto com o servidor, contendo a descrição e o acompanhamento das metas, atividades e tarefas a serem cumpridas pelo próprio servidor no período em que será avaliado, como também os fatores que facilitam ou dificultam seu desempenho para subsidiar o processo de avaliação e que é fundamental para a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do CCJS.
- ✓ Quando há o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da instituição pressupõe maior envolvimento dos servidores de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho institucional. Dessa forma, o comportamento profissional é influenciado e afeta o desempenho da organização.
- ✓ Os pontos positivos considerados em relação à UFCG, ao CCJS e ao setor de lotação são: não ter responsabilidade burocrática, estar fazendo o que gosta, bom relacionamento entre os próprios servidores, relacionamento democrático e acessível entre os servidores e superiores hierárquicos, instituição boa de trabalhar, bons resultados nas avaliações da instituição, a formação dos servidores, comunicação entre os setores, os próprios servidores, melhoria da capacitação.
- ✓ Algumas questões positivas apontadas com relação a gestão do CCJS são: servidores amam a instituição, apesar das dificuldades; atendimento super diferenciado com relação aos alunos; receptividade com os visitantes; acessibilidade à gestão; disponibilidade de informações; diálogo aberto; autonomia profissional; bom ambiente de trabalho; resolutividade da gestão; servidores ouvidos; gestão criteriosa e justa.
- ✓ Os pontos negativos destacados em uma avaliação mais geral da UFCG ou do serviço público são: falta de qualidade no serviço público, grande número de cargos terceirizados, poucas capacitações, falta de integração entre os campi da UFCG, falta de transparência, saúde do servidor deixada de lado, rigidez do horário.
- ✓ Os pontos negativos mencionados com relação a diversas questões no CCJS e na UFCG são: falta de incentivo ao servidor, falta de ações para integrar os servidores, falta de apoio ao técnico-administrativo em todos os sentidos, questão financeira, falta de planejamento para as atividades, má distribuição das atribuições dos servidores, falta de valorização do servidor.

**PRINCIPAIS RESULTADOS DO EIXO TEMÁTICO MONITORAMENTO
DE SERVIDORES COM BASE NAS COMPETÊNCIAS**

- ✓ Melhorias são sugeridas, no âmbito da instituição e do Centro, dentro dos cinco processos de gestão de servidores, como seguem: quanto ao suprimento – aumentar o quantitativo de servidores, traçar o perfil dos servidores para aprimorar a lotação e movimentação interna; quanto à aplicação – melhorar o engajamento e o acolhimento dos novos servidores, desenvolver mais atividades para integrar os servidores como confraternizações, encontros; quanto à compensação ou retenção – avaliar melhor a ocupação das funções gratificadas, flexibilizar o horário, realizar reuniões administrativas, ampliar o diálogo com o servidor, favorecer a comunicação entre os setores, realizar os exames médicos periódicos, disponibilizar um ambiente para o técnico-administrativo; quanto ao desenvolvimento – ofertar mais cursos para capacitação e para a qualificação; quanto ao monitoramento – construir um banco de dados, controlar a jornada de trabalho de alguns servidores. De forma geral são sugeridas melhorias quanto ao planejamento e a transparência.

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Com fundamento no que foi explicitado neste eixo temático monitoramento ou controle de servidores compreende-se que um banco de talentos, constituído de um banco de dados com as informações sobre os perfis profissionais do quadro de servidores, é um instrumento da gestão por competências que pode ser utilizado pelo CCJS para alocar adequadamente a força de trabalho. Além de subsidiar a gestão do Centro no processo decisório em outros assuntos relativos à gestão de pessoas.

Em suma, pode-se afirmar que o processo de avaliação de desempenho funcional é um elemento de integração das práticas de gestão de pessoas, já que seus resultados podem ser aplicados na melhoria das diversas atividades nos processos de gestão de pessoas da UFCG e do CCJS como: propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; subsidiar programas de capacitação e aperfeiçoamento; possibilitar ao servidor a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento; adequar a lotação do servidor; oferecer informações para o programa de dimensionamento de necessidades institucionais de pessoal; ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais; e aferir o mérito para progressão.

No quarto capítulo será exposta a proposição do plano de ação para aplicação no âmbito do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais como também, as considerações finais com limitações da pesquisa e propostas para estudos futuros.

CAPÍTULO 4

Este capítulo apresenta a descrição do plano de ação sugerido como melhoria dos processos de gestão de pessoas no CCJS e as considerações finais deste estudo realizado com os servidores técnico-administrativos nesse Centro da UFCG.

4.1 DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é uma ferramenta de gestão muito utilizada para planejamento e acompanhamento de atividades necessárias para o alcance de um resultado almejado. Esta descrição do plano de ação busca atender a proposta de intervenção desta pesquisa que é a proposição de um plano de ação para melhoria dos processos de gestão de pessoas no CCJS, aplicando os conceitos de gestão por competências.

As ações sugeridas no plano, que poderão ser desenvolvidas no CCJS, foram construídas com base nos resultados das informações levantadas ao longo do estudo de caso por meio da observação da pesquisadora, da análise das entrevistas e da análise documental, fundamentados na legislação e literatura pertinentes. O Quadro 29 sintetiza as ações necessárias para atingir os objetivos esperados em cada eixo temático:

Quadro 29 – Plano de ação: Planejamento da aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas no CCJS/UFCG

| Item | Planejamento | | | | Execução | Verificação |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | O quê | Quem | Como | Quando (Previsão) | Quando (Real) | Resultados almeçados |
| 1 | Definir as atribuições dos setores e de todas as funções desempenhadas no CCJS | Diretor do CCJS, responsáveis pelos setores, ocupantes de funções e Gerente de RH | Solicitando as atribuições aos setores e detentores de funções por meio de memorando circular e checando posteriormente com cada ator envolvido | Setembro / 2018 | A definir | Documento formal com a descrição das atribuições dos setores e de todas as funções desempenhadas |
| 2 | Descrever o perfil profissional das funções desempenhadas no CCJS | Diretor do CCJS, Gerente de RH e Equipe com psicólogo e outros profissionais | Designando a equipe p/ realizar a descrição por meio de portaria | Outubro/ 2018 | A definir | Documento formal com a descrição do perfil profissional das funções desempenhadas. Deve aguardar o resultado da ação <u>1</u> |

| Planejamento | | | | | Execução | Verificação |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Item | O quê | Quem | Como | Quando (Previsão) | Quando (Real) | Resultados almejados |
| 3 | Dimensionar quantitativo de servidor por setor | Diretor do CCJS, Gerente de RH, Equipe com Psicólogo e outros profissionais | Designando equipe p/ estudo do dimensionamento por meio de portaria | Outubro/2018 | A definir | Número de servidores necessários para cada setor visando o bom andamento das atividades. Deve aguardar o resultado das ações <u>1</u> e <u>2</u> |
| 4 | Lotar e movimentar internamente os servidores adequadamente | Diretor do CCJS e chefias das UORGs | Lotando e removendo os servidores, por meio de portaria, com base no perfil de competências, no estudo de dimensionamento por setor e no banco de talentos | Dezembro/2018 | A definir | Lotação dos servidores nos setores pelo perfil de competências e quantitativo necessário. Deve aguardar o resultado das ações <u>2</u> e <u>3</u> e basear-se no resultado da ação <u>21</u> |
| 5 | Integrar os novos servidores ao Centro em um ambiente agradável e promissor | Diretor do CCJS, Gerente de RH, equipe designada | Designando equipe para fazer um projeto de integração de novos servidores ao Centro por meio de portaria | Dezembro/2018 | A definir | Introdução no serviço público e acolhimento dos novos servidores |
| 6 | Preparar o servidor para atividades de gestão | CGDP/SRH e chefias das UORGs | Fazendo levantamento da necessidade de capacitação e promovendo a capacitação dos servidores na área de gestão | Outubro/2018 | A definir | Preparação de servidores p/ assumirem atividades de gestão |
| 7 | Preencher as funções técnicas e gerenciais | Diretor do CCJS / SRH | Nomeando servidores para ocupar as funções, por meio de portarias, com base no perfil de competências | Março/2019 | A definir | Preenchimentos das funções, principalmente, as de confiança com base no perfil de competências. Deve observar o resultado da ação <u>2</u> . Pode basear-se nos resultados das ações <u>6</u> e <u>21</u> |
| 8 | Determinar substituições de funções técnicas e gerenciais | Diretor do CCJS, Gerente de RH e atores envolvidos | Capacitando e escolhendo antecipadamente os substitutos das funções | Novembro/2018 | A definir | Capacitação dos servidores substitutos para assumirem com mais preparo e qualificação as substituições de funções. Deve seguir os mesmos critérios da ação <u>7</u> |

| Planejamento | | | | | Execução | Verificação |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Item | O quê | Quem | Como | Quando (Previsão) | Quando (Real) | Resultados almejados |
| 9 | Praticar recompensas não financeiras | Diretor do CCJS, chefias das UORGs e responsáveis por setores | Criando a cultura do reconhecimento ao servidor | Setembro/2018 | A definir | Prática do reconhecimento do desempenho dos servidores com recompensas não financeiras |
| 10 | Instalar ambiente p/ o técnico-administrativo | Diretor e Subprefeito do CCJS | Estabelecendo um espaço físico p/ repouso dos servidores | Setembro / 2018 | A definir | Estabelecimento de um ambiente p/ o servidor utilizar nos intervalos da jornada visando sua satisfação |
| 11 | Promover anualmente o encontro dos servidores no mês de outubro e a confraternização no mês de dezembro | CGDP, Diretor do CCJS, chefias das UORGs, Gerente de RH e outros atores envolvidos | Tornando oficial no calendário a realização do evento | Setembro / 2018 | A definir | Integração dos servidores visando sua satisfação |
| 12 | Promover comemoração dos aniversariantes e outras datas comemorativas | Diretor do CCJS e parceiros | Possibilitando a realização dos eventos organizados pelos servidores e sindicato | Setembro / 2018 | A definir | Integração dos servidores visando sua satisfação |
| 13 | Provocar a instituição para a realização dos exames médicos periódicos dos servidores | Reitoria da UFCG, SRH, Diretor do CCJS | Cobrando dos setores competentes a realização dos exames periódicos | Setembro / 2018 | A definir | Realização dos exames médicos periódicos dos servidores |
| 14 | Promover palestras e outras ações sobre saúde, nutrição e ergonomia no Centro | Diretor do CCJS, SIASS e outros atores envolvidos | Estabelecendo calendário para a realização de ações de sensibilização quanto à prevenção da saúde dos servidores | Setembro / 2018 | A definir | Informação e sensibilização na prevenção da saúde dos servidores |
| 15 | Promover ginástica laboral, exercícios físicos e outras atividades | Diretor do CCJS e outros atores envolvidos | Reservando espaço e horários p/ a realização dessas atividades | Setembro / 2018 | A definir | Incentivo para a prática de exercícios físicos contribuindo para uma vida saudável e socialização dos servidores |
| 16 | Fazer anualmente levantamento das necessidades de treinamento para a formação do plano de capacitação | SRH/CGDP, Diretor do CCJS, chefias das UORGs e servidores | Criando plano anual de capacitação | Dezembro/2018 | A definir | Capacitação do servidor visando o seu desenvolvimento na carreira |

| Planejamento | | | | | Execução | Verificação |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Item | O quê | Quem | Como | Quando (Previsão) | Quando (Real) | Resultados almejados |
| 17 | Estabelecer anualmente que servidores irão participar dos eventos externos como encontros, seminários, fóruns ligados as suas áreas de atuação | Diretor do CCJS, Chefias das UORGs, Gestor Financeiro, Chefe do SCDP e outros atores envolvidos | Fazendo levantamento dos eventos anuais e estabelecendo calendário para participação | Dezembro/2018 | A definir | Capacitação do servidor visando o seu desenvolvimento na carreira e socialização com servidores de outros Centros e de outras IFEs |
| 18 | Reservar vagas nos cursos de pós-graduação da própria instituição para os servidores | Diretor do CCJS e chefias das UORGs | Solicitando a reserva de vagas nos editais de lançamento dos cursos de pós-graduação da UFCG | Outubro/2018 | A definir | Qualificação do servidor visando o seu desenvolvimento na carreira |
| 19 | Construir uma memória organizacional | Chefia do STI e todos os servidores | Criando arquivos e outras formas de publicação de todas as ações desenvolvidas no âmbito do Centro na página oficial | Outubro/2018 | A definir | Preservação do conhecimento com fácil recuperação das informações desejadas |
| 20 | Descrever rotinas de trabalho | Chefia do STI e todos os servidores | Criando manuais, passo a passo, tutoriais, vídeos, fluxos, principalmente, do uso dos sistemas | Outubro/2018 | A definir | Facilidade no repasse do conhecimento |
| 21 | Construir banco de talentos dos servidores do CCJS | Chefia do STI e todos os servidores | Criando software p/ a inserção dos dados dos servidores | Novembro/2018 | A definir | Recuperação rápida, segura e fácil da trajetória funcional do servidor como suporte para tomada de decisões e outras ações |
| 22 | Realizar plano anual de desempenho individual e preencher as condições de trabalho para a avaliação anual | Diretor do CCJS, chefias das UORGs e todos os atores envolvidos | Estabelecendo o plano em formulário, conforme modelo da resolução | Novembro/2018 | A definir | Suporte na avaliação anual de desempenho do servidor |

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2018)

As ações sugeridas no plano de melhorias relacionadas ao **eixo temático suprimento de servidores** são os itens 1, 2, 3 e 4.

