

MORGANNA MARIA VIEIRA DANTAS

O CRITÉRIO ALOCATIVO DOS SERVIDORES ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS A PARTIR DO MODELO DE COMPETÊNCIA: UMA INVESTIGAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de mestre do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientadora: Prof^a Dr^a Mônica Maria Barbosa Gueiros.

Recife, 2014

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

Dantas, Morganna Maria Vieira

O critério alocativo dos servidores assistentes administrativos a partir do modelo de competência: uma investigação em uma instituição de ensino superior / Morganna Maria Vieira Dantas . - Recife : O Autor, 2014.
149 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof^a. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.

Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Gestão de pessoas. 2. Alocação. 3. Gestão por competências. I. Gueiros, Mônica Maria Barbosa (Orientador). II. Título.

351 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2014 – 058)

Dissertação de Mestrado apresentada por **Morganna Maria Vieira Dantas** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: "O CRITÉRIO ALOCATIVO DOS SERVIDORES ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS A PARTIR DO MODELO DE COMPETÊNCIA: UMA INVESTIGAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR", orientada pela Professora Mônica Maria Barbosa Gueiros e aprovada pela Banca Examinadora formada pelas professoras doutoras:

Mônica Maria Barbosa Gueiros
Presidente

Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Examinadora Interna

Lúcia Maria Barbosa de Oliveira
Examinadora Externa

Recife, 7 de maio de 2014.

Prof^ª. Dr^ª. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Coordenadora

AGRADECIMENTOS

À minha amada filha Liz, que antes mesmo de nascer, vem me ensinando a persistir independente das dificuldades;

Ao meu parceiro, companheiro, amigo, esposo, Luiz Paulo Maia Magalhães da Silva, sempre torcendo e me apoiando com toda a paciência deste mundo;

À minha orientadora, Mônica Barbosa Gueiros, que muito contribuiu através de seus conhecimentos e dedicação;

À querida amiga, Isabella Nogueira Pimentel, sem dúvida, um grande presente deste Mestrado;

Aos membros da Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal que se disponibilizaram em participar do estudo.

“Tantas e quantas vezes pensei que não conseguiria: tropecei, caí, levantei e continuei... e embora dissessem que esse projeto seria engavetado, acreditei que valeria o risco”.

(Morganna Dant...,

RESUMO

Este estudo procurou compreender a dinâmica que envolve a alocação dos servidores assistentes administrativos da UFPE e sua relação com o panorama das competências no serviço público. Especificamente foram analisados o Plano de Desenvolvimento Institucional, a prática de alocação utilizada pela PROGEPE, além do formato do concurso, perfil, avaliação de adequação, seleção interna e curso de formação. A orientação teórico-conceitual partiu em especial da tipologia proposta por Pires *et al* (2009) que adota a perspectiva das competências enquanto alternativa para evitar problemas futuros de inadequação do servidor ao cargo. A metodologia usada foi a abordagem qualitativa. Quanto à estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso. Foram entrevistados 12 dos membros da Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal com base em um protocolo de entrevista. Os resultados mostraram que o modelo de alocação em construção, utilizado para nortear o dimensionamento de pessoal na UFPE, não contempla as categorias elucidadas por Pires *et al* (2009) enquanto pré-requisito para implantação da gestão de pessoas direcionada à abordagem das competências. Os achados possibilitaram compreender a amplitude que envolve a alocação de pessoas no âmbito estatal, mais especificamente na Instituição Federal de Ensino Superior.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Alocação; Gestão por Competências.

ABSTRACT

This study sought to understand the dynamics that involves the allocation of administrative assistants servers UFPe and its relationship to the landscape of skills in the public service. More specifically, we analyzed the Institutional Development Plan, the allocation practice adopted by PROGEPE, beyond the contest, Profile, adequacy evaluation, selection and internal training course format. The theoretical and conceptual orientation departed in particular the typology proposed by Pires et al (2009) that adopts the perspective of competences as an alternative to avoid future problems of inadequacy of the server job. The findings facilitated understanding the breadth involving the allocation of people both in the state, more specifically in the vicinity of a Federal Institution of Higher Education. The methodology used was a qualitative approach. As for the research strategy, the case study is adopted. The development of the research was guided by a case study protocol. The pre-test prior to the final stage of data collection. It was interviewed 12 members of the Evaluation and Design of Personnel based on an interview protocol. This instrument used in fieldwork expanded the possibility of information, enabling to increase the validity and reliability of this study. The results showed that the allocation model under construction, used to guide the design staff at the Federal University of Pernambuco, not contemplates neither elucidated by Pires et al (2009) as a prerequisite for the implementation of people management categories targeted approach to skills.

Key words: People Management; Allocation; Management Skills.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CCB	Centro de Ciências Biológicas
CCEN	Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CTG	Centro de Tecnologia e Geociência
CAC	Centro de Artes e Comunicação
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CIN	Centro de Informática
CCSA	Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
CAV	Centro Acadêmico de Vitória
CE	Centro de Educação
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CFCH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CAA	Centro Acadêmico do Agreste
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em
Educação	
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEPE	Pró-Reitoria Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
DADP	Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal
DAP	Divisão de Análise e Processos
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DDP	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal (DDP)
CHA´S	Conhecimentos, habilidades e atitudes
GP	Gestão de Pessoas
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do
Estado	
RH	Recursos Humanos
SMP	Seção de Movimentação de Pessoal
SRS	Seção Recrutamento e Seleção
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
TAE´S	Técnicos Administrativos em Assuntos Educacionais

SUMÁRIO

	Pág.
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivo Específico.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 GESTÃO PÚBLICA: MUDANÇAS E PERSPECTIVAS	6
2.1.1 Modernização do Estado: contexto brasileiro.....	7
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	12
2.2.1 Evolução dos conceitos e principais abordagens.....	12
2.2.2 Estruturação da área de RH.....	16
2.3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O ENFOQUE DAS COMPETÊNCIAS	21
2.3.1 Quando surgiu o processo de inovação no setor público?.....	21
2.3.2 Alguns conceitos de inovação aplicados à gestão pública.....	22
2.3.3 Gestão por Competência em organizações públicas, mesa-redonda de pesquisa e ação – Pires <i>et al</i> (2009).....	25
2.3.4 Gestão por Competência: outros conceitos e modelos.....	31
3 METODOLOGIA	38
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	38
3.1.1 Pré-teste.....	39
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.3 LOCUS DA PESQUISA	42
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA	44
3.5 COLETA DE DADOS	46
3.5.1 Entrevistas.....	46
3.5.2 Análise de Documentos.....	47
3.6 ANÁLISE DE DADOS	48
3.7 LIMITES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	50
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51

4.1 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) E AS NORMAS DE LOTAÇÃO DOS SERVIDORES.....	51
4.2 A PRÁTICA INSTITUCIONAL PARA LOTAR ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS.....	54
4.3 COMPARANDO A PRÁTICA DE ALOCAÇÃO ATUAL COM O ENFOQUE DAS COMPETÊNCIAS À LUZ DE PIRES <i>et al</i> (2009).....	66
4.3.1 Desenho dos Concursos.....	66
4.3.2 Perfil Profissiográfico.....	72
4.3.3 Avaliação de Adequação.....	80
4.3.4 Seleção Interna.....	89
4.3.5 Curso de Formação.....	94
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	101
BIBLIOGRAFIA	109
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	115
APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ENTREVISTA DO PRÉ-TESTE.....	117
APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ENTREVISTA DA PESQUISA.....	119
ANEXO A - DECRETO Nº 5.825, DE 29 DE JUNHO DE 2006.....	121
ANEXO B - DECRETO Nº 5.378 DE 23 DE FEVEREIRO DE 2005.....	128
ANEXO C - DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.....	132
ANEXO D - DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967.....	138
ANEXO E - RESOLUÇÃO Nº 6, DE 2006	151

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo deste estudo aborda o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, além da justificativa para realização do mesmo.

No segundo capítulo, a fundamentação teórica traz o tema da alocação fundamentada na gestão por competência como eixo principal, juntamente com as discussões a respeito gestão pública, mudanças e perspectivas no contexto brasileiro; a gestão de pessoas, evolução, abordagens e estruturação; e a inovação no âmbito governamental com enfoque das competências.

Já no terceiro capítulo, o proceder metodológico da investigação destaca o desenvolvimento da pesquisa, a etapa do pré-teste, o lócus da investigação, esfera participativa, mecanismos de coleta de dados utilizados para análise da prática alocativa da IFES pesquisada, além do limite e limitações do estudo.

O quarto capítulo mostra os principais resultados do estudo de acordo com os objetivos específicos.

Finalmente, o capítulo de número cinco elucida as conclusões da pesquisa, implicações práticas e recomendações para futuros trabalhos.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O contexto da década de 80, conforme Dutra (2002), marcado por mudanças profundas na economia, criou um cenário instável e competitivo, no qual a Administração de Recursos Humanos - ARH- precisava, para se adaptar, adotar uma visão de futuro, essencialmente generalista, integrando a política de pessoas à estratégia da organização.

Fischer (1998) pontua, nos anos 90, o novo papel assumido pela ARH, de entender a relevância do funcionário, enquanto agente fomentador de valor e de potencial competitivo, e de implementar novas formas de gestão capazes de equacionar interesses organizacionais e individuais.

Dessa maneira, as Universidades, a fim de atingirem sua atividade-fim de ensino, pesquisa e extensão com produção do saber, deveriam priorizar o investimento nos ativos intangíveis.

Nesse contexto, um dos grandes desafios de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior é garantir os meios e insumos necessários para o desenvolvimento contínuo do quadro de pessoal.