A **primeira** ação de suprimento de servidores é definir as atribuições dos setores e de todas as funções desempenhadas no Centro. O CCJS não dispõe de um documento formal elencando as responsabilidades de cada setor e de cada função existente. Isso contribui para a interferência ou mesmo omissão de responsabilidades que pode ser sanada com essa definição.

A ação de número **dois** do suprimento de servidores é descrever o perfil profissional das funções desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos no CCJS que deve ser o produto de estudos técnicos realizados por profissionais preparados nessa atividade e utilizar instrumentos capazes de garantir a confiabilidade e validade dos resultados. Não existe a descrição do perfil profissional requerido para o bom desempenho das atribuições dos cargos nos editais de concurso lançados pela UFCG. O CCJS também não dispõe de um documento formal descrevendo o perfil profissional para a ocupação das funções. Dessa forma, o CCJS poderá avaliar determinados comportamentos e atitudes para o desempenho das funções técnicas e gerenciais fundamentando-se nessa descrição de perfil de competência. Essa ação deverá observar o cumprimento da ação de número um.

O dimensionamento do quantitativo de servidor por setor é a **terceira** ação de suprimento de servidores. O quantitativo necessário de pessoal é o número necessário ou ideal de servidores ou colaboradores para cada unidade organizacional estabelecido a partir de procedimentos técnicos. É primordial que o CCJS utilize práticas que possibilitem a identificação mais precisa de sua real necessidade da força de trabalho, em termos qualitativos e quantitativos, com o propósito de evitar o desperdício de recursos públicos, resultando no aumento da eficiência. Essa ação deverá observar a execução das ações de número um e dois.

Outra ação sugerida ligada ao suprimento de servidores é lotar e movimentar internamente os servidores adequadamente. A falta de um curso de formação que identifique as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais para os novos servidores é sentida no momento de localizá-los nos espaços organizacionais. Essa localização deve ser realizada com base na comparação entre o quantitativo atual de pessoal e o quantitativo de referência de pessoal dos setores, como também com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado por esses setores. O embasamento para a movimentação interna deve ser o mesmo da localização. As razões da movimentação interna precisam ser identificadas para a melhoria de questões relacionadas à gestão. A quarta ação deverá observar a realização das ações de número dois e três e basear-se no resultado da ação de n. 21.

A sugestão de ação no plano referente ao **eixo temático aplicação de servidores** é a **quinta** ação proposta que é de integrar os novos servidores ao Centro em um ambiente agradável e promissor. Como não há um curso de formação para os novos integrantes na instituição, a fase de socialização torna-se imprescindível no CCJS. A integração deve ter por objetivo dar boas-vindas e recepcionar os novos servidores no que tange ao ambiente de trabalho da UFCG e do Centro e apresentá-los instruções sobre os procedimentos adotados. Esse processo reduz o tempo de adaptação deles aos seus novos ambientes de trabalho, além de introduzi-los na cultura da instituição e acelerar a produtividade.

Os itens de número seis a quinze referem-se às ações recomendadas no plano para o **eixo temático compensação ou retenção de servidores**.

Da **sexta a oitava** ações propostas para compensação ou retenção de servidores, respectivamente: de preparar o servidor para atividades de gestão; de preencher as funções técnicas e gerenciais; e de determinar substituições dessas funções, todas estão ligadas a retribuição do exercício de funções. As funções de confiança ou gratificadas podem ser consideradas uma variante da remuneração indireta na Administração Pública, que propõe a noção de benefícios concedidos com a finalidade de valorizar servidores de acordo com os diferentes níveis hierárquicos. Apesar de sua expressão financeira, podem ser traduzidas em vantagens materiais segundo os objetivos de seu detentor. Quanto ao preenchimento dessas funções e as devidas substituições podem ser consideradas ações de capacitação voltadas para a preparação do servidor para atividades de gestão, que deverão se constituir em pré-requisitos para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção. Esses processos de ocupação dessas funções podem ser melhorados também com o uso dos chamados bancos de talentos. A nomeação de servidores para cargos de gestão está vinculada à discricionariedade de escolha do administrador público, mas o enfoque das competências tem sido apresentado como instrumento auxiliar para os atos de nomeação de servidores com o objetivo de oferecer uma alternativa eficaz para o preenchimento de cargos e funções. A sétima e oitava ações deverão observar o implemento da ação de número dois e poderão basear-se nos resultados das ações de números seis e vinte e um.

A **nona** ação voltada para a compensação ou retenção de servidores é a de praticar recompensas não financeiras. As instituições públicas federais, geralmente, não investem em outras ações de reconhecimento ao servidor, devido o impedimento legal de criarem remunerações e benefícios, mas é possível reconhecer os servidores com base em

recompensas não financeiras. Há de se considerar várias formas de recompensas não financeiras baseadas no desempenho individual do servidor que podem ser praticadas pelo CCJS como flexibilização do horário, folga, reconhecimento formal, elogio, agradecimento, melhoramento nas condições de trabalho, autonomia, liberação para capacitação, entre outras que sejam aplicáveis.

Outras ações pertinentes ao eixo compensação ou retenção de servidores são as de n. **10**, instalar ambiente para o técnico-administrativo; n. **11**, promover anualmente o encontro dos servidores no mês de outubro e a confraternização no mês de dezembro; e n. **12**, promover comemoração dos aniversariantes e outras datas comemorativas. O CCJS deve empreender esforços com outros parceiros, a exemplo dos sindicatos dos servidores, para implantar um clima organizacional agradável, legítimo e que seja atrativo para que os servidores se sintam bem e satisfeitos com o que desenvolvem e com o que recebem em contrapartida. Recompensas expressam retribuição ou reconhecimento pelo trabalho realizado e devem atuar na permanência e no envolvimento dos servidores na instituição. A motivação dos servidores é fundamental para a permanência deles na instituição, pois pode haver razões no desligamento voluntário de servidores que estão no controle da gestão organizacional.

As últimas ações do plano no eixo compensação ou retenção de servidores são as de n. **13**, **14** e **15**, nesta ordem: provocar a instituição para a realização dos exames médicos periódicos dos servidores; promover palestras e outras ações sobre saúde, nutrição e ergonomia no Centro; e promover ginástica laboral, exercícios físicos e outras atividades. A finalidade da realização dos exames médicos periódicos é a preservação da saúde dos servidores, em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de doenças ocupacionais ou profissionais. O CCJS precisa implementar práticas para sensibilizar os servidores quanto à importância de refletir, debater e planejar ações em prol da saúde viabilizando campanhas temáticas de saúde e divulgação de informações com calendário programado. Tais ações podem ser implementadas com o envolvimento da Unidade SIASS Campina Grande sede e subsede (Sousa) para viabilizar programas e ações de qualidade de vida no trabalho para os servidores, além das atividades físico-corporais que devem ser incentivadas para todos os servidores. A instituição deve investir em programas de qualidade de vida, pois os servidores não estão buscando apenas bons salários, mas também ambientes de trabalho saudáveis, que promovam a satisfação de outras necessidades.

No tocante ao **eixo temático desenvolvimento de servidores**, estão as ações sugeridas nos itens 16, 17 e 18 do plano.

As ações de n. **16 a 18** direcionadas para o desenvolvimento de servidores são as seguintes: fazer anualmente levantamento das necessidades de treinamento para a formação do plano de capacitação; estabelecer anualmente que servidores irão participar dos eventos externos como encontros, seminários, fóruns ligados as suas áreas de atuação; e reservar vagas nos cursos de pós-graduação da própria instituição para os servidores. Essas ações estão relacionadas com o desenvolvimento permanente do servidor público que é um processo que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e as habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais. A partir do levantamento das necessidades de treinamento devem ser formulados cursos de capacitação direcionados a atender essas necessidades, priorizando a oferta na formação específica. Dentre as metodologias aplicáveis podem ser usadas a capacitação presencial, a distância, por meio de multiplicadores e por rotação de tarefas.. Um programa, com a previsão no orçamento, voltado para a participação do técnico-administrativo em eventos externos ligados a sua área de atuação como encontros nacionais, seminários, fóruns é de muita importância. A qualificação permite que o servidor adquira conhecimentos e habilidades e desenvolva-se na carreira

Ainda no eixo desenvolvimento de servidores são recomendadas as ações de n. **19**, construir uma memória organizacional; e n. **20**, descrever rotinas de trabalho para que se possa detectar o conhecimento presente nos servidores e também proporcionar condições para criação, transferência e utilização desse conhecimento. É preciso que se construa uma memória organizacional para que o conhecimento não escape e que se facilite o acesso a ele.

Para o **eixo temático monitoramento ou controle de servidores** são propostas as ações 21 e 22 no plano

A ação de n. **21** sugerida no plano, referente ao monitoramento ou controle de servidores, é a de construir banco de talentos dos servidores do CCJS. Esse banco é um cadastro de servidores com dados sobre formação; especialização; atividades acadêmicas; experiência profissional; realizações; atividades de entretenimento, artísticas e esportivas; entre outras, armazenadas em um sistema informatizado que permite a realização de consultas e pesquisas refinadas. Constitui, portanto, um banco de dados com as informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal em um sistema de informações ágil que pode contribuir com o processo decisório.

Por fim, realizar plano anual de desempenho individual e preencher as condições de trabalho para a avaliação anual é a proposta de n. **22** no eixo monitoramento ou controle de servidores. Esse plano individual tem o objetivo de subsidiar o processo de avaliação anual do servidor e deverá conter, essencialmente, a descrição e o acompanhamento das metas, atividades e tarefas a serem cumpridas pelo servidor no período em que será avaliado, bem como os fatores que facilitam ou dificultam seu desempenho. Dessa forma, a avaliação de desempenho atua como instrumento da gestão do desempenho contribuindo para uma avaliação mais efetiva dos servidores; pois a gestão do desempenho passa pela compreensão de que as práticas organizacionais são inter-relacionadas, integrando os subsistemas de recursos humanos (provisão de força de trabalho, gestão de cargos e carreiras, compensação, monitoramento, capacitação e desenvolvimento, entre outros) e a estratégia organizacional.

O plano de ação possibilita analisar a execução desde o planejamento até a data real de implantação de cada ação, como também a verificação das ações acompanhando os resultados alcançados e os pontos problemáticos para chegar aos resultados almejados.

No subcapítulo seguinte serão explanadas as considerações finais com as limitações da pesquisa e as propostas para estudos futuros.

4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual contexto, caracterizado por profundas mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que se intensificam por meio da informação e comunicação no mundo contemporâneo, tem gerado incertezas e indefinições que implicam em desafios para as organizações públicas e privadas, principalmente, na área de gestão de pessoas. Nesse caso, as instituições públicas têm procurado adaptar-se a essa nova realidade com o desafio de transformarem estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis, adaptáveis e empreendedoras.

A gestão com base nas competências é um modelo gerencial alternativo aos instrumentos, tradicionalmente, utilizados pelas organizações dentre os diversos modelos de gestão encontrados na literatura e aplicados nas organizações públicas e privadas que pode tornar a gestão de pessoas mais estratégica para superar os desafios contemporâneos, como a morosidade e a ineficiência dos serviços públicos.

Na Administração Pública brasileira, o modelo foi introduzido por meio do Decreto n. 5.707/06 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) com as finalidades, dentre outras, de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente do servidor público. Esse modelo adotado nos processos de gestão de pessoas nos órgãos da Administração Pública brasileira ainda está em evolução, focando mais nas ações de capacitação e desenvolvimento.