O dimensionamento dos Recursos Humanos, entendido como processo de identificação, análise, quantificação dos servidores necessários ao cumprimento dos propósitos institucionais, surgiu, no serviço público, em específico nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a partir do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação – PCCTAE, instituído pela Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005.

Vale ressaltar que o dimensionamento de pessoas, de acordo com Freitas, Martins, Reis (2009), pode auxiliar o plano estratégico, à medida que indica quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que elas precisam fazer para atingir os objetivos organizacionais.

Não menos relevante é atentar ao fato que, segundo Marconi (2009), se por um lado, o quadro superdimensionado vai produzir funcionários desmotivados pela falta de expectativa, além de custos elevados para o Estado pela despesa com o excesso de pessoal; por outro, o subdimensionamento, acarretará sobrecarga de trabalho, desmotivação e problemas na qualidade do serviço prestado; comprometendo a finalidade da administração pública de atender aos interesses da sociedade.

Brandão *et al* (2008) acrescentam que no cenário atual de globalização e dinamismo entre empresas, inclusa, também, a esfera governamental, a gestão de pessoas ocupa papel de destaque, na medida em que passa a priorizar políticas de RH eficazes no que concerne à melhoria do desempenho tanto profissional, quanto da organização.

Deste modo, a gestão de desempenho por competência apresenta-se como uma política inovadora, uma alternativa aos sistemas gerenciais tradicionalmente implementados, que vai além do desenvolvimento institucional e da *performance* individual, uma vez que considera o desenvolvimento e o comportamento das pessoas em seu sentido mais amplo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Portanto, o termo competência passa a figurar como recurso estimulador (PERRONOU, 1990), mecanismo de modernização (BOYATIS, 1982) capaz de impulsionar a possibilidade de melhora (PARRY, 1996); estando, a gestão

por competência vinculada a entregas que sumarizam desempenho diferenciado, bem como à maximização de resultados.

Neste sentido, para implantação da gestão por competência no âmbito estatal, Pires *et al* (2009) elucidam que alguns pontos, os quais envolvem o recrutamento, a seleção externa, a lotação e movimentação do servidor, além da seleção interna, precisam ser repensados, a fim de que o dimensionamento de pessoas seja elaborado com foco nas reais atribuições das áreas e setores demandantes.

Para Pires *et al* (2009), a adoção da perspectiva das competências apresenta-se como alternativa para evitar problemas futuros de inadequação do servidor ao cargo, refletindo em queda da produtividade, bem como para reduzir os processos de remoção de pessoal. A fim de que “a despersonalização progressiva no ambiente de prestação de serviço público não se institucionalize enquanto ciclo vicioso” (LOPES *et al*, p.13, 2012).

Para tanto, a escolha da perspectiva da gestão de pessoas por competências à luz de Pires *et al* (2009), como embasamento teórico, mostrou-se pertinente por se tratar de uma mesa-redonda de pesquisa e ação, composta por Pires juntamente com quinze participantes, cujas discussões foram direcionadas especificamente para o âmbito governamental.

Não menos relevante atentar à abrangência dessa perspectiva na administração pública, já que elenca cinco categorias de análise - desenho dos concursos, curso de formação, perfil profissiográfico, avaliação de adequação e seleção interna - que estimulam a atuação mais criteriosa no preenchimento de cargos e funções. Elevando a possibilidade de recrutar profissionais, cujos perfis estejam em consonância com as atribuições dos mesmos.

Cabe, então, acrescentar, que através do Decreto nº 5.825 / 2006, em seu artigo 5º, as Instituições Federais de Ensino encontram-se legalmente encarregadas de assegurar o desenvolvimento dos estudos de dimensionamento da força de trabalho e definir modelos de alocação.

Neste caso, torna-se relevante proceder ao planejamento do quadro de servidores através de um processo contínuo de avaliação das necessidades atuais e futuras de recursos humanos, incluindo identificação das necessidades de remanejamento, readaptação e redistribuição.

Assim, considerando que o planejamento deve canalizar esforços para o alcance dos objetivos institucionais e da importância da força de trabalho na prestação de serviço de qualidade para sociedade civil, o dimensionamento torna-se elemento essencial na gestão de pessoas.

No entanto, apesar da lei impor o desenvolvimento de estudos de dimensionamento nas IFES, até o presente momento, não foi constatado na UFPE um projeto de dimensionamento de pessoas.

Nesse sentido, surge a seguinte pergunta de pesquisa: como o critério alocativo da UFPE para assistentes administrativos se aproxima das práticas inovadoras da gestão por competência conforme Pires *et al* (2009) ?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- ✓ Averiguar se as práticas de alocação da Universidade Federal de Pernambuco se aproximam do panorama inovador da gestão por competência segundo Pires *et al* (2009).

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a fim de identificar normativas que abordem o processo alocativo dos servidores;
- ✓ Elencar a prática institucional adotada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) para lotar assistentes administrativos;
- ✓ Comparar o atual procedimento alocativo implementado na UFPE com o enfoque das competências à luz de Pires *et al* (2009)

1.3 JUSTIFICATIVA

Os resultados deste estudo podem contribuir para ampliação do entendimento teórico sobre o tema, uma vez que, pela pesquisa bibliográfica, não se identificou muitos achados a respeito do mecanismo de alocação de pessoal nas IFES.

Diante do exposto, a UFPE não pode ficar à margem desse conhecimento e práticas de RH, já que precisa se adequar ao processo expansionista em curso nas IFES, no qual as Universidades Federais, desde 2006, através do Decreto nº 5.825, estão legalmente obrigadas a implementar estudos sobre dimensionamento da força de trabalho para posteriormente propor metodologias de alocação de vagas.

Do ponto de vista institucional, uma pesquisa que explique a relevância da abordagem das competências como instrumento de alocação do quadro funcional, poderá esclarecer dúvidas a respeito da necessidade de formulação de políticas públicas de RH capazes de fomentar um ambiente de trabalho onde os servidores, mais motivados, elevem a qualidade do serviço prestado à sociedade civil.

Ademais, a pesquisa poderá auxiliar a PROGEPE nas avaliações das políticas de pessoal, anualmente realizadas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, já que terá uma visão sistêmica das práticas de alocação implementadas.

Além disso, poderá contribuir com a Universidade Federal de Pernambuco, na medida em que a descrição das práticas atuais de alocação poderá fornecer subsídios para ações futuras no dimensionamento da força de trabalho, que maximizem potencialidades e reduzam deficiências no processo para criação de uma cultura inovadora alocativa com enfoque nas competências nesta IFES.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica da investigação, que traz a alocação por competência como eixo principal, além de várias discussões sobre a gestão pública, mudanças e perspectivas no contexto brasileiro; a gestão de pessoas, evolução, abordagens e estruturação; e a inovação no âmbito governamental com enfoque das competências.

2.1 GESTÃO PÚBLICA: MUDANÇAS E PERSPECTIVAS.

Laurence (2010) se refere aos termos gestão e administração como divergentes, embora outros os classifiquem como sinônimos. Enquanto a administração é primária, “a gestão pública, como foco especial da administração pública moderna, é nova” (LAURENCE, p. 36, 2010). Neste aspecto, na visão de Laurence (2010), a gestão envolve utilizar da melhor forma possível os recursos necessários para que a organização desempenhe todas as suas funções.

Na verdade, para Laurence (2010), o conceito inicial de gestão pública era o de uma estrutura de governança responsável pela delegação lícita de autoridade e pelo controle do exercício dessa autoridade estatal. Em semelhante entendimento, segundo Matias (2010), a gestão pública determina como se distribui e se exerce a autoridade política.

Essa definição, por considerar exclusivamente os aspectos estruturais, de acordo com Matias (2010), leva a um enfoque simplista da gestão pública.

Laurence (2010) acrescenta que, quando orientada pelo preceito do desempenho responsivo gerencial, a gestão pública passará a ser mantenedora do equilíbrio entre a promoção do interesse social e a supervisão das práticas estatais pelos cidadãos.

Assim, cabe à gestão pública, consoante Laurence (2010), interessar-se em atender à finalidade de promoção de bem-estar da sociedade. Para tanto, o

autor parte do pressuposto de que as autoridades precisam exercer seu papel sem priorizar o interesse do particular em detrimento da comunidade, cientes de que a constituição proíbe qualquer conduta seletiva, exigindo tratamento democrático igualitário.

Nesse sentido, Laurence (2010) ratifica que a visão tradicional da gestão pública, como o exercício do arbítrio administrativo, dá lugar ao conceito mais recente, ressaltando o papel político-estratégico dos gestores na implementação de políticas públicas capazes de responder ao dinamismo que o cenário organizacional instável exige.

Ou seja, visando acompanhar o contexto de mudanças, Matias (2010) enfatiza que a modernização do mecanismo gestor Estatal se efetivou como condição *sinequanon* para responder aos anseios da sociedade: “a baixa capacidade da administração pública em atender o cidadão, estimulou reformas para tornar a instituição central da sociedade, o Estado, capaz de suprir essas demandas” (MATIAS, p.38, 2010).

2.1.1 Modernização do Estado: contexto brasileiro.

Prates (2007) salienta que antes do Estado moderno, o modelo de gerir a “coisa” pública evoluiu.

Primeiramente, o modelo patrimonialista, original do período colonial, caracterizava-se, na visão de Majone (1999), pela não distinção entre o público e o privado e pelo exercício da autoridade em função da pessoa que ocupa o cargo (autoridade personalista, tradicional), cujas conseqüências se fundamentaram na corrupção, empreguismo e nepotismo.

O autor supracitado chama atenção ao fato de que a administração pública tradicional seguia a lógica clientelista com a atuação do Estado Patrimonial; essas práticas particularistas começaram a perder força a partir do momento em que a burocracia racional-legal, com ênfase nos critérios universalistas e meritocráticos, para recrutamento e ascensão na carreira, surge no novo cenário da administração pública.

Para Evans (1993), no modelo Burocrático (atentando-se ao fato de que Weber não definiu a organização burocrática, mas, sim, o processo racional de

modernização da sociedade), as idéias de separação entre o público e o particular, critérios universais baseados na meritocracia, profissionalismo, normas e procedimentos impessoais e formalmente explícitos, faziam parte de um padrão burocrático ideal. A grande lacuna encontrava-se, por exemplo, nas disfunções do paradigma burocrático caracterizado pela tecnocracia, autoritarismo e auto-referencia, cujas práticas perduram em muitas instituições públicas.

Prates (2007) destaca que o Brasil, com o Estado moderno, cuja gestão se fundamenta na estrutura burocrática racional-legal, só se insere nesse contexto, de Estado intervencionista e social, a partir da Revolução de 30, já que as oligarquias do Império e República velha não modernizaram o aparato burocrático governamental.

Neste período, de Estado forte, intervencionista, protagonista, que Evans (1993) denominou como primeira onda, a construção do bem-estar social estava associada ao bom “funcionamento” das políticas públicas. O autor referenciado identifica, também, a criação de órgãos para gestão de projetos de desenvolvimento (econômico, social...) no nível nacional, tais como: conselhos e departamentos federais, bancos regionais, superintendências.

De acordo com Prates (2007) em 1936 foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil, que, em 1938, transformou-se no DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, como tentativa de implantação de uma administração de molde Weberiano que, apesar da idéia de atuar como instrumento de modernização, transformou-se, pelo excesso de normativas e regulamentos, em uma instituição enorme e ineficiente.

Prates (2007) acrescenta que, para evitar o entrave da máquina pública de administração direta, em 1967, o Decreto-Lei 200, forneceu autonomia para contratação de pessoal para administração indireta (autarquias, por exemplo) com base nas Leis Trabalhistas (CLT).

O que parecia, de acordo com Bresser (1996), uma tentativa de administrar a “coisa pública” de forma gerencial; na verdade, estimulou a volta de práticas clientelistas no recrutamento de pessoas, pois o decreto permitiu a contratação de funcionários sem concurso. Mais uma vez a competência técnica é deixada de lado e a ascensão funcional volta a depender do arbítrio.

Bresser (1996) enfatiza que a Constituição de 1988, que surgiu durante o governo da Nova República, cria mais uma gigantesca máquina uniformizada e centralizadora - o Regime Jurídico Único, que ao contrário de reformar a Administração Pública a legitima como ineficiente, na medida em que não é capaz de gerir instituições públicas de naturezas diversas espalhadas em todo território brasileiro.

No Regime Jurídico Único, a estabilidade inviabiliza a implantação de uma gestão pública eficiente, pois, para Bresser (1996), dificulta a adequação do trabalhador às reais necessidades que a atividade exige.

Na verdade, segundo Bresser (1996), a Constituição trouxe de relevante a investidura no serviço público obrigatoriamente mediante concurso; o quê por um lado ajudou na minimização das práticas particularistas, em contrapartida, extingue os concursos internos, impossibilitando a ascensão na carreira.

Diante desse panorama, o governo federal propôs em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, a reforma estrutural do Estado que mudaria o sistema de administração pública brasileira.

Para Peci *et al* (2008) e Diniz (2003), o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) é criado, no governo Fernando Henrique Cardoso, e, ao importar as idéias do *New Public Management*, introduz mecanismos da esfera privada à administração pública; tais como, corte de gastos, estratégia competitiva entre instituições, bem como estruturas mínimas são incorporadas como premissas da reforma, definindo as atribuições que cabiam ao Estado.

O Plano de Reforma, para Prates (2007), envolveu diferenciação dos setores estatais de acordo com as funções - em núcleo estratégico, atividades exclusivas e serviços não-exclusivos. Distingue a forma de propriedade – estatal, pública não-estatal e privada - e as formas de administração: modelo burocrático e gerencial.

Bresser (1999) enfatiza que o Estado forte, em termos fiscais e de legitimidade democrática, se fundamentou como objetivo norteador da reforma, para reconstruir a capacidade do mesmo.

Conforme Prates (2007), apesar de inovador, o plano não se viabilizou politicamente devido aos focos de resistência das corporações sindicais dos funcionários públicos e da elite burocrática.

Embora os objetivos da reforma não tenham sido atingidos em sua totalidade, de acordo com Abrucio (2007), a necessidade de modernização do aparato estatal emergiu.

Posteriormente, abre-se caminho, na visão de Prates (2007), para desenvolvimento do modelo gerencial, onde a flexibilização dos processos incorporada traz eficiência, na medida em que prioriza o cidadão; favorecendo, portanto, a aproximação do aparelho estatal com a sociedade. A burocracia insulada perde terreno para a visão neo-institucionalista, na qual a autonomia inserida, através do diálogo social, formula regras de fácil gestão.

Como apontam Hall e Taylor (2003), o neoinstitucionalismo não constitui uma corrente de pensamento unificada. Desta maneira, as três versões são: o institucionalismo histórico, o institucionalismo da escolha racional e o institucionalismo sociológico.

Hall e Taylor (2003) citam que a corrente institucionalista histórica atribui relevância às instituições políticas oficiais ao mesmo tempo que desenvolve uma concepção mais ampla das instituições que têm importância e do modo que essa importância se manifesta.

De acordo com os referidos autores, o enfoque institucional se volta para a demonstração de como as instituições afetam o comportamento dos indivíduos, visto que é por intermédio dos indivíduos que as instituições exercem influência sobre as situações políticas.

Já para os teóricos do institucionalismo da escolha racional, a criação das instituições é centrada na noção de acordo voluntário entre os atores interessados. A vida política apresenta-se como uma série de dilemas de ação coletiva, de maneira que os indivíduos agem de modo a maximizar a satisfação de suas próprias preferências e o fazem com o risco de produzir um resultado subótimo para a coletividade (HALL; TAYLOR, 2003).

Seguindo o mesmo entendimento, para os autores acima, tais dilemas (da ação coletiva) são produzidos, uma vez que a ausência de arranjos institucionais impede cada ator de adotar uma linha de ação que seria preferível no plano coletivo.

A abordagem do institucionalismo sociológico, Carvalho *et al* (2005), ao contrário das outras duas correntes, surgiu no quadro da teoria das organizações na década de 70, que marca o retorno da teoria institucional nas ciências sociais.

Os neoinstitucionalistas dessa vertente tendem a definir as instituições de forma mais global, incluindo não só regras, procedimentos ou normas formais, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que guiam a ação humana (CARVALHO *et al*, 2005).

Ademais, na visão de Hall e Taylor (2003), esse enfoque tende a definir cultura como sinônimo de instituições. Consideram, inclusive, que as organizações adotam com frequência uma nova prática institucional por razões que têm menos a ver com o aumento de sua eficiência do que com o esforço que oferece à sua legitimidade social e a de seus adeptos.

Seguindo a dinâmica de desburocratização da gestão pública, em 2005, o Decreto nº 5.378 é promulgado. E, para dar sustentáculo às ações da reforma, no ano 2006, institui-se a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundacional através do Decreto nº 5707/2006 pautado no modelo de gestão por competência.

Esse cenário gera impactos na governança da máquina pública, que precisa adequar suas práticas, inclusive de gestão dos recursos humanos, ao processo expansionista inovador.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

2.2.1 Evolução dos conceitos e principais abordagens

Em paralelo às tentativas de mudança na forma de gerir o aparato Estatal, o conceito de administração de pessoas também progrediu.

Dutra (2002) identifica três fases características do processo evolutivo da administração de recursos humanos no Brasil, a saber: operacional, gerencial e estratégica.

Até a década de 1960, na fase operacional, segundo Dutra (2002), a gestão estava impregnada de procedimentos controladores e burocráticos focados nas atividades tradicionais do departamento de pessoal. Nesta fase, a organização buscava meios através dos quais o homem trabalhasse de forma cada vez mais rotineira e efetiva focado no aumento da produção.

“Dentro desse contexto de crescimento, produção e consumo em massa, as organizações crescem em tamanho e em complexidade, internacionalizam-se, tornando imprescindível a profissionalização da administração de pessoas” (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, p. 70, 2002).

Dos anos 1960-1980, Dutra (2002) ratifica que a fase gerencial envolveu desenvolvimento organizacional através dos desafios da abordagem sistêmica de administração de pessoas.

Neste mesmo raciocínio, Fischer (2002) aponta a interferência dos recursos humanos nos processos organizacionais, na medida em que há um alinhamento entre os objetivos da organização e das pessoas no que cabe à implementação dos processos: priorizava-se, então, não só a efetividade econômica, mas também a efetividade técnica e comportamental.

A relevância da competência técnica, tão enfatizada por Weber, para o desenvolvimento organizacional ressurge e as pessoas passam a ser consideradas recurso essencial para o sucesso da organização.

O contexto da década de 1980, marcada por mudanças profundas na economia, criou um cenário instável e competitivo, no qual a administração de recursos humanos precisava, para se adaptar, adotar uma visão

essencialmente estratégica integrando a política de pessoas à estratégia da organização, fato que abre caminho para as atuais proposições de gestão de pessoas (DUTRA, 2002).

E então, a partir dos anos de 1990, observa-se que o sucesso ou insucesso da empresa está cada vez mais relacionado ao desempenho humano (FISCHER, 2002).