Conforme o decreto mencionado, gestão por competências é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006a). Apesar de essa definição referir-se a “gestão da capacitação”, claro que não há relação apenas com as ações de desenvolvimento profissional nesse modelo adotado, pois essa ação envolve toda a organização desde a formulação e revisão de sua estratégia até a avaliação de seu desempenho.

Porém, a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, na qual, a partir da estratégia organizacional, deve orientar as diferentes ações prioritárias da gestão de pessoas como recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Assim, o que motivou a elaboração dessa dissertação foi corroborar com o estado da arte acerca da adoção da gestão por competências aplicada de forma sistêmica nos processos de gestão de pessoas nas instituições federais de ensino superior. Para isso, construiu-se a investigação da questão de pesquisa com análise dos processos de suprimento, aplicação, compensação ou retenção, desenvolvimento e monitoramento de servidores e seus subprocessos com base nas competências, amparados em Pires *et al.* (2005), OCDE (2010), Gil (2012), TCU (2013, 2016), Marques (2015) e Dutra (2016b).

De acordo com o apresentado, o estudo procurou investigar como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG. Para alcançar esse objetivo procedeu-se a análise da aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas na percepção dos servidores do CCJS, objeto do estudo; caracterizou-se a gestão de pessoas com seus conceitos, peculiaridades e processos básicos, além de qualificar a gestão por competências no setor público como instrumento estratégico. Ainda foram apresentadas experiências da aplicabilidade do modelo no setor público, descrevendo a implantação do PCCTAE nas IFES e o processo de implementação do modelo na UFCG; como também foi proposto um plano de ação para melhoria da área de gestão de pessoas no CCJS, aplicando os conceitos de gestão por competências.

Quanto aos processos básicos de gestão de pessoas - relacionados com as diversas atividades necessárias para administrar o trabalho das pessoas na Administração Pública Federal como suprir, agregar, compensar, desenvolver e monitorar pessoas - observou-se que todos esses processos e subprocessos devem estar conectados de forma sistêmica e integrados, pois são intimamente ligados entre si e quando surge falha em um dos processos afeta os demais.

No que se refere à gestão por competências no setor público brasileiro o modelo foi introduzido, estrategicamente, para fortalecer a capacidade do serviço público, sendo difundido entre os órgãos da administração pública federal, a partir do Decreto n. 5.707/06 que o instituiu como um modelo orientador dos processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais. O modelo aplicado à gestão da capacitação por competências com suas principais fases para implantação e sua lógica de funcionamento, para que se possa implementar com eficácia as definições estabelecidas pela PNDP, é o adotado pela Enap.

A aplicabilidade da gestão por competências foi demonstrada a partir de experiências no setor público internacional e no setor público brasileiro. Foram identificados alguns resultados positivos nos relatos de experiências de sucesso na implementação da gestão por competências em organizações públicas brasileiras.

A gestão por competências enfrenta diversos problemas práticos em algumas esferas do setor público na Europa onde é aplicada há alguns anos. Detectou-se que existem fatores dificultadores à implementação desse modelo como pouca compreensão por parte dos dirigentes e gerentes acerca da importância do novo modelo para a Administração Pública Federal e ausência de um sistema informatizado para a gestão de informações relativas ao mapeamento de competências e diagnóstico de necessidades de capacitação e estruturação dos planos de capacitação.

Percebeu-se que nem todo o empenho para utilizar as competências no setor público teve sucesso imediato, mas com toda dificuldade existente o modelo deve ser introduzido no setor público, porque possui o potencial de agregar real valor aos indivíduos, às organizações e à sociedade como um todo, além de que esses modelos necessitam ser revistos e reavaliados periodicamente para garantir que continuem eficazes.

Evidenciou-se que o PCCTAE propôs novas perspectivas de desenvolvimento para os servidores federais da educação, além de incorporar novos valores à concepção de carreira como a importância da capacitação e da qualificação dos servidores; e a criação de novos instrumentos que possibilitassem um diagnóstico efetivo das condições de trabalho e do quadro funcional existente na mesma linha do objetivo do Decreto n. 5.707/06 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

A UFCG implementou a gestão por competências em 2007, direcionada aos processos de capacitação e desenvolvimento com o mapeamento e a instituição dos programas de capacitação e de avaliação de desempenho em atendimento ao PCCTAE e ao Decreto n. 5.707/06, porém essa política na instituição ainda não contempla os demais processos de gestão de pessoas no seu planejamento de força de trabalho, como seleção e recrutamento, realocação e redistribuição de servidores, estrutura de carreira, remuneração e incentivos, entre outros.

Os achados da pesquisa demonstraram como ocorre a aplicação da gestão por competências nos cinco processos de gestão de pessoas na percepção dos servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG.

Quanto ao processo de suprimento de servidores percebeu-se que sem o devido planejamento da força de trabalho, fundamentado numa gestão por competências, existe o

risco de falhas na agregação de servidores, seja no CCJS ou em qualquer unidade organizacional, caracterizado pela falta de servidores ou pela falta de perfil para o bom desempenho das suas atribuições, podendo afetar a instituição na realização de sua missão e no alcance de seus objetivos globais.

Constatou-se que é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público, apesar das restrições legais. Para tanto, é necessário definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias para o recrutamento eficaz, considerando-se as particularidades dos processos seletivos das organizações públicas, orientados com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade. A UFCG pode também optar pela inclusão do chamado curso de formação para localizar, adequadamente, os novos servidores nos espaços organizacionais.

Acerca do processo de aplicação de servidores pode-se afirmar que a maneira como a UFCG e o CCJS recebem os novos servidores e os integram a sua cultura e ao seu contexto não atende as expectativas desses servidores que ansiavam ser integralizados em uma cultura mais participativa e acolhedora na instituição.

Os cargos e funções, na gestão por competências, devem ser ocupados por servidores com o perfil desejado para o desempenho de tais atividades. Um curso introdutório ao serviço público, para os servidores do CCJS ao ingressarem na UFCG, serviria de suporte para orientar a lotação desses novos servidores reduzindo o tempo de adaptação ao novo ambiente de trabalho.

Ademais se verificou que a concepção de novos planos de carreiras deverá considerar as reformas que vêm acontecendo na Administração Pública e as novas tendências na gestão de pessoas, objetivando melhoria da prestação do serviço público que requer a profissionalização do servidor público, pois a modernização do Estado exige que os servidores desempenhem um rol mais amplo de atividades, que orientada pela gestão de pessoas com base em competência deve adotar uma perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores. Há de se considerar também que há atividades que requerem certa especialização.

No que tange ao processo de compensação ou retenção de servidores percebeu-se que há esforço da instituição e do CCJS na realização de algumas ações para reter seus servidores, buscando garantir um ambiente mais agradável e seguro para proporcionar qualidade de vida no trabalho; mas há de se considerar que a instituição pode investir mais e melhor em programas de qualidade de vida, além de se preocupar com a saúde dos servidores, principalmente, em se tratando da realização dos exames médicos periódicos.

Foi verificado que sistemas de remuneração adequados impõem além da fixação de benefícios pecuniários justos, a concepção de meios de participação e reconhecimento dignos, porém observou-se que tais benefícios ainda não são contemplados em sua magnitude pelos servidores do CCJS e da instituição, devendo-se considerar que existem questões que não perpassam pela discricionariedade da gestão.

Observou-se, ainda, que no serviço público a adoção da perspectiva das competências contribui para uma ressignificação do trabalho no serviço público com valores voltados para a humanização no trabalho.

No tocante ao processo de desenvolvimento de servidores comprovou-se que uma das metas da UFCG é a capacitação de seu pessoal técnico-administrativo, no âmbito de uma política da instituição que evidencia a qualificação e a atualização sistemática dos recursos humanos da universidade, para o exercício pleno e eficiente de suas atividades. Contudo, essa política institucional carece de maior efetividade para que possa por meio de programa de capacitação e qualificação continuada atender as necessidades institucionais, proporcionando aos servidores técnico-administrativos do CCJS as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissional e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira.

A gestão do conhecimento para ser eficiente depende da forma como as organizações adquirem e desenvolvem o conhecimento, devendo capturar, indexar e disponibilizar o conhecimento que produzem e utilizam. Identificou-se que no CCJS ocorre compartilhamento do conhecimento entre os servidores, mas o Centro precisa construir uma memória organizacional para garantir a permanência do conhecimento que deve estar acessível e ser usado e não simplesmente existir. Para isso, a UFCG e o CCJS precisam disponibilizar recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento, internamente, para melhorar seu desempenho organizacional.

Com respeito ao processo de monitoramento ou controle de servidores examinou-se que um banco de talentos, composto de um banco de dados com as informações sobre os perfis profissionais do quadro de servidores do CCJS, além de outras informações importantes, é um instrumento da gestão por competências que pode ser utilizado pelo Centro para alocar adequadamente a força de trabalho, além de subsidiar a gestão no processo decisório em outros assuntos relativos à gestão de pessoas.

Apurou-se, nas falas dos entrevistados, que as avaliações anuais de desempenho funcional não refletem o desempenho efetivo dos servidores avaliados no CCJS, configurando-se muitas vezes em corporativismo entre os colegas, pois se resume a

uma atribuição de nota de forma burocrática por parte de avaliadores a avaliados. Para uma melhoria nesse aspecto, deve ser construído um plano de desempenho individual pela chefia imediata, em conjunto com o servidor, como também devem ser identificados os fatores que facilitam ou dificultam o desempenho do servidor avaliado, conforme prescreve a resolução institucional, para que esses instrumentos possam subsidiar o processo de avaliação.

Averigua-se, com base nos relatos dos entrevistados e nas discussões, que o processo de avaliação de desempenho poderá funcionar como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas com resultados aplicáveis na melhoria das diversas atividades nos processos de gestão de pessoas da UFCG e do CCJS como: propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; subsidiar programas de capacitação e aperfeiçoamento; possibilitar ao servidor a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento; adequar a lotação do servidor; oferecer informações para o programa de dimensionamento de necessidades institucionais de pessoal; ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais; além de aferir o mérito para progressão.

Atendendo a proposta de intervenção em organizações públicas, objetivo dessa pesquisa de mestrado profissional, houve a proposição de um plano de ação para melhoria dos cinco processos de gestão de pessoas no CCJS, aplicando os conceitos de gestão por competências. As 22 ações sugeridas no plano, que poderão ser desenvolvidas no CCJS, foram construídas com base nos resultados das informações levantadas ao longo do estudo de caso.

Em suma, conclui-se deste estudo que a aplicação da gestão por competências nos diversos processos de gestão de pessoas de forma sistêmica, enquanto estratégia concebida para a esfera privada, depende de adequações necessárias às especificidades do setor público. Assim, o benefício “potencial” entre estratégia e competências capaz de gerar mais qualidade nas diferentes áreas prioritárias da gestão de recursos humanos está distante da realidade vivida pela UFCG e CCJS.

Algumas barreiras provenientes da forte estrutura legalista ou da cultura do serviço público brasileiro inibem o apoio da Administração Superior e de dirigentes públicos na efetiva implementação da gestão por competências por não compreenderem a importância da temática para a administração pública. O Brasil, portanto, precisa superar

uma série de obstáculos a fim de desenvolver adequadamente um sistema integrado de gestão por competências.

4.2.1 Limitações da pesquisa

A gestão por competências foi avaliada em um único caso em um dos centros de uma instituição federal de ensino e que a forma como esses servidores vivenciam a temática não pode representar a realidade vivida pelas instituições federais de ensino superior no Brasil, nem tampouco, por outras organizações públicas brasileiras. Nesse caso, conforme essas limitações, propostas de novos estudos são recomendados.

4.2.2 Propostas para estudos futuros

Tomando como base os resultados obtidos no estudo realizado com os servidores técnico-administrativos, este trabalho indica alguns direcionamentos para a realização de novas pesquisas, com o intuito de aprofundar a compreensão da aplicação da gestão por competências em instituições públicas. Tais estudos poderão ser direcionados para os seguintes objetivos:

- i) Examinar em outras instituições públicas de ensino superior como se dá a aplicação da gestão por competências nas diversas atividades de gestão de pessoas;
- ii) Analisar, juntamente, aos dirigentes e gerentes públicos a importância do modelo para a Administração Pública Federal.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; VICENTE, Paulo. **Direito administrativo descomplicado**. 22. ed. São Paulo: Método, 2014. 1070 p.

AMORIM, T. N. G.; SILVA, L. B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **Reuna**, Belo Horizonte, v.16, n. 1, p. 103-119, 2011.

ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto Lei 5.707/2006. **Revista Gestão. Org**, v.12, n. 2, p. 153-162, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39905>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

BARBANTI, Valdir J. **Dicionário de educação física e esporte**. 3. ed. Barueri, SP: Manoele, 2011. 480 p. [Minha Biblioteca].

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014. 302 p. [Minha Biblioteca].

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 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**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 16 set. 2017.

_____. Constituição (1988). Emenda constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividade a cargo do distrito federal, e dá outras providências. **Diário Oficial Eletrônico [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 05 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 16 set. 2017.

_____. Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 jul. 1987a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm>. Acesso em: 08 out. 2017.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 24 fev. 2006a. Disponível em: <<http://www.in.gov.br>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

_____. Decreto n. 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 n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jun. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm>. Acesso em: 27 set. 2017.

_____. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, instituído pela lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jun. 2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. Decreto n. 6.114, de 15 de maio de 2007. Regulamenta o pagamento da gratificação por encargo de curso ou concurso de que trata o art. 76-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 maio 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6114.htm>. Acesso em: 13 out. 2017.

_____. Decreto n. 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 abr. 2009a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018.

_____. Decreto n. 6.856, de 25 de maio de 2009. Regulamenta o art. 206-A da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – Regime Jurídico Único, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 26 maio 2009b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6856.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018.

_____. Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 11 abr. 1987b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7596.htm>. Acesso em: 08 out. 2017.

_____. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 19 abr. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 21 jun. 2017.

BRASIL. Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 01 fev. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 18 set. 2017.

_____. Lei n. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 jan. 2005a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. Lei n. 11.233, de 22 de dezembro de 2005. Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis n^{os} 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei n^o 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 dez. 2005b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111233.htm>. Acesso em: 05 out. 2017.

_____. Lei n. 11.355, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre... o enquadramento dos servidores originários das extintas Tabelas de Especialistas no Plano de Classificação de Cargos, de que trata a Lei n^o 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, de que trata a Lei n^o 7.596, de 10 de abril de 1987... e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 20 out. 2006d. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111355.htm>. Acesso em: 05 out. 2017.

_____. Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei n. 11.357, de 19 de outubro de 2006 e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em: 12 out. 2017.

_____. Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 31 dez. 2012a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm#art41>. Acesso em: 12 out. 2017.

_____. Lei n. 13.325, de 29 de julho de 2016. Altera a remuneração, as regras de promoção, as regras de incorporação de gratificação de desempenho a aposentadorias e pensões de servidores públicos da área da educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 29 jul. 2016a. Ed. extra. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13325.htm>. Acesso em: 05 out. 2017.

BRASIL. Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 jun. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm>. Acesso em: 21 set. 2017.

_____. Conselho Federal de Medicina. **Código de ética médica**: resolução CFM n. 1.931, de 17 de setembro de 2009. Brasília: Conselho Federal de Medicina, 2010a. 70 p. Disponível em: <<https://portal.cfm.org.br/images/stories/biblioteca/codigo%20de%20etica%20medica.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

_____. Ministério da Educação. Institui em cada instituição federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação uma comissão responsável pelo enquadramento dos servidores no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação. Portaria n. 157, de 17 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 jan. 2005c. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt15705.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2017.

_____. Institui a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação. Portaria n. 655, de 1º de março de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2005d. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt65505.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2017.

_____. Institui a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação. Portaria publicada com erro, alterada pela Portaria de n. 2.562, de 21 de julho de 2005. Portaria n. 2.519, de 15 de julho de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 jul. 2005e. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt251905.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2017.

_____. Dar nova redação aos artigos 2º, 3º e 5º da Portaria n. 2.519, de 15 de julho de 2005. Portaria n. 2.562, de 21 de julho de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2005f. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt2562_2005.pdf>. Acesso em: 08 out. 2017.

_____. Define os cursos de capacitação que não sejam de educação formal. Portaria n. 9, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2006e. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt09_2006.pdf>. Acesso em: 27 set. 2017.

_____. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no

âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Portaria n. 27, de 15 de janeiro de 2014. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 jan. 2014. Disponível em:

<<http://www.progep.ufra.edu.br/images/conteudo/legislacao/Portaria-N-27-de-16-01-2014-Plano-Nacional-de-Capacitao.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação Geral de Gestão de Pessoas. **Guia de procedimentos para o enquadramento**. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos das Instituições federais de Ensino. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília: CGDP, 2005g. 54 p. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=746-guia1-pdf&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 08 out. 2017.

_____. Ministério do Meio Ambiente. **Cartilha agenda ambiental na administração pública**. 5. ed. Brasília, DF: MMA/Comissão Gestora da A3P, 2009c. 97 p. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/cartilha_a3p_36.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília, 2012b. 62 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/busca-geral/111-tv-mec-818951690/tv-escola-1440558247/13301-plano-de-cargos-e-carreira-das-ifes-pcctae>>. Acesso em: 23 maio 2017.

_____. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da conferência nacional de recursos humanos da administração pública federal - 2009: a democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da administração pública federal**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009d. 254 p. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/09/cnrh_2009.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2017.

_____. Estabelece orientações para aplicação do Decreto n. 6.856, de 25 de maio de 2009, que dispõe sobre os exames médicos periódicos dos servidores dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Portaria Normativa n. 4, de 15 de setembro de 2009. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 set. 2009e. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=6976>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

_____. Estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor - NOSS aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, com o objetivo de definir diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho e promoção à saúde do servidor. Portaria Normativa n. 3, de 07 de maio de 2010. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 maio 2010b. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=7771>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

_____. Estabelece a obrigatoriedade da utilização do módulo de exames médicos periódicos do SIAPE-Saúde aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da

Administração Federal - SIPEC. Portaria n. 783, de 07 de abril de 2011. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 08 abr. 2011. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=8434>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução CNS n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 jun. 2013. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2017.

_____. Resolução CNS n. 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em ciências humanas e sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 maio 2016b. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2017.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes da área de T & D de uma organização pública do distrito federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal**. 2013. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

CARBONE P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 176 p. (Série Gestão de Pessoas).

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. 109 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

CARVALHO FILHO, José Santos. **Manual de direito administrativo**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 1314 p. [Minha Biblioteca].

CCJS. Direção de Centro. **Portaria n. 19, de 20 de abril de 2007**. Designação de Comissão de Desenvolvimento de Recursos Humanos do CCJS. Sousa: UFCG, CCJS, GAB, 2007.

_____. Comissão Gestora. **Projeto “CCJS A3P Capacitar”**. Sousa: DC, Comissão Gestora, 2016a.

_____. **Plano do II encontro dos servidores do CCJS**. Sousa: DC, DRH, Comissão Gestora, 2016b.

CCJS. Divisão de Recursos Humanos. **Projeto do I Encontro dos servidores do CCJS.** “O desafio da gestão de si mesmo nos dias atuais: conciliando vida pessoal e vida profissional”. Sousa: DC, DRH, 2013.

COSTA, I. S.; BALASSIANO, M. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006. 159 p. [Minha Biblioteca].

CRETELLA JÚNIOR, José. Princípios informativos do direito administrativo. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 93, p. 1-10, ago. 1968. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/31516/30301>>. Acesso em: 14 set. 2017.

DI PIETRO, Maria Zanella. **Direito administrativo.** 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017. 1088 p. [Minha Biblioteca].

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar.** Curitiba: Editora UFPR, n. 24, p. 213-225, 2004.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016a. 342 p. [Minha Biblioteca].

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016b. 399 p. [Minha Biblioteca].

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa.** 7. ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2008. 896 p.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea.** Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010>. Acesso em: 12 abr. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 320 p. [Minha Biblioteca].

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012. 307 p. [Minha Biblioteca].

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun., 2000. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/15980>>. Acesso em: 02 maio 2017.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de Gestão por Competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35819/modelos-de-gestao-por-competencias-na-europa/i/pt-br>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

LUZ, Valdemar P. da. **Dicionário Jurídico**. Barueri, SP: Manoele, 2014. 392 p. [Minha Biblioteca].

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: ENAP, 2015. 105 p.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 303 p. [Minha Biblioteca].

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 196 p. [Minha Biblioteca].

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010. 872 p.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. [Minha Biblioteca].

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 956 p. [Minha Biblioteca].

OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**. Relatório. Brasília: OCDE, 2010. 337 p.

PANTOJA, M. J. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2395>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

_____. **Implementação da gestão por competências no setor público**. Publicada por Ascom em 14 de abril de 2016. Entrevista concedida a Lejandre Bezerra de Menezes Monteiro e Simone Uler Lavorato: Disponível em: <http://www.enap.gov.br/web/pt-br/noticias/-/asset_publisher/LviHFVBrASPU/content/maria-julia-pantoja-professora-da-unb-fala-sobre-a-implementacao-da-gestao-de-competencias-no-setor-publico?redirect=http%3A%2F%2Fwww.enap.gov.br%2Fweb%2Fpt-br%2Fnoticias%3Fp_>. Acesso em: 15 mar. 2017.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. Mapeamento de competências em diferentes tipologias na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília/DF. **Anais...** Brasília, DF: CONSAD, 2013. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/867>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

PROFIAP. Comissão Acadêmica Nacional. **Edital PROFIAP n. 02/2014**. Exame nacional de acesso ao mestrado profissional em administração pública em rede nacional. Brasília: Comissão Acadêmica Nacional, 23 de junho de 2014a.

_____. **Edital PROFIAP n. 01/2016 – R**. Exame nacional de acesso ao mestrado profissional em administração pública em rede nacional (PROFIAP) – turma 2016.1. Brasília: Comissão Acadêmica Nacional, 15 de janeiro de 2016a.

_____. **Edital PROFIAP n. 02/2016 – R**. Exame nacional de acesso ao mestrado profissional em administração pública em rede nacional (PROFIAP) – turma 2016.2. Brasília: Comissão Acadêmica Nacional, 18 de julho de 2016b.

_____. **Edital PROFIAP n. 05/2016**. Exame nacional de acesso ao mestrado profissional em administração pública em rede nacional (PROFIAP) – turma 2017. Brasília: Comissão Acadêmica Nacional, 14 de dezembro de 2016c.

_____. Comitê Gestor Nacional. **Regulamento do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**: atualizado em 10/08/2017. Brasília, 2017.

_____. Coordenação Local do PROFIAP/UFCG. **Comunicado CEAD/PROFIAP n. 01/2014**. Campina Grande: CEAD, Coordenação Local do PROFIAP/UFCG, 2014b. Disponível em: <<http://www.virtual.ufcg.edu.br/site/92-comunicado-cead-profiap-n-01-2014>>. Acesso em: 13 out. 2017.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas. mód. I. 17 p. In: **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Brasília: ENAP, 2015a. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

_____. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. cap. I. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. 346 p. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

_____. Competências organizacionais e individuais. mód. II. 15 p. In: **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Brasília: ENAP, 2015b. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

_____. Conceitos e princípios sobre carreira e remuneração. mód. III. 15 p. In: **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Brasília: ENAP, 2015c. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

_____. Plano de carreira e remuneração. mód. IV. 11 p. In: **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Brasília: ENAP, 2015d. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

TCU. **Acórdão n. 2.847/2014**. Plenário. Relator: Ministro José Jorge. Sessão de 24/06/2014. Disponível em:

<<https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=7615472&codPapelTramitavel=51525346>>. Acesso em: 05 nov.2017.

TCU. **Governança e Gestão de Pessoas em Unidades da Administração Pública Federal**. Levantamento/Relatório 2013. Brasília: SEFIP, 2013. 46 p. Arquivo físico.