Neste contexto, as empresas precisam se posicionar, à proporção que definem qual o tipo de relacionamento vão estabelecer com o quadro de funcionários. Se as recompensas se restringem à performance profissional ou se baseiam no binômio comprometimento versus qualidade do trabalho a ser executado, já que o potencial competitivo das organizações está diretamente associado ao grau de participação dos empregados (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Em semelhante entendimento, Albuquerque (1992) alerta ao novo formato das empresas, onde as relações de trabalho prevêm políticas de recursos humanos, cujo objetivo maior é a retenção dos profissionais qualificados na organização.

Estas concepções encontram correlação no que Fischer (1998) classifica como de modelo de gestão de pessoas. O referenciado modelo não se limita apenas ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas abrange, inclusive, o componente real e dinâmico, "uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental" (FISCHER, p.47, 1998).

Entender o conceito de gerir pessoas, para Tonelli, Lacombe, Caldas (2002) pode ser válido para que se pense a dinâmica do processo administrativo, levando em conta elementos relevantes para compreensão do que caracteriza a Gestão e suas nuances.

Segundo Fischer (2002), a Gestão de Pessoas vai além da denominação Recursos Humanos. Ao buscar os objetivos organizacionais, talentos são trabalhados com foco no desenvolvimento pessoal e institucional. Neste conceito mais atual, talento, desempenho, competência e motivação se integram. E o funcionário evolui de recurso descartável a parceiro-ativador dos recursos financeiros, tecnológicos, mercadológicos e produtivos.

Para Andrade, Feitosa e Silva Júnior (2012), duas perspectivas podem ser destacadas sobre a área de recursos humanos: uma de caráter funcionalista e outra sistêmica.

Conforme esses autores, a abordagem funcionalista pode ser definida como a gestão dos recursos humanos atrelada a uma função essencialmente administrativa para coordenação do todo orgânico, a empresa.

O foco da abordagem funcionalista, influenciada pelas idéias de Fayol, no que concerne às funções essenciais, “prioriza o comportamento das pessoas, a fim de resultar em uma funcionalidade eficaz e eficiente da organização” (DAVEL; VERGARA, p. 33-34, 2005).

Já a abordagem sistêmica, na opinião de Dutra (2002), busca conciliar expectativas entre as pessoas e a organização, que, Andrade, Feitosa e Silva Júnior (2012), classificam como um alinhamento entre o conjunto organizacional e o estratégico. E Davel e Vergara (2005) acrescentam, que a busca por esse alinhamento, traz o reconhecimento de que as necessidades das pessoas nem sempre coincidem com as organizacionais.

Para Davel e Vergara (2005), na administração de recursos humanos funcionalista, as intervenções se baseiam em tarefas funcionais (seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho) e no planejamento de RH direcionado ao comportamento das pessoas, capaz de manter relações de trabalho saudáveis.

Em contrapartida, Dutra (2002) destaca que essa perspectiva funcionalista distorce o que realmente ocorre nas relações entre as pessoas e a organização, pois, embora auxilie a organização a perceber seu papel na gestão e no movimento das pessoas, não incorpora o papel e o movimento do indivíduo na organização.

Andrade, Feitosa e Silva Júnior (2012), chamam atenção para o predomínio, ao longo de décadas, da perspectiva funcionalista como modelo de gestão de recursos humanos.

Na perspectiva de Andrade, Feitosa e Silva Júnior (2012), a incorporação das abordagens sistêmica e funcional, na administração de RH do serviço público, adaptou-se às especificidades do setor.

Assim, esses autores, destacam a necessidade do subsistema suprimento, o qual se refere ao planejamento, recrutamento e seleção, de se

adaptar aos preceitos constitucionais de recrutamento e seleção mediante concurso público, bem como do subsistema de controle, responsável pela auditoria e organização de sistemas de informação dos RH, tender ao aperfeiçoamento através da implementação do Sistema de Informação Integrado de RH (SIAPE).

“O modelo funcional de gestão de recursos humanos tem sido desenvolvido há algumas décadas no serviço público brasileiro; entretanto, deve-se refletir sobre as novas tendências da gestão de pessoas, retomando mais uma vez a idéia de que o serviço público deve se basear na responsabilidade, no compromisso e, principalmente, em resultados, centrado em pessoas para atender pessoas e não apenas no azeiteamento das engrenagens da máquina burocrática em que se constitui o aparato do Estado” (ANDRADE; FEITOSA; SILVA JÚNIOR, p.40, 2012).

Como sugere Dutra (2002), é preciso perceber os relacionamentos inter-pessoais e as relações das pessoas com a organização, reconhecendo, portanto, na visão de Davel e Vergara (2005), a necessidade de equilibrar expectativas individuais e organizacionais.

Losicer (1996) destaca que antes a organização era norteada pelo paradigma funcionalista – mecanicista - comportamentalista, cuja interpretação não reservava nenhum lugar para o sujeito; hoje, constata-se que houve várias reformulações nas concepções do homem na organização pelo fato da administração começar a perceber que não há produtividade plena sem reconhecimento da subjetividade do funcionário.

Ao se refletir sobre a gestão de pessoas na organização, o elemento subjetivo é fundamental, “pois torna compreensível a experiência humana (...), sendo reconhecidas a interioridade, a singularidade e a espontaneidade dos indivíduos ao expressarem seus pensamentos, condutas e emoções” (DAVEL; VERGARA, p. 42-43, 2005).

A gestão de pessoas não pode deixar de perceber a relação complexa existente, consoante Tonelli, Lacombe, Caldas (2002), entre as pessoas e a organização interagindo e interferindo continuamente no comportamento do outro.

De acordo com Losicer (1996), o necessário desenvolvimento do processo de mudança, não ocorre apenas nas estratégias de ação, mas atinge o conjunto de normas e crenças internalizadas que direcionam a ação (algo subjetivo, intangível). Para tanto, deve existir, nas organizações, um estímulo contínuo na transformação das práticas de gestão de pessoas, através de mecanismos capazes de diagnosticar problemas ligados à subjetividade, a fim de superar os impasses custosos para organização criados pelo homem no trabalho.

2.2.2 Estruturação da área de RH.

Diferentemente da profissionalização do setor público, que teve início na década de 1930, as referências à gestão direcionada ao desenvolvimento de recursos humanos datam pós anos 1970 (ANDRADE; FEITOSA; SILVA JÚNIOR, 2012).

De acordo com Darvel e Vergara (2001), no cenário europeu e americano, a história da administração de RH, inicia-se na segunda metade do século XIX com os escritórios de pessoal em bancos e indústrias.

Esses mesmos autores apontam que só a partir da segunda metade do século XX constata-se uma generalização da função de recursos humanos; mais especificamente nos anos de 1960 a 1970, quando técnicas de análise e descrição de cargos, enriquecimento de tarefas e gestão por objetivos são implementadas.

Dutra (2002) observa que até a década de 1930 inexistia uma gestão de recursos humanos estruturada no País. Esse processo de estruturação da área desenvolve-se, posteriormente, para atender às leis trabalhistas bem como para suprir as demandas advindas do setor industrial através da incorporação dos princípios de gestão de Taylor, no qual o departamento de pessoal voltava-se para eficiência de custos e para a busca de funcionários adequados às tarefas cientificamente ordenadas.

Andrade, Freitas e Silva Júnior (2012) destacam que o modelo de desenvolvimento econômico adotado pelo país no ano 1950, conforme

descreve Chiavenato a seguir, somado ao impulso à profissionalização do serviço público foi responsável por considerável impacto nas empresas; demandando, então, aperfeiçoamento da gestão, inclusa a administração de RH.

“Num país egresso de economia francamente agrícola, baseada na monocultura, o baixo nível tecnológico de poucas e incipientes indústrias existentes solicitava apenas o emprego de uma mão de obra braçal e pouco qualificada. Com o rápido surto de industrialização provocado em alguns centros urbanos, notadamente nas principais capitais brasileiras, ao lado de um esforço de obtenção de capital e tecnologia estrangeiros e de um programa intenso de erradicação do analfabetismo, a situação sofreu uma reviravolta. Subitamente o mercado de trabalho foi tornando-se sofisticado, ao mesmo tempo em que se colocou em uma situação de intensa oferta. O profissional de RH, pouco habituado a esta nova conjuntura e despreparado para enfrentar a situação, teve desesperadamente de improvisar meios de suprir sua organização dos inputs humanos necessários às suas operações” (CHIAVENATO, p.11-12, 1979).

Nessa linha evolutiva, no Brasil, a partir da década de 1990, as alterações na conjuntura, resultantes do Plano Real e da abertura econômica, exigiram organizações mais flexíveis, capazes de responder com agilidade, não apenas ao cenário inconstante e complexo, mas, também, às demandas internas; ou seja, à necessária revisão das práticas e políticas de gestão de recursos humanos (FISCHER, 1998).

No pensamento de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), as empresas brasileiras são repentinamente expostas à concorrência internacional e precisam adotar novas posturas ante o mercado, as quais lhes permitam condições mínimas de competitividade.

Os autores salientam que pesquisas realizadas indicam que, no Brasil, há uma diversidade na estrutura e na abrangência das áreas de recursos humanos:

“(...) Algumas empresas mantêm um departamento de pessoal; enquanto, outras, expandiram sua atuação a um

departamento de recursos humanos. E, um conjunto crescente, porém bastante limitado, já adotou modelos com estrutura enxuta e papel estratégico e consultivo” (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, p.79, 2002).

No entanto, de acordo com Marconi (2009), o papel tradicional de recursos humanos, quando se restringe a discussão à esfera do governo, enfatiza tarefas administrativas mais rotineiras, sobretudo relacionadas ao pagamento e aos benefícios de aposentadoria. Na grande maioria dos órgãos públicos persiste uma visão limitada da área de RH restrita ao departamento de pessoal.

Para Marconi (2009), constitui-se no gerenciamento reativo da área de recursos humanos, pois apenas responde às demandas de outras áreas e dos funcionários.

Acrescenta o autor que os RHs no setor público, na medida em que trabalham para apagar incêndios, constantemente, priorizam tarefas rotineiras emergenciais e deixam de focar nas atividades estratégicas (de contratação mediante concurso, capacitação e remuneração). Desse modo, o setor de recursos humanos passa a ser classificado como gestor de problemas.

Baracho e Raddi (2009) apontaram a necessidade de um sistema informatizado, padronizado e integrado, que possibilite meios de controle mediante o cruzamento de dados envolvendo áreas gerenciais da administração pública no Brasil. Entretanto, a inexistência de uma política de recursos humanos integrada aos sistemas de informação, faz com que a área mantenha uma imagem burocrática, ineficiente.

As próprias políticas tradicionais de RH já apontam, no entendimento de Marconi (2009), muitas características do engessamento da área; a saber:

- a) No caso dos funcionários contratados por regime estatutário, a estabilidade foi conferida, a fim de que os servidores trabalhassem sem a preocupação de serem perseguidos, nem retirados dos cargos; Com isso, o número de cargos foi crescendo e suas atribuições cada vez mais específicas numa tentativa de detalhar o que o funcionário deveria executar.

- b) Nos órgãos públicos, os cargos estruturam-se com base nas atividades desempenhadas e não na formação profissional de quem ocupa a função.
- c) As possibilidades de ascensão são reduzidas e qualquer atividade executada fora das atribuições, fato bastante comum, se caracteriza como desvio de função.
- d) Muitas entidades não têm uma política de desenvolvimento; quando a possuem, geralmente o treinamento resulta em progressão do servidor atrelada à permanência no cargo.
- e) Soma-se o problema do distanciamento dos salários praticados pela iniciativa privada, além do excessivo número de diferentes gratificações, mascarando salários, bem como dificultando a transparência e o controle social por parte da população.
- f) Os processos seletivos, nos quais são contratadas quantidade excessiva de pessoas, apresentam significativos intervalos de tempo para realização de novos concursos, criando hiatos significativos entre as gerações de servidores públicos.

Como efeito de tantos anos de práticas tradicionais de políticas de RH, Marconi (2009) aponta um Estado que precisa modernizar-se, cujo quadro funcional desmotivado para inovar e ou melhorar o desempenho, que deveria ser a força impulsionadora à mudança, ainda possui perfil de outras épocas, que não consegue atender a demanda social, sobretudo no que diz respeito à qualidade do serviço ofertado.

Na verdade, a grande atração do setor público continua sendo a estabilidade, cuja premissa norteadora é a simples permanência no cargo como garantia, sem necessidade de melhoria no trabalho.

Parece existir um pacto inconsciente, no qual o servidor se acomoda, não toma iniciativa, nem busca desenvolver-se; afinal de contas, “não se perde, nem se ganha nada com isso”, uma vez que o emprego está garantido. E essa cultura, onde ninguém assume responsabilidade, se institucionaliza, confirmando papéis e o ciclo vicioso na esfera pública.

Configura-se algo contraditório, mas se percebe uma despersonalização progressiva no ambiente de prestação de serviços

públicos. Os relacionamentos entre as pessoas tornam-se cada vez mais “burocratizados”. Atender uma pessoa se baseia, muitas vezes, em distanciamento impessoal. “Os usuários na relação de oferta e demanda de bens e serviços públicos, vão assumindo um perfil “menos gente” e “mais protocolo” (LOPES; PEDERNEIRAS; RIBEIRO, p.13, 2012).

Deste modo, as políticas tradicionais de recursos humanos, cujas posturas lineares praticadas, não mais compatíveis com os anseios sociais e do próprio servidor, apontam para adoção de uma nova gestão de pessoas no século XXI, mais integrada, inovadora e comprometida com o setor público.

2.3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

2.3.1 Quando surgiu o processo de inovação no setor público?

De acordo com Laurence (2010), percebe-se que a globalização das finanças e do comércio, criou um dinamismo relacional entre empresas, organizações nacionais, internacionais e Estados. Essas transformações internacionais exigiram a adoção de mecanismos flexíveis e inovadores de planejamento e administração.

As organizações governamentais não se adaptaram ou responderam tardiamente ao contexto em transformação, comprometendo sua capacidade de atender aos interesses da coletividade e a sua credibilidade enquanto setor público frente à população.

Neste contexto, Ribeiro e Farias (2012) apontam a relevância de inovar, dentro do setor público, atrelada à necessidade constante de adaptação do Estado, buscando mecanismos para resolver novos e velhos problemas, a fim de suprir a pluralidade de interesses sociais.

“Quando se restringe a discussão à esfera pública, além da questão fiscal, a crise do Estado estava ligada à crise na administração pública burocrática, marcada por ineficiência, morosidade, clientelismo e descompromisso com o desempenho estatal. A crise do modelo burocrático era definida pela ineficiência das estruturas hierarquizadas, pesadas e centralizadoras, caracterizadas pelo excesso de regulamentos e pela uniformização de procedimentos na prestação de serviços públicos e que se mostravam limitadas para responder com agilidade às demandas sociais, bem como por serem pouco permeáveis à inovação” (RIBEIRO; FARIAS, p. 50, 2012).

A partir dos anos 1990, alguns arranjos institucionais em políticas públicas locais se caracterizaram por inovações em consonância com o modelo anterior.

Para Farah (2001), o discurso de reforma do Estado motivou maior coordenação dos governos municipais e federais nas medidas descentralizadas, além da incorporação de novos atores e parceiros privados para implementar ações. Tanto neoliberais, quanto defensores do estado passam a debater a privatização e a terceirização como possibilidade de reformar a atuação do governo e garantir equidade social.

Para Ribeiro e Farias (2012), ao lado das inovações em políticas públicas locais, em 1995, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, os objetivos e as diretrizes para reforma da administração pública foram definidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado.

Estas mudanças deveriam caminhar para um novo modelo de gerencialismo, cujas “mudanças na estrutura organizacional pretenderam redefinir o papel Estatal, sua forma de intervenção e de se relacionar com a sociedade” (RIBEIRO; FARIAS, p.51, 2012).

Na visão desses autores, as tentativas de reformar o caráter irracional e ineficiente da administração pública burocrática brasileira, mesmo com as reações contrárias de corporações e setores políticos, criaram novas possibilidades para o surgimento de arranjos administrativos e institucionais capazes de viabilizar políticas públicas de forma participativa:

“(...) criação de fóruns de desenvolvimento, conselhos de pais que gerenciam recursos diretamente nas escolas, audiências públicas e aumento da participação de organizações da sociedade civil em projetos governamentais etc (...) inclusão de novos instrumentos gerenciais (contratos de gestão, termo de parceria, avaliação de desempenho, controle por resultados, gestão da qualidade etc.), abrindo um campo para inovações no governo federal” (RIBEIRO; FARIAS, p.51, 2012).

2.3.2 Alguns conceitos de inovação aplicados à gestão pública

A inovação na teoria de Schumpeter (1982), voltada para o progresso tecnológico na produção industrial capitalista, pode ser adaptada ao princípio gerencial:

“Sinônimo de governança, a inovação retira a burocracia de um estado de equilíbrio e antagoniza com práticas conservadoras de gestão, em direção a um processo de expansão por meio do surgimento de um novo *status quo*, que altera as condições originais de desenvolvimento gerencial e, portanto, de desenvolvimento econômico” (RIBEIRO; FARIAS, p.57, 2012).

O conceito de inovação aplicado à gestão pública é relativamente recente. Em sua origem, o conceito foi formulado pela área de ciência e tecnologia; entendido, então, como inovação tecnológica *stricto sensu*. Atualmente, Ribeiro e Farias (2012) apontam não existir um consenso, embora se atribua valoração positiva ao termo, significando avanço e modernização organizacional.

De acordo com esses autores, a literatura acadêmica revela aspectos relevantes ao tema e definem como novidade ou qualquer coisa percebida como nova pelas pessoas que a estão desenvolvendo: inovação é “demolir a velha tradição e criar uma nova” (SCHUMPETER, p.64, 1982); Pode ser definida como “atividade ou procedimento que produziu resultados expressivos e que pode ser adaptada para aumentar a efetividade e a eficiência em outra situação” (ALBERTI; BERTUCCI, p. 4, 2006).

Patel (2006) introduz a dimensão da mudança na definição de inovação. O autor refere-se à posição de Hartley (2006), para quem o conceito de inovação deve ser segregado do aspecto melhoria geral, pois a organização pode adotar simples mudanças para melhorar, sem inovar. Em oposição a Hartley (2006), Moore (1995), identifica dois aspectos do processo inovador na esfera pública: um, a partir de avanços inovadores específicos e notáveis, outro, baseado em organizações focadas na inovação e melhoria contínua.

Patel (2006) destaca a contribuição de Moore (1995), segundo o qual o relevante é considerar a inovação não como um fim, mas como capacidade de criar o que denomina valor público.

Cabinet Office do Reino Unido (2003) acrescenta o caráter incremental, referindo-se a melhoras pequenas em serviços e processos com impacto considerável no resultado global; radicais, incluindo mudanças na

organização e prestação de serviço; e sistêmicas, caracterizadas por grandes inovações desenvolvidas através de novas tecnologias.

Alberti e Bertucci (2006) corroboram a mesma linha de pensamento, quando afirmam que o processo de inovação pode envolver a incorporação de novos elementos, uma nova combinação de algo já existente ou, ainda, uma mudança relevante na maneira tradicional de executar as atividades.

Esses autores ressaltam que a inovação não é uma solução completa e fechada, mas uma nova forma de alcançar um resultado; portanto, uma solução aberta, transformada pelos que a adotam.