_____. _____. Levantamento/Relatório 2016. Brasília: SEFIP, 2016. 98 p. Arquivo físico.

UFCG. **Estatuto**. Universidade Federal de Campina Grande. Resolução n. 05, de 04 de outubro de 2002. Aprova a proposta de Estatuto da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande: Editora Universitária, 2004. 47 p. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/estatutoDaUfcg.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

_____. **Regimento Geral**. Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande: UFCG, 2005a. 85 p. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/regimentoDaUfcg.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

_____. **Relatório de gestão do exercício de 2010**. Campina Grande: UFCG, 2011a. 96 p. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/UFCG_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202010.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. **Relatório de gestão do exercício de 2011**. Campina Grande: UFCG, 2012a. 142 p. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/UFCG_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202011.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. **Relatório de gestão do exercício de 2012**. Campina Grande: UFCG, 2013a. 185 p. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/UFCG_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202012.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. **Relatório de gestão do exercício de 2013**. Campina Grande: UFCG, 2014a. 184 p. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/UFCG_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202013.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira. **Resolução n. 04, de 19 de julho de 2007**. Institui o Programa de Avaliação do Desempenho – PAD – dos servidores técnico-administrativos em educação da UFCG. Campina Grande: CSGAF, 19 jul. 2007a. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_17042007.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

_____. **Resolução n. 05, de 21 de setembro de 2007**. Estabelece normas para avaliação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Campina Grande, em estágio probatório. Campina Grande: CSGAF, 21 set. 2007b. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_17012010.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

UFCG. Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira. **Resolução n. 01, de 05 de agosto de 2011**. Regulamenta a capacitação de pessoal técnico-administrativo e normatiza processos de afastamento com esta finalidade. Campina Grande: CSGAF, 05 ago. 2011b. Disponível em:

<http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_17012011.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

_____. Colegiado Pleno. **Regimento da Reitoria**. Resolução n. 06, de 16 de agosto de 2005. Aprova o Regimento da Reitoria da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande: Colegiado Pleno, 16 ago. 2005b. Disponível em:

<http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_12062005.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2018.

_____. **Resolução n. 10, de 25 de setembro de 2008**. Cria a Comissão Interna de Supervisão – CIS do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da UFCG, aprova o seu Regimento Interno, e dá outras providências. Campina Grande: Colegiado Pleno, 25 set. 2008a. Disponível em:

<http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_12102008.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2015-2019**. Resolução n. 05, de 09 de outubro de 2014. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFCG e dá outras providências. Campina Grande: Colegiado Pleno, 09 out. 2014b. Disponível em:

<http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/PDI%20da%20UFCG_outubro%20de%202014.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2018.

_____. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.

Edital PRRH/CCJS n. 14/2009. Abertura de inscrições para o curso de especialização em gestão e administração pública, destinado a capacitação de servidores técnico-administrativos do quadro efetivo da UFCG, lotados nos *campi* de Campina Grande, Sumé, Cuité, Sousa, Cajazeiras, Patos e Pombal. Campina Grande: PRRH, CCJS, 2009a. Arquivo físico.

_____. **Edital PRRH/CCJS n. 15/2009**. Abertura de inscrições para o curso de aperfeiçoamento em gestão e administração pública, destinado a capacitação de servidores técnico-administrativos da UFCG, lotados nos *campi* de Campina Grande, Sumé, Cuité, Sousa, Cajazeiras, Patos e Pombal. Campina Grande: PRRH, CCJS, 2009b. Arquivo físico.

_____. Reitoria. Portaria n. 16, de 13 de abril de 2005. Homologa o enquadramento dos servidores da Universidade Federal de Campina Grande no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos, de que trata a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, nos termos dos Anexos I, II e III. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 26 abr. 2005c. Arquivo físico.

_____. Portaria n. 42, de 12 de julho de 2006. Homologa do enquadramento por nível de capacitação e a concessão do incentivo à qualificação dos servidores da Universidade Federal de Campina Grande no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2006a.

_____. Secretaria de Planejamento e Avaliação Institucional. **Relatório de gestão do exercício de 2015**. Campina Grande: Secretaria de Planejamento e Avaliação Institucional/

Coordenação de Orçamento, 2016a. 175 p. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/UF CG_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202015.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

UF CG. Secretaria de Planejamento e Avaliação Institucional. **Relatório de gestão do exercício de 2016**. Campina Grande: Secretaria de Planejamento e Avaliação Institucional/Coordenação de Orçamento, 2017a. 137 p. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/UF CG_RelatoriodeGestao2016.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. Secretaria de Recursos Humanos. **Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da UF CG**. Campina Grande: SRH, 2006b. Arquivo físico.

_____. Portaria n. 1925, de 31 de julho de 2012. Regulamenta o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Campina Grande. **Boletim de Serviço UF CG n.7**, Campina Grande, 31 jul. 2012b. Disponível em: <<http://www.srh.ufcg.edu.br/boletins-de-servico/category/9-boletins-de-servico-2012.html#>>. Acesso em: 13 out. 2017.

_____. Portaria n. 1926, de 31 de julho de 2012. Regulamenta a capacitação de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Campina Grande na modalidade à distância. **Boletim de Serviço UF CG n. 7**, Campina Grande, 31 jul. 2012c. Disponível em: <<http://www.srh.ufcg.edu.br/boletins-de-servico/category/9-boletins-de-servico-2012.html#>>. Acesso em: 13 out. 2017.

_____. Portaria n. 1927, de 31 de julho de 2012. Institui Comitê responsável pela capacitação de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Campina Grande na modalidade à distância. **Boletim de Serviço UF CG n. 7**, Campina Grande, 31 jul. 2012d. Disponível em: <<http://www.srh.ufcg.edu.br/boletins-de-servico/category/9-boletins-de-servico-2012.html#>>. Acesso em: 13 out. 2017.

_____. Assessoria de Gestão de Pessoas. **Instruções para preenchimento dos formulários para mapeamento por competências**. Estabelece critérios e procedimentos para a determinação das competências requeridas e a identificação das competências evidenciadas dos servidores da UF CG. Campina Grande: SRH, 2007c. Arquivo físico.

_____. **Editais AGP/SRH n. 12/2008**. Abertura de inscrições para o curso de atualização em língua portuguesa – turma IV, destinado a capacitação de servidores técnico-administrativos lotados no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, *Campus* de Sousa-UF CG. Campina Grande: SRH, AGP, 2008b. Arquivo físico.

_____. Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Levantamento de necessidades de capacitação para servidores da UF CG**. Formulário para preenchimento do servidor. Campina Grande; SRH, CGDP, 2013b. Arquivo físico.

_____. _____. Formulário para preenchimento da chefia imediata. Campina Grande: SRH, CGDP, 2013c. Arquivo físico.

UFCG. Secretaria de Recursos Humanos. Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Plano de capacitação 2013**. Campina Grande: PRRH, CGDP, 2013d. 7p. Arquivo físico.

_____. **Edital CGDP/SRH n. 21/2014**. Abertura de inscrições para o I Encontro dos servidores da UFCG: desafios e oportunidades. Campina Grande: SRH, CGDP, 2014c. Arquivo físico.

_____. **Edital CGDP/SRH n. 06/2016**. Abertura de inscrições para o direito administrativo e gestão pública constitucional, modalidade presencial, destinado aos servidores da UFCG, lotados no *campus* de Sousa - PB. Campina Grande: SRH, CGDP, 2016b.

_____. **Edital CGDP/SRH n. 16/2016**. Abertura de inscrições para as atividades que estarão disponíveis durante a realização do II Encontro dos Docentes e Técnicos da Universidade Federal de Campina Grande, destinado aos servidores da UFCG. Campina Grande: SRH, CGDP, 2016c.

_____. **III Encontro dos servidores da UFCG**. Comunicado. Campina Grande: SRH, CGDP, 2017b. Arquivo físico.

_____. **Levantamento de necessidades de treinamento (LNT) para os servidores técnico-administrativos e docentes da UFCG**. Comunicado. Campina Grande: SRH, CGDP, 2018. Disponível em:
<http://srh.ufcg.edu.br/images/cgdp/comunicado_levantamento_necessidades_cgdp.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Apêndice A | Tabela de estrutura do PCCTAE |
| Apêndice B | Áreas de conhecimento relativas à educação formal |
| Apêndice C | Descrição dos ambientes organizacionais |
| Apêndice D | Cursos de educação informal – Capacitação |
| Apêndice E | Instituições do PROFIAP |
| Apêndice F | Resumo da legislação pertinente à carreira dos servidores do PCCTAE |
| Apêndice G | Roteiro de entrevista |
| Apêndice H | Carta convite |
| Apêndice I | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |

APÊNDICE B

Áreas de conhecimento relativas à educação formal
(Anexo III do Decreto n. 5.824/06 adaptado)

| RELAÇÃO DIRETA C/ OS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS | ÁREAS DE CONHECIMENTO EDUCAÇÃO FORMAL |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Todos os ambientes organizacionais | Administração; Antropologia; Ciência Política; Ciências Sociais; Educação: Magistério superior em nível superior, Magistério e Normal em nível médio; Estatística; Filosofia; Geografia; História; Letras: Habilitação em Língua Portuguesa em nível de graduação e área de Língua Portuguesa em nível de pós-graduação; Matemática; Pedagogia; Sociologia. |
| Administrativo | Arquivologia; Biblioteconomia; Ciências Atuariais; Ciências da Informação; Contabilidade; Direito; Economia; Economia Doméstica; Enfermagem do Trabalho; Engenharias: de Produção, do Trabalho; Medicina do Trabalho; Psicologia; Relações Internacionais; Secretariado; Segurança do Trabalho; Serviço Social. |
| Infraestrutura | Agrimensura; Arquitetura e Urbanismo; Construção Civil; Ecologia; Elétrica; Eletrônica; Eletrotécnica; Engenharias: de Produção, Florestal; Hidráulica; Material e Metalúrgica; Segurança do Trabalho; Telecomunicações; Transportes. |
| Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas | Arquitetura e Urbanismo; Arqueologia; Comunicação; Contabilidade; Direito; Economia; Economia Doméstica; Estudos Sociais; Letras; Relações Internacionais; Relações Públicas; Serviço Social; Teologia; Turismo. |
| Ciências Biológicas | Bioengenharia; Biofísica; Biologia; Biomedicina; Bioquímica; Ecologia; Enfermagem; Farmacologia; Medicina Veterinária; Medicina; Oceanografia; Odontologia; Química; Tecnologia de Alimentos; Zootecnia. |
| Ciências Exatas e da Natureza | Agrimensura; Agronomia; Arqueologia; Astronomia; Bioengenharia; Biologia; Bioquímica; Construção Civil; Ecologia; Elétrica; Eletrônica; Engenharias: Aeroespacial, Biomédica, de Minas, de Pesca, de Petróleo, de Produção, de Transporte, Naval, Nuclear, Oceânica, Química, Sanitária; Farmacologia; Física; Geociências; Geofísica; Geografia; Geologia; Material e Metalurgia; Mecânica; Mecatrônica; Medicina Veterinária; Meteorologia; Museologia; Oceanografia; Química; Química Industrial, Recursos Florestais e Engenharia Florestal; Tecnologia da Informação; Zootecnia. |
| Ciências da Saúde | Biofísica; Biologia; Biomedicina; Bioquímica; Ciências da Computação; Ciências e Tecnologia de Alimentos; Ecologia; Economia Doméstica; Educação Física; Enfermagem; Engenharias: Nuclear, Sanitária; Farmacologia; Física; Fisioterapia; Fonoaudiologia; Medicina; Medicina Veterinária; Nutrição; Odontologia; Psicologia; Química; Serviço Social; Terapia Ocupacional. |
| Agropecuária | Agrimensura; Agronomia; Biologia; Bioquímica; Cooperativismo; Ecologia; Economia; Economia Doméstica; Engenharias: Agrícola, Florestal e Recursos Florestais, Química; Farmacologia; Física; Geociências; Medicina Veterinária; Nutrição; Pecuária; Produção Agroindustrial; Química; Recursos Pesqueiros e Engenharia de Pesca; Tecnologia da Informação; Tecnologia de Alimentos; Zoologia; Zootecnia. |
| Informação | Arquivologia; Biblioteconomia; Ciências da Informação; Comunicação; Engenharia Eletrônica; Física; Letras; Museologia; Música; Produção Cultural; Programação Visual; Psicologia; Relações Públicas; Tecnologia da Informação. |
| Artes, Comunicação e Difusão | Arquitetura e Urbanismo; Artes Visuais; Artes Cênicas; Ciência da Informação; Comunicação; Decoração; Desenho de Moda e Projetos; Desenho Industrial; Educação Artística; Elétrica; Eletrônica; Engenharia Têxtil; Física; Tecnologia da Informação; Letras; Museologia; Música; Produção Cultural; Programação Visual; Psicologia; Relações Públicas. |

| RELAÇÃO DIRETA C/ OS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS | ÁREAS DE CONHECIMENTO EDUCAÇÃO FORMAL |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marítimo, Fluvial e Lacustre | Astronomia; Biofísica; Biologia; Bioquímica; Ecologia; Engenharias: Cartográfica, Naval e Oceânica, Sanitária; Física; Geociências; Medicina Veterinária; Meteorologia; Oceanografia; Recursos Pesqueiros e Engenharia de Pesca; Tecnologia da Informação. |