Hamel (2006) discute inovação como princípios e procedimentos gerenciais que transformam as práticas das tarefas.

Canada School (2000) considera como “geração e aplicação de novas idéias que produzam melhoria significativa em um produto, serviço, atividade, iniciativa, estrutura, programa ou política” (CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, p.9, 2000).

Patel (2006) acredita que uma definição de inovação flexível aliada aos incentivos apropriados pode fomentar um ambiente onde os servidores se esforcem para superar limites.

Para Ribeiro e Farias (2012) a inovação não deve ser confundida com o conceito de melhor prática. Hoje se constata um consenso de que o conceito é problemático. quando relacionado à governança ou à administração pública, pois implica que há a melhor forma de executar, quando, existem diversos mecanismos à implementação de idéias inovadoras.

Ribeiro e Farias (2012) definem, portanto, iniciativas inovadoras como mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de nova combinação de mecanismos existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade.

Assim, Laurence(2010), ratifica que a globalização das finanças resultou na busca por meios mais flexíveis e inovadores de gestão, inclusive, no âmbito governamental.

O setor público brasileiro respondeu, consoante Ribeiro e Farias (2012), tardiamente às mudanças que a conjuntura exigia, comprometendo

sua capacidade de atender às demandas sociais. Toda crise gerada, estava diretamente ligada à estrutura administrativa burocrática, ineficiente, morosa, além de pouco permeável à inovação.

Emergia a necessidade de reforma do Estado, que Ribeiro e Farias (2012) entendem como a relevância de inovar, enquanto alternativa para resolver novos e velhos entraves do serviço público. As tentativas de reforma, segundo Ribeiro e Farias (2012), impulsionaram arranjos institucionais em políticas públicas abrindo o campo para inovação no governo federal.

Sinônimo de governança, para Ribeiro e Farias (2012), a inovação antagoniza com práticas de gestão conservadoras significando avanço e modernização organizacional. Uma nova forma de produzir resultados, como atentam Alberti e Bertucci (2006), na medida em que pode fomentar um ambiente de excelência na prestação de serviço público, onde os funcionários se esforçam para superar limites (PATEL, 2006).

Em síntese, Evans (1993) explica que em um contexto onde a burocracia ocupe seu papel de mantenedora da regra e responsável pela movimentação da máquina estatal, a inovação encontra espaço para geração e aplicação de novas ferramentas, como gestão por competência, que produzam resultados consideráveis para o Estado e a sociedade; fato, este, que constitui a chave para um Estado desenvolvimentista.

2.3.3 Gestão por competência em organizações públicas, mesa-redonda de pesquisa e ação – Pires *et al* (2009).

Pires *et al* (2009) afirmam que o conceito de competência restringia-se à atribuição de apreciar e julgar determinado assunto.

Baseando-se no princípio taylorista de seleção e treinamento (no qual o aperfeiçoamento das habilidades necessárias para o desempenho de certas atividades, resumia-se às especificações do cargo, além das questões técnicas), Pires *et al* (2009) referem-se, agora, às competências como conjunto de conhecimentos e habilidades que qualificam o funcionário a desempenhar determinada função.

Pires *et al* (2009) vão mais além ao apontar que a complexidade das relações trabalhistas somadas às pressões civis, exigiam a incorporação de aspectos sociais e comportamentais ao conceito. Há necessidade das atitudes como possibilidade de alcançar os propósitos organizacionais.

Em relação às considerações propostas, Pires *et al* (2009) ressaltam que o conceito de competência passou a significar o desempenho profissional, fomentado pela sinergia dos CHA'S, expressos no contexto da instituição e aliados ao exercício sistemático de uma reflexividade neste ambiente laboral; permitindo, então, que o empregado esteja apto para lidar com situações eventuais, inéditas e singulares.

Pires *et al* (2009) chamam atenção às especificidades culturais e atribuições particulares de cada entidade enquanto desafio para implementação dos modelos de gestão por competência em organizações públicas, mais pontualmente aos subsistemas de gestão de RH que envolvem o desenvolvimento de mecanismos adequados de recrutamento, seleção e alocação.

Visando contribuir para identificação e seleção de profissionais competentes, tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos no âmbito estatal, torna-se imprescindível, segundo Pires *et al* (2009), definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.

Para eles, o entrave para implantação do referido modelo de gestão na administração pública reside em uma série de restrições quanto à realização dos processos seletivos, cujos formatos não avaliam determinados comportamentos e atitudes.

Para incorporação da gestão por competência, Pires *et al* (2009) indicam que questões importantes referentes às etapas fundamentais desse processo - recrutamento e seleção externa, lotação e movimentação, além da seleção interna - sejam apreciadas.

Identificadas as lacunas de competência existentes em cada equipe de trabalho, através da avaliação de adequação, o processo de recrutamento "deve ser deflagrado de modo a atrair os candidatos com perfil desejado, por meio de publicações voltadas para grupos específicos" (PIRES *et al*, p.24, 2009).

Assim, conforme os autores, as chances de selecionar indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização tornam-se maiores.

Pires *et al* (2009) sugerem a inclusão de outras formas de avaliação, que não, apenas, as provas escritas e a comprovação de títulos. Propõem as organizações a inserção de mais uma fase em seus concursos - da etapa curso de formação, que alguns processos seletivos já utilizam para gerir pessoas por competência no âmbito governamental, com o intuito de apontar competências interpessoais, estratégicas e gerenciais.

O objetivo, no entendimento de Pires *et al* (2009), é elaborar um quadro funcional com servidores aptos a desempenhar com êxito suas futuras atribuições e ascender com motivação na carreira.

Para os autores é preciso mudar a filosofia predominante, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados por servidores com qualificação técnica considerável, sem implementar nenhum tipo de avaliação capaz de comprovar a plena adequação ao cargo ou à função.

“Adotada a estratégia de gestão por competência, a adequação de perfil para o posto e a carreira passa a ser variável-chave, muito embora a qualificação técnica dos candidatos não deixe de ser considerada” (PIRES *et al*, p.24, 2009).

Nos processos seletivos externos, os quais se utilizam da ferramenta concurso para preenchimento dos cargos, tanto as provas, quanto a comprovação de títulos, exigida pela legislação, reforçam, exclusivamente, a dimensão acadêmica e cognitiva.

Pires *et al* (2009) não excluem a relevância do concurso, para que os candidatos recrutados apresentem alto nível de conhecimento, vistos os conteúdos densos e sistêmicos exigidos nos exames. Só que apenas os conhecimentos e habilidades são priorizados, preterindo as questões relacionadas às atitudes dos futuros servidores, imprescindíveis para se implementar a gestão de pessoas por competência no âmbito estatal.

Os autores inferem que a administração pública justifica a formatação atual do processo de seleção externa afirmando a dificuldade de definir critérios objetivos capazes de avaliar aspectos relacionados à conduta

peçoal, bem como interpessoal do candidato; ou seja, suas atitudes, valores, posturas, percepção de si, motivação e traços de personalidade.

Assim, Pires *et al* (2009) preceituam, como conseqüência imediata desse tipo de seleção pública, freqüentes problemas de adaptação ao trabalho, baixa produtividade e elevados índices de doenças ocupacionais, uma vez que a capacidade intelectual dos candidatos ingressos não justifica perfil adequado para um bom desempenho no cargo.

Outra conseqüência, na visão dos autores, desse modelo de seleção é que o recrutamento, enquanto fase de divulgação, passa a figurar como exigência formal, quando, na verdade, deveria focar na identificação do perfil desejado pela instituição.

De acordo com Pires *et al* (2009), não obstante a restrição ao emprego da abordagem das competências na administração pública, sobretudo graças aos entraves enfrentados para realização dos processos seletivos, várias entidades tem contornado esse cenário com a incorporação do curso de formação aos concursos públicos.

A iniciativa, conforme os autores, busca reconhecer certas potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos - habilidades e atitudes - que só poderão ser avaliadas após um período de contato.

Convém que um curso de formação bem estruturado, forneça, nas primeiras etapas da seleção, os conhecimentos necessários ao desempenho das atividades inerentes a cada cargo. O objetivo é:

“Proporcionar 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” (PIRES *et al*, p.26, 2009).

Outra proposta, no entendimento de Pires *et al* (2009), é que o perfil profissiográfico seja avaliado não mais como etapa do concurso, mas durante a fase de socialização institucional, uma vez que, nessa etapa de observação,

avaliação e desenvolvimento comportamental, o perfil do servidor definido norteará o processo alocativo.

Os mesmos autores sugerem, no que se refere às práticas de gestão por competências, a comparação entre perfis definidos pelos setores solicitantes e os perfis dos recém ingressos, alocando-os de forma pertinente nos espaços institucionais (setores, cargos e funções) apropriados.

É provável que ocorram distorções, consoante Pires *et al* (2009), nesse processo comparativo, posto que vários setores podem não estar familiarizados com instrumentos e metodologias recém-incorporados à dinâmica da organização, além das unidades de RH, as quais podem dispor de recursos escassos para desenvolver o mapeamento dos perfis dos candidatos.

Quanto à seleção interna, os referidos autores reiteram que nem sempre a unidade demandante precisa de um funcionário ideal, cujo perfil corresponda aos critérios técnicos previamente estabelecidos. Normalmente, se busca elevar o quantitativo de servidores no setor com razoável domínio das competências relevantes à execução de suas atividades.

Assim, Pires *et al* (2009) sinalizam quanto à rigidez dos requisitos estabelecidos para nomeação em determinados postos de trabalho. E, na realidade, sugere que seja elaborado um perfil necessário.