APÊNDICE C

Descrição dos ambientes organizacionais
(Anexo II do Decreto n. 5.824/06 e Anexo III das instruções adaptados)

| AMBIENTES ORGANIZACIONAIS | DESCRIÇÃO |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administrativo | Gestão administrativa e acadêmica envolvendo planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades nas áreas de auditoria interna, organização e métodos, orçamento, finanças, material, patrimônio, protocolo, arquivo, administração e desenvolvimento de pessoal, saúde do trabalhador, higiene e segurança no trabalho, assistência à comunidade interna, atendimento ao público, serviços de secretaria em unidades acadêmicas e administrativas. |
| Infraestrutura | Planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades nas áreas de construção, manutenção, conservação e limpeza de prédios, veículos, máquinas, móveis, instrumentos, equipamentos, parques e jardins, segurança, transporte, confecção de roupas e uniformes. |
| Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas | Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: direito, administração, economia, demografia, pedagogia, comunicação, serviço social, economia doméstica, turismo, filosofia, sociologia, ciências sociais, estudos sociais, arquitetura e urbanismo, antropologia, arqueologia, história, geografia, psicologia, educação, ciências políticas, linguísticas, letras, cartografia, história natural, história da educação, relações internacionais, cooperativismo e ciências contábeis. |
| Ciências Biológicas | Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa, extensão, assistência e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Biológicas. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: matemática, estatística, química, oceanografia, biologia geral, botânica, zoologia, morfologia, fisiologia, bioquímica, biofísica, farmacologia, imunologia, ecologia, parasitologia, bioengenharia, medicina, odontologia, farmácia, enfermagem, saúde coletiva, zootecnia, medicina veterinária, tecnologia de alimentos, educação, biomedicina e microbiologia. |
| Ciências Exatas e da Natureza | Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Exatas e da Natureza. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: meteorologia, geologia, topografia, cartografia, saneamento, química, física, matemática, extração mineral, obras, extração e refino de petróleo e gás natural, geologia, probabilidade estatística, ciências da computação, tecnologia da informação, astronomia, geociências, oceanografia, engenharias: civil, de minas, materiais e metalúrgica, elétrica, eletrônica, telecomunicações, mecânica, sanitária, química, de produção, nuclear, transportes, naval e oceânica, aeroespacial e biomédica. |
| Ciências da Saúde | Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa, extensão, assistência e apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, hospitais, ambulatórios, áreas de processamento de refeições e alimentos, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências da Saúde. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: medicina, odontologia, farmácia, nutrição, serviço social, ciências biomédicas, saúde coletiva, fonoaudiologia, fisioterapia, terapia ocupacional, diagnóstico por imagem, educação física, psicologia e medicina veterinária. |

| AMBIENTES ORGANIZACIONAIS | DESCRIÇÃO |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agropecuária | Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, fazenda-escola, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Agropecuárias. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada Instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: agronomia, recursos florestais, engenharia florestal, engenharia agrícola, medicina veterinária, recursos pesqueiros, engenharia da pesca, ciência e tecnologia dos alimentos, cooperativismo, zootecnia, curtume e tanagem, enologia, vigilância florestal, apicultura, zoologia, defesa fitossanitária, produção e manejo animal de pequeno, médio e grande porte, mecanização agrícola, parques e jardins, beneficiamento de recursos vegetais, produção de carvão e horticultura. |
| Informação | Gestão do sistema de informações institucionais envolvendo planejamento, execução, coordenação e avaliação de projetos e atividades nas áreas de microfilmagem, informatização, comunicação, biblioteconomia, museologia, arquivologia. |
| Artes, Comunicação e Difusão | Planejamento, elaboração, execução e controle das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, teatros, galerias, museus, cinemas, editoras, gráficas, campos de experimento ou outras formas e outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Artes, Comunicação e Difusão. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: comunicação, artes, desenho industrial, museologia, relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda, cinema, produção cultural, produção visual, mídia e ciências da informação. |
| Marítimo, Fluvial e Lacustre | Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em Sala de aula, laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo Marítimo, Fluvial e Lacustre. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: matemática, física, oceanografia, zoologia, morfologia, botânica, biofísica, parasitologia, engenharia naval e oceânica, antropologia, geografia, ciências políticas, engenharia cartográfica, estatística, biologia, ecologia, bioquímica, microbiologia, fisiologia, engenharia sanitária, recursos pesqueiros e engenharia de pesca, história, educação, língua portuguesa e ciências sociais. |

APÊNDICE D

Cursos de educação informal – Capacitação
(Anexo da Portaria MEC n. 09/2006 e Anexo IV das instruções adaptados)

| AMBIENTES ORGANIZACIONAIS | CURSOS/ÁREAS |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Todos os ambientes organizacionais | Administração pública; Estado, governo e políticas públicas; Relações de trabalho; Desenvolvimento socioambiental; Qualidade no atendimento; Planejamento, avaliação e processo de trabalho; Língua portuguesa; Redação; Língua estrangeira; Linguagem de sinais; Matemática básica; Raciocínio lógico; Estatística básica; Direito administrativo; Direito constitucional; Análise organizacional; Higiene e segurança no trabalho; Sistema e estruturas da educação; Metodologia de elaboração de projetos e/ou pesquisas; História da educação e/ou do trabalho; Sociologia da educação e/ou do trabalho; Antropologia social e/ou do trabalho; Filosofia da educação e/ou do trabalho; Ética no serviço público; Datilografia; Informática básica: Ambiente operacional, Editor de texto, Planilha eletrônica, Navegação na internet, Banco de dados. |
| Administrativo | Auditoria e controle; Projetos sociais; Assistência social no trabalho e/ou na educação; Psicologia social do trabalho e/ou da educação; Análise de legislação e normatizações nas áreas de: Educação, Pessoal, Materiais, Patrimônio, Orçamento, Finanças, Protocolo, Arquivo; Sistemas e rotinas de trabalho nas áreas de: Pessoal, Materiais, Patrimônio, Orçamento, Finanças, Protocolo, Arquivo; Gestão: Administrativa, Acadêmica, De sistemas; Administração e controle de convênios; Planejamento e execução: Orçamentária, Financeira, Contábil; Comunicação interpessoal e/ou institucional, incluindo o Braille; Estatística aplicada; Formação empreendedora. |
| Infraestrutura | Matemática aplicada; Estatística aplicada; Eletricidade; Magnetismo; Ótica; Acústica; Processos térmicos; Processos termodinâmicos; Mecânica; Estruturas eletrônicas; Construção civil; Materiais; Metalurgia; Elétrica; Eletrônica; Saneamento; Recursos hídricos; Instalação e manutenção de redes e de computadores; Telecomunicações; Resíduos sólidos, domésticos e industriais; Limpeza pública; Mecanização agrícola; Planejamento: Arquitetônico, Urbanístico; Paisagismo; Manutenção de parques e jardins; Segurança patrimonial; Manutenção preventiva e corretiva de: Edificações, Veículos, Móveis, Utensílios, Máquinas, Equipamentos. |
| Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas | Ciências Jurídicas; Administração; Economia; Arquitetura; Urbanismo; Demografia; Relações internacionais; Contabilidade; Cooperativismo; Psicologia social; Psicologia do desenvolvimento humano; Psicologia do trabalho; Psicologia da aprendizagem; Psicologia das relações humanas; Filosofia; Educação; História; Sociologia; Antropologia; Teologia; Geografia; Turismo; Serviço Social; Estatística aplicada; Formação empreendedora. |
| Ciências Biológicas | Matemática aplicada; Estatística aplicada; Química; Oceanografia; Biologia geral; Botânica; Zoologia; Morfologia; Fisiologia; Bioquímica; Biofísica; Farmacologia; Imunologia; Ecologia; Parasitologia; Bioengenharia; Medicina; Odontologia; Farmácia; Enfermagem; Saúde coletiva; Zootecnia; Medicina Veterinária; Tecnologia de Alimentos; Educação; Biomedicina; Microbiologia. |
| Ciências Exatas e da Natureza | Meteorologia; Geologia; Topografia; Cartografia; Saneamento; Química; Física; Matemática aplicada; Extração mineral; Extração e refino de petróleo e gás natural; Estatística aplicada; Ciências da computação; Tecnologia da informação; Astronomia; Oceanografia; Construção civil; Mineralogia; Materiais; Metalúrgica; Elétrica; Eletrônica; Telecomunicações; Mecânica; Produção; Nuclear; Transportes: Naval, Aeroespacial. |
| Ciências da Saúde | Medicina; Odontologia; Farmácia; Enfermagem; Saúde coletiva; Zootecnia; Medicina Veterinária; Tecnologia de Alimentos; Educação Física; Biomedicina; Nutrição; Serviço Social; Fonoaudiologia; Fisioterapia; Terapia Ocupacional; Diagnóstico por imagem; Psicologia; Sociologia; Estatística aplicada; Antropologia; Administração hospitalar; Administração de sistemas de saúde; Saúde do trabalhador; Bioquímica. |

| AMBIENTES ORGANIZACIONAIS | CURSOS/ÁREAS |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agropecuária | Agronomia; Recursos florestais; Engenharia florestal; Engenharia agrícola; Medicina veterinária; Recursos pesqueiros; Engenharia da pesca; Ciência e tecnologia dos alimentos; Cooperativismo; Zootecnia; Curtume e tanagem; Enologia; Vigilância florestal; Apicultura; Zoologia; Defesa fitossanitária; Produção e manejo animal; Mecanização agrícola; Parques e jardins; Beneficiamento de recursos vegetais; Produção de carvão e horticultura; Estatística aplicada. |
| Informação | Ciências da computação; Tecnologia da informação; Microfilmagem; Estatística aplicada; Comunicação; Biblioteconomia; Museologia; Arquivologia. |
| Artes, Comunicação e Difusão | Teatro; Artes gráficas; Programação visual; Fotografia; Sonorização; Teoria musical; Composição musical; Arranjo musical; Interpretação musical; Iluminação; Computação gráfica; Cenografia; Moda e confecção; Artes plásticas; Operação de equipamentos da área da comunicação e de artes; Desing; Desenvolvimento e desing para web; Comunicação em sistema Braille; Restauração e conservação; Rádio; Televisão; Cinema; Vídeo; Redação publicitária; Redação jornalística; Mídia; Roteiro; Marketing; Multimídia; Editoração gráfica; Editoração eletrônica; Encadernação; Impressão; Novas tecnologias na comunicação; Produção cultural; Museologia; Relações públicas; Publicidade e propaganda; História; Sociologia; Antropologia; Arte; Comunicação; Informática; Revisão de textos; Estatística aplicada. |
| Marítimo, Fluvial e Lacustre | Matemática; Física; Oceanografia; Zoologia; Morfologia; Botânica; Biofísica; Parasitologia; Engenharia naval; Engenharia oceânica; Antropologia; Geografia; Ciências políticas; Engenharia cartográfica; Estatística aplicada; Biologia; Ecologia; Bioquímica; Microbiologia; Fisiologia; Engenharia sanitária; Recursos pesqueiros; Engenharia de pesca; História; Educação; Ciências Sociais. |

APÊNDICE E

Instituições Federais de Ensino Superior que integram a Rede Nacional do PROFIAP

| UNIVERSIDADES ASSOCIADAS | TURMA 2014 | TURMA 2016/1 | TURMA 2016/2 | TURMA 2017 |
|---------------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|
| FURG - Universidade Federal do Rio Grande | | | | |
| UFAL - Universidade Federal de Alagoas | | | | |
| UFCG - Universidade Federal de Campina Grande | | | | |
| UFERSA - Universidade Federal Rural do Semiárido | | | | |
| UFF - Universidade Federal Fluminense | | | | |
| UFG - Universidade Federal de Goiás | | | | |
| UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados | | | | |
| UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora | | | | |
| UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul | | | | |
| UFPel - Universidade Federal de Pelotas | | | | |
| UFPI - Universidade Federal do Piauí | | | | |
| UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco | | | | |
| UFS - Universidade Federal do Sergipe | | | | |
| UFSJ - Universidade Federal de São João del Rei | | | | |
| UFT - Universidade Federal do Tocantins | | | | |
| UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro | | | | |
| UFV - Universidade Federal de Viçosa | | | | |
| UNIFAL-MG - Universidade Federal de Alfenas | | | | |
| UNIR - Universidade Federal de Rondônia | | | | |
| UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco | | | | |
| UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná | | | | |

APÊNDICE F

Resumo da legislação pertinente à carreira dos servidores do PCCTAE e outras

| MARCO LEGAL | IMPLICAÇÕES |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e define também a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC-PCCTAE), integrado pelo Programa de Dimensionamento, Programa de Avaliação de Desempenho e Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento. Compõem a Lei n. 11.091/05 os seguintes anexos: ✓ Anexo I-A – Estrutura do PCCTAE com padrões de vencimento para março/2005; ✓ Anexo I-B – Estrutura do PCCTAE com padrões de vencimento para janeiro/2006; ✓ Anexo I-C – Tabela de estrutura e de vencimento básico do PCCTAE com redação dada pela Lei n. 13.325/16. ✓ Anexo II – Distribuição dos cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso com redação dada pela Lei n. 11.233/05. ✓ Anexo III – Tabela para progressão por capacitação profissional com redação dada pela Lei n.12.772/12. ✓ Anexo IV – Tabela de percentuais de incentivo à qualificação com redação dada pela Lei n. 12.772/12. ✓ Anexo V – Tabela de conversão tempo de serviço público federal. ✓ Anexo VI – Termo de opção com redação dada pela Lei n. 11.233/05. ✓ Anexo VII – Tabela de correlação dos cargos atuais para a nova situação com redação dada pela Lei n. 11.233/05. |
| Portaria n. 157, de 17 de janeiro de 2005-MEC | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Institui em cada instituição federal de ensino uma comissão responsável pelo enquadramento dos servidores no PCCTAE. |
| Portaria n. 655, de 1º de março de 2005-MEC | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Institui a Comissão Nacional de Supervisão do PCCTAE com atribuições, entre outras, de acompanhar a implementação e propor alterações no plano de carreira. |
| Portaria n. 16, de 13 de abril de 2005-R/UFCG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Homologa o enquadramento dos servidores da UFCG no PCCTAE, de que trata a Lei n. 11.091/05: ✓ Anexo I – servidores técnico-administrativos ativos; ✓ Anexo II – servidores técnico-administrativos inativos; ✓ Anexo III – servidores técnico-administrativos instituidores de pensão. |
| Portaria n. 2.519, de 15 de julho de 2005-MEC | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Institui a Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE com ações, entre outras, de acompanhar a implantação do plano de carreira em todas as suas etapas, bem como o trabalho da Comissão de Enquadramento. ✓ Portaria publicada com erro, alterada pela Portaria n. 2.562/05-MEC. |
| Portaria n. 2.562, de 21 de julho de 2005-MEC | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dá nova redação aos artigos 2º, 3º e 5º da Portaria n. 2.519/05 que institui a Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE. |
| Lei n. 11.233, de 22 de dezembro de 2005 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Art. 18 ao art. 21. Altera dispositivos da Lei n. 11.091/05 (PCCTAE). ✓ Anexo X (Anexo II à Lei n. 11.091/05) – Distribuição dos cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso. ✓ Anexo XI (Anexo III à Lei n. 11.091/05) – Tabela para progressão por capacitação profissional (Tabela revogada pela Lei n. 12.772/12). ✓ Anexo XII (Anexo VI à Lei n. 11.091/05) – Termo de opção. ✓ Anexo XIII (Anexo VII à Lei n. 11.091/05) – Tabela de correlação dos cargos atuais (PUCRCE) para a nova situação (PCCTAE). |

| MARCO LEGAL | IMPLICAÇÕES |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP) e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112/90. ✓ Introduz a gestão por competências na Administração Pública brasileira (art. 2º, II). |
| Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelece os procedimentos para concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE (Lei nº 11.091/05). ✓ Os efeitos financeiros decorrentes do enquadramento no nível de capacitação (art. 5º), a partir de 1º/01/2006 e os da implantação do incentivo à qualificação (§ 1º do art. 1º), a partir de 1º/07/2006. ✓ Anexo I – Percentuais para a concessão do incentivo à qualificação. ✓ Anexo II – Ambientes organizacionais (Descrição sumária das atividades desenvolvidas). ✓ Anexo III – Áreas de conhecimento relativas à educação formal, com relação direta aos ambientes organizacionais. |
| Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelece as diretrizes para elaboração do PDIC-PCCTAE vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada IFE. ✓ O PDIC deverá contemplar (art. 5º): <ul style="list-style-type: none"> I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III - Programa de Avaliação de Desempenho. |
| Portaria n. 09, de 29 de junho de 2006-MEC | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correlação entre curso e ambiente organizacional. ✓ Definição dos cursos de capacitação que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares. ✓ Anexo – Cursos de capacitação que não sejam de educação formal. |
| Portaria n. 42, de 12 de julho de 2006-R/UFCG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Homologação do enquadramento por nível de capacitação e a concessão do incentivo à qualificação dos servidores da UFCG no PCCTAE |
| PDICCTAE, de setembro de 2006-SRH/UFCG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da Educação da UFCG que visa à implantação de um processo sistemático de desenvolvimento de recursos humanos na Universidade Federal de Campina Grande. |
| Lei n. 11.355, de 19 de outubro de 2006 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conversão da MPv nº 301, de 2006. ✓ Dispõe sobre o enquadramento dos servidores originários das extintas tabelas no PUCRCE (Lei n. 7.596, de 1987). ✓ Art. 134. Anexo XXVIII (Anexo IV à Lei n. 11.091/05) – Tabela de percentuais de incentivo à qualificação. ✓ (Revogado pela Medida Provisória n. 431, de 2008). ✓ (Revogado pela Lei n. 11.784, de 2008). |
| Decreto n. 6.114, de 15 de maio de 2007 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regulamenta o pagamento da gratificação por encargo de curso ou concurso de que trata o art. 76-A da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. |
| Resolução n. 04, de 19 de julho de 2007-CSGAF/UFCG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Institui o Programa de Avaliação do Desempenho (PAD) dos servidores técnico-administrativos em educação da UFCG; considerando o disposto na Lei n. 8.112/90; e na Lei n. 11.091/05, alterada pela Lei n. 11.233/05, e regulamentada pelo Decreto n. 5.825/06. |
| Portaria n. 1.084, de 02 de setembro de 2008-MEC | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gratificação por encargo de curso ou concurso no âmbito das IFES. ✓ Anexo – Tabelas de percentuais máximos da gratificação por encargo de curso ou concurso por hora trabalhada, no âmbito das IFES, incidentes sobre o maior VB da APF. |

| MARCO LEGAL | IMPLICAÇÕES |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resolução n. 05, de 21 de setembro de 2007- CSGAF/UFCG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelece normas para avaliação dos servidores técnico-administrativos da UFCG, em estágio probatório. |
| Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conversão da MPv nº 431, de 2008. ✓ Revoga o art. 134 da Lei n. 11.355, de 2006. ✓ Art. 12 ao art. 17. Dispõe sobre a reestruturação do PCCTAE (Lei n. 11.091/05) ✓ O interstício para Progressão por Mérito Profissional na Carreira passa a ser de 18 (dezoito) meses de exercício, a partir de 1º/05/2008 (art. 10, § 2º e art. 10-A da Lei n. 11.091/05). ✓ Anexo XIII – Termo de opção do PCCTAE – Reaberto o prazo de opção para integrar o PCCTAE, até 14/07/2008. ✓ Anexo XIV (Acréscena o Anexo I C à Lei n. 11.091/05) – Altera a tabela de estrutura e de vencimento básico do PCCTAE que passa a vigorar com vigências a partir de 1º/05/2008, a partir de 1º/07/2009, a partir de 1º/07/2010. (Tabelas revogadas pela Lei n. 12.772/12). ✓ Anexo XV (Anexo IV à Lei n. 11.091/05) – Altera a tabela de percentuais incentivo à qualificação (Tabela revogada pela Lei n. 12.772/12). ✓ Alterada pela Lei n. 12.772/12. |
| Resolução n. 10, de 25 de setembro de 2008- Colegiado Pleno/ UFCG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cria a Comissão Interna de Supervisão – CIS do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFCG, aprova o seu Regimento Interno, e dá outras providências. |
| Resolução nº 01, de 05 de agosto de 2011 - CSGAF/UFCG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regulamenta a capacitação de pessoal técnico-administrativo da UFCG e normatiza processos de afastamento com esta finalidade; considerando as Leis n. 11.091/05, n. 11.784/08, n. 8.112/90 combinado com o Decreto n. 5.824/06. |
| Portaria n. 1925, de 31 de julho de 2012- SRH/UFCG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regulamenta o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos (PCDT) dos servidores integrantes do PCCTAE da UFCG e integra o PDIC, conforme estabelecido nas Leis n. 11.091/05 (arts. 3º e 24, II) e n. 11.233/05; nos Decretos n. 5.707/06 (arts. 1º a 3º, 5º e 6º e 9º a 12), n. 5.824/06 e n. 5.825/06 (arts. 2º, 5º, II e 7º); na Portaria MEC n. 09/2006. ✓ Regulamenta os cursos realizados fora da UFCG. |
| Portaria n. 1926, de 31 de julho de 2012- SRH/UFCG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regulamenta a Capacitação de Servidores Técnico-Administrativos da UFCG na modalidade à distância, considerando o disposto nas Leis n. 9.394/96 (art. 80), n. 8.112/90 e n. 11.091/05; nos Decretos n. 5.825/06, n. 5.707/06 e n. 5.622/05; no PDI da UFCG. ✓ Implanta um Ambiente Virtual de Aprendizagem para a promoção de capacitação à distância, exclusivamente com tutoria-on-line. |
| Portaria n. 1927, de 31 de julho de 2012 SRH/UFCG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Institui Comitê responsável pela Capacitação de Servidores Técnico-Administrativos da UFCG na modalidade à distância. |
| Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Altera a Lei n. 11.784, de 2008. ✓ Art. 41. Altera a remuneração dos servidores públicos do PCCTAE (Lei n. 11.091/05). ✓ Para a concessão da progressão por capacitação profissional passa a ser permitido o somatório de cargas horárias de cursos realizados pelo servidor durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra e da carga horária que excedeu à exigência para progressão no interstício do nível anterior, vedado o aproveitamento de cursos com carga horária inferior a 20 (vinte) horas-aula (art. 10 § 4º da Lei n. 11.091/05, na forma do Anexo III). ✓ O Incentivo à Qualificação passa a ser concedido aos servidores, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado com vigência a partir de 1º/01/2013 (art. 12, § 4º da Lei n. 11.091/05, na forma do Anexo IV). ✓ Anexo XV (Anexo I C à Lei n. 11.091/05) – Altera a tabela de estrutura e de vencimento básico do PCCTAE que passa a vigorar com vigência a partir de |

| MARCO LEGAL | IMPLICAÇÕES |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>1º/03/2013, a partir de 1º/01/2014; a partir de 1º/03/2014; a partir de 1º/01/2015; a partir de 1º/03/2015 (Tabelas revogadas pela Lei n. 13.325/2016).</p> <p>✓ Anexo XVI (Anexo III à Lei n. 11.091/05) – Altera a tabela para progressão por capacitação profissional (VIGENTE).</p> |
| Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (continuação) | <p>✓ Anexo XVII (Anexo IV à Lei n. 11.091/05) – Altera a tabela de percentuais de incentivo à qualificação que passa a vigorar com vigência até 31/12/2012 e a partir de 1º/01/2013 (VIGENTE).</p> |
| Portaria n. 27, de 15 de janeiro de 2014 - MEC | <p>✓ Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do PCCTAE (Lei n. 11.091/05).</p> <p>✓ Compreende a instituição de Programas e seus respectivos Projetos: Programa Nacional de Apoio aos Projetos Institucionais de Capacitação das IFEs; Programa de Qualificação em serviço do integrante do PCCTAE; Programa de Capacitação - Formação Continuada.</p> <p>✓ Anexo – Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Integrantes do PCCTAE.</p> |
| Acórdão 2.847/2014 - TCU | <p>✓ Determinação para que a UFCG abstenha-se de conceder o Incentivo à Qualificação ou a Retribuição por Titulação (RT) aos seus servidores com base tão somente em atas, certidões ou declarações. Conceder apenas com diplomas devidamente registrados no órgão competente.</p> |
| Lei n. 13.325, de 29 de julho de 2016 | <p>✓ Art. 8º e art. 9º. Altera a remuneração dos servidores públicos do PCCTAE (Lei n. 11.091/05).</p> <p>✓ Anexo X (Anexo I-C à Lei n. 11.091/05) – Altera a tabela de estrutura e de vencimento básico do PCCTAE que passa a vigorar com vigência a partir de 1º/03/2015, a partir de 1º/08/2016, a partir de 1º/01/2017 (VIGENTE).</p> |

APÊNDICE G

Roteiro de entrevista

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/UFCG

A pesquisa de dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, realizada pela mestranda **Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira Sousa**, orientada pela profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa e desenvolvida no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG, diz respeito à investigação da Gestão por Competências com o objetivo de analisar a aplicação desse modelo nos processos de gestão de pessoas como agregação, aplicação, compensação, desenvolvimento e monitoramento de pessoas na percepção dos servidores técnico-administrativos desse Centro. Assim sendo, as questões elaboradas serão tratadas com sigilo absoluto, servindo tão somente a pesquisadora e sua orientadora, garantindo que as informações prestadas não serão divulgadas de forma parcial ou na sua totalidade. Portanto, gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo às perguntas espontaneamente e com sinceridade.