Os referidos autores enfatizam que:

“Não apenas o gestor, o chefe ou o diretor do órgão, mas também outros membros da equipe ou seção, pessoas que irão se relacionar diretamente com o futuro servidor, e, naturalmente, os profissionais de recursos humanos encarregados da seleção, participem da montagem desse perfil e das principais etapas do processo seletivo” (PIRES et al, p.28 2009).

Pires *et al* (2009) mostram que algumas medidas podem ser empregadas, a fim de que a movimentação interna seja adequadamente conduzida. Consideram a elaboração de pequeno edital ou aviso de circulação interna contendo as atribuições da função com vaga disponível e a descrição de cada etapa do processo de seleção – desde a pontuação para cursos realizados, obras publicadas, participação em projetos, prazo para que os

interessados se credenciem e apresentem documentos solicitados, até a identificação de profissionais habilitados no banco de talentos da entidade.

Os citados autores reforçam que os aspectos comportamentais mensurados nos processos de movimentação interna, não são divulgados aos candidatos. “Apenas a equipe que participa da montagem do perfil conhece as características desejadas, o que evita representações indevidas por parte dos candidatos na tentativa de ludibriar os selecionadores” (PIRES et al, p.28 2009).

Inclusive, Pires *et al* (2009) mencionam testes psicológicos, dinâmicas de grupo e entrevistas presenciais enquanto ferramentas capazes de auxiliar na avaliação dos aspectos ligados ao comportamento do indivíduo, na medida em que tendências, reações e padrões de atitude são observados e identificados.

Embora a discussão sobre essas questões na administração pública seja recente, são necessários estudos mais complexos sobre o tema da gestão de pessoas fundamentada no modelo de competências, Pires *et al* (2009) salientam o elemento comportamental enquanto variável-chave que estimula a atuação mais criteriosa no preenchimento de cargos e funções com a adoção de uma perspectiva mais abrangente no que diz respeito ao perfil dos servidores, o que não é possível pelos métodos tradicionais de classificação dos cargos.

A análise destas etapas, recrutamento e seleção, conforme preceituam Pires *et al* (2009), apresentam-se como dimensão crucial para adoção da perspectiva das competências na administração pública, pois aumenta a possibilidade de recrutar profissionais, cujos perfis estejam em consonância com os cargos e objetivos da organização.

Evitam-se, na visão de Pires *et al* (2009), inadequação ao cargo impactando na queda da produtividade, problemas futuros de remoção de funcionário, e, minimiza-se, também, os custos da máquina governamental com pessoas, que durariam de 30 a 40 anos, só sanados, em última instância, com a aposentadoria dos servidores.

Além disso, são recomendações úteis para a condução dessas atividades:

- a) “estabelecer como parâmetro os resultados que o órgão ou a instituição deve apresentar ao prestar serviço à sociedade;
- b) criar uma equipe permanente de seleção no setor público encarregada de definir as condições para a realização dos certames;
- c) estabelecer que os conhecimentos técnicos, acadêmicos ou científicos correspondam, no máximo, a 50% da pontuação total do processo seletivo, ficando o restante reservado para avaliação de aspectos relacionados ao perfil, à personalidade e à adequação ao cargo ou posto definido;e
- d) admitir a realização de entrevistas, provas orais, testes psicológicos, exames de saúde, considerando as características do cargo ou posto em questão” (PIRES et al, p.27, 2009).

2.3.4 Gestão por Competência: outros conceitos e modelos

De acordo com os estudos desenvolvidos por McClelland (1973), Munck e Munck (2008) entendem que o termo competência figura como características subjacentes a um indivíduo que favorece seu desempenho diferenciado frente a uma tarefa ou situação.

Corroborando o entendimento de McClelland (1973), Munck e Munck (2008) dizem que Boyatzis (1982) refere-se ao tema como um conjunto de características e traços que impulsionam desempenho superior. Segundo ele, a competência podia ser definida como mecanismo modernizador, estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA´S), para trabalhar a qualificação do funcionário através do alcance de resultados diferenciados em seu cargo ou função.

Nessa linha de raciocínio, Carbone, Brandão e Leite (2005), compreendem competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional.

Do mesmo modo, Zarifian (1999) e Boterf (1995;2003) ampliam o foco das competências introduzindo a capacidade de realização. A competência do

indivíduo não pré-existe à ação, ela se realiza na ação, se legitima na eficácia alcançada e reconhecida.

Seguindo análogo pensamento, para Dutra (2002), a competência é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto.

Na verdade, o desempenho da pessoa representa a expressão de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Munck e Munck (2008) procuram relacionar o desenvolvimento do servidor competente-atuante através da articulação de três domínios: formação profissional, situação organizacional e o sujeito (biografia e socialização).

Boterf (2003), em semelhante pensamento, infere que a construção e a gestão da competência figuram como variável dependente do saber, do poder agir e do querer agir; sendo assim, pode ser limitada por um dos três domínios. E, também, por qualquer um dos seus atores, os quais compartilham responsabilidades (indivíduo, gestor imediato e gestor de RH).

Munck e Munck (2008), embasados por Mills *et al* (2002), complementam que a competência não é algo que se tem ou não se tem. Trata-se de possuir algo em determinado nível, influenciado não só pelo indivíduo, mas pelos domínios e atores.

Os referidos autores lançam luz à necessidade de estudos amplos no que concerne ao indivíduo, uma vez que o entendimento sobre o domínio biografia e socialização (considerado o elo mais crítico para definição de critérios de admissão, uma vez que envolve aspectos de difícil mudança) tende a evitar contratações inadequadas (não compatíveis com a biografia e formação social do candidato) e investimentos em programas custosos os quais primam pelo desenvolvimento de competências.

Munck e Munck (2008), quando citam Woodruffe (1991), salientam que os processos seletivos não podem deixar de considerar aptidões e personalidades específicas, cujas habilidades de difícil desenvolvimento, pouco podem ser aprimoradas através dos processos de treinamento.

Relevante, ainda, ressaltar que alguns autores, comentados adiante, associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho.

Brandão *et al* (2008), citando Le Boterf (1999), sustentam que em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais. Por outro lado, reporta Prahalad e Hamel (1990) referindo-se às competências como atributos organizacionais através dos quais objetivos estratégicos definidos são atingidos.

No que concerne às competências individuais, percebe-se que os principais conceitos, a seguir, gravitam no agir, fazendo jus a articulação dos CHA'S, vinculados a resultados e entregas que sumarizam um desempenho diferenciado.

Autores como Perronoud (1999) classifica as competências individuais como recursos estimuladores, que possibilitam o enfrentamento de uma série de situações. Agregam-se saberes, informações, habilidades operatórias e inteligência para ultrapassar barreiras com eficiência e eficácia.

Ruas (2001) corrobora com o entendimento de Perronoud (1999), quando associa a capacidade incitadora, que chama de recursos de competência, para atingir e, até mesmo, superar desempenhos organizacionais e setoriais.

A competência, definida por Fleury e Fleury (2001) como a mobilização, integração e transferência dos CHA'S, também remete a um saber agir responsável e reconhecido capaz de agregar valor tanto para a instituição quanto para o servidor.

Munck e Munck (2008), quanto ao pensamento de Parry (1996), introduzem o elemento possibilidade de melhora à variável competência, logo, esse *cluster* de conhecimentos, habilidades e atitudes, pode ser mensurado e aperfeiçoado através de treino e desenvolvimento.

Munck e Munck (2008) ressaltam, ainda, dois aspectos da competência individual; ou seja, algo que a pessoa deve possuir, a fim de atingir um desempenho ótimo, bem como a efetiva aplicação dessas capacidades para lidar com qualquer assunto, situação e/ou problema em sua área de trabalho.

Quando se pensa em competência de uma forma sistêmica, como enfatizam Fleury e Fleury (2004), essa significa todos os recursos cognitivos que o trabalhador lança mão para desempenhar seu trabalho.

Na prática, segundo Fleury e Fernandes (2007), o crescente interesse quanto ao tema das competências junto aos gestores de RH, teve sua operacionalização realizada através dos modelos de competência.

A busca por novas referências deveu-se, para Fischer (2002), ao desenvolvimento de uma perspectiva tradicional de gestão de pessoas, impregnada pelos pressupostos tayloristas, da busca pelo funcionário certo, para a função certa, para focar nas relações entre indivíduos e organização.

Fleury e Fleury (2004) evidenciam para como esses parâmetros tem migrado de uma teoria sobre a *performance* individual para uma abordagem direcionada ao aprimoramento do desempenho organizacional.

Seguindo a dinâmica evolutiva, Fleury e Fernandes (2007) identificam quatro momentos: a visão comportamental, a competência enquanto *input*, a inserção do elemento complexidade e a visão abrangente.

Na primeira geração, de enfoque comportamental, estão os trabalhos de McClelland (1973), nos quais o autor propõe o uso de testes de competência durante as seleções, em lugar dos antigos testes para medir o quociente de inteligência, posto que aqueles se apresentam enquanto ferramenta mais confiável para prever o sucesso na profissão.

Juntamente com McClelland (1973), estão os estudos da consultoria Mc Ber com a proposta de identificar o funcionário bem sucedido, levantando inventários de competências com o objetivo de reaplicar a fórmula de sucesso em toda a empresa (FLEURY; FERNANDES, 2007).

A segunda concepção, a qual faz uso da competência como *input*, de acordo com Dutra (2002), parte do conceito de competência de que “conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, afetam parte considerável da atividade de alguém” (PARRY, p. 49, 1996). Assim, competências necessárias e específicas são avaliadas nos profissionais conforme níveis de proficiência (desenvolvimento, aplicação, otimização e excelência).