1. Qual a sua percepção quanto à forma de recrutamento e seleção da qual participou para ingressar na instituição?
2. Que modalidades de procedimento seletivo alternativo ao concurso público de provas, ou de provas e títulos considera possíveis para o acesso a cargos públicos de provimento efetivo com enfoque em competências?
3. Na sua percepção os servidores selecionados para a instituição, ou especificamente para o Centro, apresentam o perfil profissional requerido para o bom desempenho das atribuições do cargo?
4. Qual a sua percepção quanto à lotação dos ingressantes e à movimentação interna de servidores no âmbito da instituição, ou especificamente no seu Centro?
5. Na sua percepção os servidores admitidos têm sido em número suficiente para a demanda de trabalho no Centro, ou no seu setor?
6. Participou de curso introdutório ou de ambientação ao integrar a instituição? Como avalia o processo de integração de novos servidores na instituição ou especificamente no seu Centro?
7. Qual a sua percepção a respeito das carreiras e cargos no serviço público no tocante a existência de vários planos de carreira e atribuições dos cargos? Como avalia a especialização dos cargos e exclusividade das atribuições na estrutura de carreiras e cargos dos servidores das IFES?
8. Conhece as atribuições do seu cargo ou da função desempenhada expressas em atividades? Conhece o perfil profissional idealmente necessário para executar as atividades de sua ocupação expressas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, capacidades e experiências?
9. Na sua percepção o modelo de remuneração atual pode contribuir para ocultar ineficiências, considerando que servidores podem estar sendo remunerados pelo que não fazem dada a diferença de capacitação e produtividade entre as pessoas?
10. Na sua percepção a remuneração individual poderia ser definida com base em que fatores que sejam compatíveis com a natureza das organizações públicas como as IFES? Na sua percepção um sistema de remuneração que contemple a valorização das competências dos servidores públicos poderia elevar a qualidade dos serviços públicos prestados? E o nível de satisfação desses servidores no trabalho?
11. Qual a sua percepção quanto à ocupação das funções gerenciais no seu centro, principalmente as que são ocupadas por funções gratificadas (FG), já que são de livre nomeação?

12. Na sua percepção há ligação entre ótimo desempenho, reconhecimento e recompensa? Na sua percepção que recompensas não financeiras poderiam ser praticadas pela instituição ou Centro como reconhecimento dos servidores?
13. Que ações de incentivo e reconhecimento com foco na retenção de servidores considera executadas pela instituição ou Centro? Como avalia a rotatividade de servidores na instituição ou no Centro?
14. Como avalia o clima interno da instituição ou do seu Centro? E o relacionamento da instituição (ou Centro) com os servidores e sindicatos?
15. Como avalia as condições de trabalho quanto ao número de servidores, recursos materiais, instalações e equipamentos no Centro ou no seu ambiente de trabalho? Quais causas ambientais e pessoais podem conduzir ao estresse no seu trabalho? Como faz para reduzir o estresse?
16. Como avalia a saúde ocupacional da instituição? Como avalia a segurança do trabalho quanto à prevenção de acidentes e condições de trabalho seguras na instituição ou no Centro?
17. Na sua percepção que fatores estão envolvidos na sua qualidade de vida no trabalho? Conhece os programas de qualidade de vida no trabalho promovidos pelo SIASS na instituição? Na sua percepção que programas ou ações de qualidade de vida promovidas pelo Centro contribuem com a satisfação dos servidores?
18. Que atributos uma instituição deveria ter para ser admirada por você? Qual o ponto positivo ou marca que considera hoje no seu setor de trabalho ou instituição? Qual o ponto negativo?
19. Qual a sua percepção quanto ao mapeamento de competências realizado pela instituição para identificar as competências necessárias aos servidores no exercício das funções de seu cargo para subsidiar o planejamento das ações de capacitação?
20. Na sua percepção a instituição leva em conta sua opinião quanto às oportunidades de capacitação oferecidas? Os cursos ofertados pelo plano anual de capacitação no “Programa de Talentos da UFCG” e os ofertados pelas Escolas de Governo têm suprido sua necessidade de capacitação?
21. Participa de eventos ligados a sua área de atuação como encontros nacionais, seminários, fóruns? Há incentivo da instituição (ou Centro) para participação de eventos externos?
22. Na sua percepção a instituição (ou Centro) tem empreendido esforços para ofertar cursos formais aos servidores necessários para o incentivo à qualificação? A instituição tem ofertado oportunidades de desenvolvimento na carreira utilizando mecanismos de progressão? Compartilha essa responsabilidade com a instituição e escolas de governo?
23. Na sua percepção a instituição possui forma de transferência de conhecimentos formalizada para a continuidade de atividades mais específicas? Há contribuição voluntária do repasse de conhecimento dentro das equipes de trabalho? Como ocorre a aprendizagem no dia a dia? A quem recorre quando necessita aprender algo novo e necessário para o desempenho das atividades?
24. Na sua percepção os servidores precisam ser monitorados sistematicamente?
25. Que tipo de informações e dados relativos aos servidores considera necessários para um banco de dados de gestão de pessoas? Na sua percepção essas informações poderiam ser acessadas por todos os servidores da instituição como suporte para análises, ações e decisões gerenciais e servir também de base de informação para os próprios servidores?
26. Qual a sua percepção quanto à tomada de decisões referentes à gestão de pessoas quando não orientada por informações precisas e relevantes sobre a força de trabalho?
27. Na sua percepção as avaliações anuais de desempenho funcional refletem o desempenho efetivo dos servidores avaliados? Realiza plano de desempenho individual para subsidiar o seu processo anual de avaliação de desempenho funcional?

28. Que fatores considera que interferem no desempenho do servidor? Informa as condições de trabalho no processo anual de avaliação de desempenho funcional?

29. Percebe-se fazendo distinção no esforço empreendido para realizar as atividades considerando recompensas, por exemplo? Sente-se disposto a engajar-se em outras atividades como comissões, eventos, equipes de trabalho e outras?

30. Sugere alguma melhoria dentro desses processos de gestão de pessoas no âmbito da instituição e do Centro?

31. Deseja acrescentar mais alguma informação?

APÊNDICE H

Carta Convite

Sousa, 07 de novembro de 2017.

Prezado servidor técnico-administrativo lotado no CCJS,

Como é do seu conhecimento sou mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Turma 2016/1 da UFCG.

No Trabalho de Conclusão Final, o aluno tem que fazer um diagnóstico e um projeto de intervenção na organização onde está inserido, em âmbito geral ou específico. Com esse intuito, venho nesse primeiro contato, sondá-lo (la) para ser um (uma) participante voluntário (a) da minha investigação intitulada “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/UFCG”. A minha orientadora é a profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

Sua participação é fundamental. Os critérios para sua escolha foram: ser servidor técnico-administrativo lotado (a) no CCJS; ter completado o período de homologação do estágio probatório; ter sido removido (a) para o CCJS há mais de três anos; ser ocupante de cargo ativo do PCCTAE; ou caso, seja ocupante de cargo em extinção ou extinto do PCCTAE, exercer alguma função designada pela Direção de Centro ou chefia de alguma Unidade Acadêmica ou Administrativa.

Farei um segundo contato, por telefone ou pessoalmente, para agendarmos dia, horário e local da entrevista, com duração em média de 40 a 50 minutos que poderá ser gravada em áudio, com sua permissão, para uma coleta mais fidedigna e efetiva.

O local da entrevista será aquele em que o (a) entrevistado (a) sinta-se à vontade e possa representar fluidez, rapidez e sigilo por não oferecer interrupções ou outros constrangimentos. Como sugestão para os servidores localizados no *Campus* do Centro, podemos eleger nesse *Campus* uma sala de aula ou outro espaço. Para os servidores localizados no *Campus* da BR, podemos utilizar a Sala de Estudo da Biblioteca que pode ser previamente requisitada; mas, o local será definido pelo (a) entrevistado (a).

Você ficará com uma via assinada do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com a descrição dos procedimentos, os riscos envolvidos com sua participação e os mecanismos que os minimizam durante o estudo; além dos benefícios da pesquisa, mesmo que indiretos. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do CFP/UFCG.

No próximo contato, ainda essa semana, enviarei informações mais detalhadas do roteiro da entrevista para que possa ter familiaridade com o tema antes. O calendário das entrevistas, previamente organizado e adaptado para o seu horário de trabalho, vai do período de 9 a 17 de novembro de 2017, mas que poderá ocorrer ajuste nessas datas.

Espero contar com sua colaboração.

Atenciosamente,

Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira Sousa
Mestranda do PROFIAP/UFCG
Turma 2016/1

APÊNDICE I

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) no estudo “**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/UFCG”, realizado pela pesquisadora **MARIA GUESNADIA TEODORO DE OLIVEIRA SOUSA** e vinculado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional-PROFIAP da Universidade Federal de Campina Grande.

Sua participação é voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade. Este estudo tem por objetivo analisar como a aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no CCJS da Universidade Federal de Campina Grande e se faz necessário pela relevância dessa discussão no processo de reflexão a respeito da adoção desse modelo enquanto estratégia desenvolvida para a esfera privada, e que depende das adequações necessárias às especificidades do setor público, como alternativa na construção de uma cultura de inovação na gestão pública que possa superar os desafios contemporâneos.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido (a) ao (s) seguinte (s) procedimentos durante a pesquisa: será entrevistado em horário e local adequado e privativo de sua preferência, com duração de 40 a 50 minutos com um roteiro prévio e que poderá ser gravada em áudio com o seu consentimento. Os riscos envolvidos com sua participação são: danos de ordem psicológica, moral ou intelectual como a possibilidade de constrangimento, cansaço ou aborrecimento ao responder às perguntas, desconforto ou alteração de comportamento durante a gravação do áudio, vergonha, ansiedade, receio, quebra de sigilo e quebra de anonimato. As medidas de prevenção e precaução para minimizar esses riscos são: a garantia da confidencialidade e sigilo, retirada da participação da pesquisa a qualquer momento e a garantia de assistência psicológica se necessária. Todas as informações obtidas serão sigilosas, as gravações autorizadas e a manipulação dos dados serão de acesso restrito a pesquisadora e orientadora; a divulgação dos resultados será feita de maneira que não permita a identificação de nenhum voluntário, serão usados códigos para evitar qualquer tipo de identificação com a descrição das falas. Ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, o estudo apresenta a contribuição acadêmica, teórica e prática como benefícios para a instituição na qual será realizada, pois como se trata de mestrado profissional será proposto um plano de ação para melhoria da área de gestão de pessoas no CCJS com a aplicação dos conceitos de gestão por competências.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com a pesquisadora responsável em local seguro por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. A pesquisadora e a orientadora tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resoluções nº 466/12 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Se você tiver algum gasto decorrente de sua participação na pesquisa, você será ressarcido, caso solicite. Em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você será indenizado.

Você ficará com uma via rubricada e assinada deste termo e qualquer dúvida a respeito desta pesquisa, poderá ser requisitada ao **responsável pela pesquisa**, cujos dados para contato estão especificados abaixo.

Dados para contato com o responsável pela pesquisa

Nome: Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira Sousa

Instituição: Universidade Federal de Campina Grande-Centro de Ciências Jurídicas e Sociais

| | |
|------------------|----------------|
| Endereço: | |
| Telefone: | e-mail: |

Declaro que estou ciente dos objetivos e da importância desta pesquisa, bem como a forma como esta será conduzida, incluindo os riscos e benefícios relacionados com a minha participação, e concordo em participar voluntariamente deste estudo.

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa - CEP, do Centro de Formação de Professores - CFP da UFCG, situado a rua Sérgio Moreira de Figueiredo, s/n - Casas Populares, CEP: 58900-000, cajazeiras-PB, tel.: (83) 3531-2075, e-mail: cep@cfp.ufcg.edu.br, CNPJ: 05.055.128/0003-38.

Sousa - PB, _____ de _____ de 2017.

Voluntário (a)

Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira Sousa
Responsável pelo estudo