Já a terceira geração, para Fleury e Fernandes (2007), dirige sua preocupação ao componente complexidade. Cada competência é descrita em seu grau de dificuldade e, através da metodologia do *assessment*, se avalia e reconhece as competências comportamentais de candidatos às vagas de emprego ou de colaboradores já empregados. Desse modo, passa a ser

utilizado como referência para gestão de pessoas, na medida em que identifica potenciais em processos de recrutamento e seleção.

A quarta geração utiliza conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor como referências para estruturar as práticas de recursos humanos (DUTRA, 2002).

Nesta perspectiva, caracterizada pela visão abrangente, ilustrada através do modelo de Dutra (2002), a noção de competência não figura como estática:

“À medida que alguém se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional, torna-se mais valiosa à empresa, cresce o valor que agrega ao negócio e, por extensão, faz-se merecedora de maior remuneração” (FLEURY; FERNANDES, p. 110, 2007).

Brandão *et al* (2008) lembram que em um contexto de globalização e de busca por maximização de resultados, ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem e competências são imprescindíveis.

Para Brandão *et al* (2008), essas práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competência, vem constituir um modelo capaz de promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional.

Brandão e Guimarães (2001) salientam o caráter inovador desse novo modelo de gestão, ao considerar não apenas o desempenho da organização e as competências individuais (*performance* profissional), mas o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo, para que competência e desempenho se constituam em sinônimo de valor econômico-organizacional e indivíduo-social.

Na perspectiva de Brandão *et al* (2008), a gestão do desempenho por competência figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Essa metodologia elenca os gaps de aptidão à proporção que identifica a discrepância entre as competências necessárias e disponíveis.

Todavia, Dutra (2002) considera que os modelos de competência estão sendo reconhecidos como alternativa de sucesso para empresas que atuam em ambientes instáveis e com elevado grau de competitividade; entretanto, pouca alusão se refere à operacionalização dessa perspectiva junto às práticas de gestão de pessoas no setor público.

No caso da administração pública federal, desde 1991, com o advento da Lei 8.112/90, que trata do regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações, em seus artigos 28, 29, 36 e 37 - os quais elencam normas reguladoras de reintegração, recondução, remoção e redistribuição dos servidores públicos - verifica-se que, apesar do dimensionamento não fazer parte, ainda, do contexto legal, as questões abordadas nos artigos supracitados fornecem diretrizes da dinâmica de movimentação dos indivíduos.

O dimensionamento de pessoal, entendido como processo de identificação, análise, quantificação da força de trabalho necessária ao cumprimento dos propósitos institucionais, surgiu, no serviço público, em específico nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a partir do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação – PCCTAE, instituído pela Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005.

Nessa linha evolutiva, o governo federal, através do Decreto nº 5.825 / 2006, estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE. O artigo 5º do referenciado Decreto estabelece que este plano seja vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE e deverá apreciar: I- dimensionamento das necessidades de pessoal, com **a definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da estrutura organizacional**; II- Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III- Programa de Avaliação de Desempenho.

E, finalmente, com o Decreto nº 5707/2006, foi instituída a Política de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundacional pautada no modelo de gestão por competência e desempenho, visando ao alcance dos objetivos e da capacidade institucional” (ANDRADE; FEITOSA; SILVA JÚNIOR, p.42, 2012).

Desse modo, no setor público, a gestão de pessoas precisa incentivar aspectos que a política de RH deve contemplar como o planejamento de ações para captar e desenvolver as competências institucionais à concretização da estratégia corporativa.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo expõe a ótica metodológica da pesquisa, na pretensão de averiguar se as práticas de alocação da Universidade Federal de Pernambuco se aproximam do panorama inovador da gestão por competência segundo Pires *et al* (2009).

3.1 DESENHO DA PESQUISA

O desenho adotou como estratégia de pesquisa o estudo de caso com a pretensão de contribuir em termos de fenômenos organizacionais. Assim, primeiramente, foi realizado o pré-teste com a finalidade de identificar sugestões e ou dificuldades para responder as entrevistas, além de mensurar o tempo das mesmas. Posteriormente, partiu-se para coleta de dados no locus investigativo conforme aponta o organograma presente na figura 1 desse estudo.

As entrevistas semi-estruturadas abordaram os sujeitos envolvidos com o dimensionamento da força de trabalho da UFPE. Desenvolveu-se análise documental no Plano de Desenvolvimento Institucional - buscando normativas que dicorressem sobre o mecanismo alocativo dos assistentes em administração - e na resolução nº006/2006 - objetivando encontrar algum trecho indicativo da prática de avaliação de adequação ao cargo ou função.

Quanto ao tratamento dos dados, optou-se pela análise de conteúdo inferindo do conteúdo presente nos discursos orais dos respondentes, conhecimentos por trás do que foi dito. E, finalmente, elencados os limites e limitações dessa pesquisa.

A pesquisa foi norteada pelo protocolo de estudo de caso, conforme consta no APÊNDICE A. Para Martins (2006, p.74): “No contexto de um estudo de caso, o protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia da pesquisa. Constitui-se em forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa”.

O estudo desenvolveu-se em duas etapas consecutivas. A princípio, foi realizada a etapa do pré-teste; posteriormente, coleta de dados no locus investigativo.

3.1.1 Pré-teste

O pré-teste objetivou aprimorar os planos para a coleta de dados, mostrando-se útil, pois evidenciou possíveis inconsistências, garantindo que o instrumento de coleta se adequasse à finalidade da pesquisa (MARTINS, 2006).

Nesta etapa, foram realizadas entrevistas, nos dias 5 e 12 de setembro de 2013, com duas servidoras da Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal – DADP, que não participariam da coleta de dados final. As entrevistas foram agendadas previamente e utilizadas questões do protocolo de entrevistas do pré-teste, como mostrado no APÊNDICE B. A duração de cada entrevista foi estimada em 50 minutos.

Finalizadas as entrevistas, recorreu-se às respondentes sobre possíveis dificuldades para responder às questões, bem como sugestões capazes de agregar melhoria para elaboração do protocolo de entrevista final.

O propósito deste procedimento permitiu mensurar não só o tempo de duração das entrevistas, mas, também, alterar algumas perguntas e, ou, modificar o ordenamento de exposição de outras questões, não entendidas pelas servidoras.

Contribuições pertinentes resultantes do pré-teste:

- I. Reformulação do item de nº 1;
- II. O item de nº 3 foi deslocado para a questão de nº 5, para seguir uma lógica de raciocínio sugerida, além de melhor explicitado ao direcionar a pergunta para o foco da pesquisa que são os assistentes administrativos;
- III. O item de nº 4 teve sua localização deslocada para questão de nº 3;
- IV. Nova questão foi elaborada, agora, como questão de nº 4, pois as servidoras não tinham conhecimento de que existia um decreto, que respaldasse legalmente a necessidade de definição de

modelos de alocação no Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Assuntos Educacionais;

- V. Os itens de nº 5, 6 e 7 ficaram compilados em uma única questão (nº 10);
- VI. O item de nº 8 foi deslocado para questão de nº 6 e, o ponto que diz respeito a seleção interna, separado do item 8, passando a compor a questão de nº 7;
- VII. O item de nº 9 teve seu texto melhor elaborado, além de acrescentado a indagação sobre a etapa eliminatória do curso de formação, a qual não constava no protocolo de entrevista inicial;
- VIII. Finalmente, o item de nº 10 foi deslocado para a questão de nº 8, a fim de seguir uma ordem de entendimento sobre o elemento adequação ao cargo ou função.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O quadro de referência dessa pesquisa está embasado na estratégia de estudo de caso, pela possibilidade de “contribuir com o conhecimento em termos de fenômenos (...) organizacionais” (YIN, p. 20, 2005). Já que “Esse método lida com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao fenômeno de estudo” (YIN, p. 32, 2005).

Deste modo, o estudo buscou ampliar o conhecimento acerca da temática de alocação com enfoque das competências, através de uma abordagem qualitativa posto que, consoante Dutra (2002), pouca alusão se refere à operacionalização dessa perspectiva junto às políticas de gestão de pessoas no setor público.

Na análise qualitativa é a presença ou a ausência de uma dada característica (...) ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração (BARDIN, p. 21, 1994).

Bogdan e Biklen (1994) acrescentam outro aspecto no que diz respeito ao método qualitativo. Para esses autores, o estudo qualitativo é usado quando os conhecimentos acerca das pessoas e ambientes que vão constituir o objeto de estudo são ínfimos.

O referido estudo pretendeu, ainda, identificar e descrever a prática alocativa implementada nesta Instituição, contribuindo, para subsidiar a inovação na lotação dos servidores pela PROGEPE, sem foco na aplicação prática prevista.

Assim, de acordo com Vergara (2007), quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como exploratória, devido à existência de escassos estudos científicos sobre o critério de alocação fundamentado no modelo inovador da gestão por competência em IFES.

Vale salientar, também, que a pesquisa utilizou-se da tipologia estudo de caso, que permite, segundo Yin (2005), uma investigação capaz de preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, inclusos os processos organizacionais e administrativos.

Seguindo, o grau de relevância, Vergara (2007) chama atenção ao seu caráter de profundidade e detalhamento e Santos (2002) ratifica o mesmo entendimento, quando explica que esse tipo de pesquisa visa analisar em densidade um ou poucos fatos, objetivando obter amplo e particularizado conhecimento do assunto pesquisado.

Como variante da mesma estrutura metodológica, a pesquisa em tela compreendeu a realização de um estudo de caso único, a fim de estudar, como unidade de análise, as práticas de alocação coordenadas pela PROGEPE da Universidade Federal de Pernambuco, para fomentar uma compreensão mais detalhada a respeito desses mecanismos.

Torna-se pertinente, portanto, afirmar que não se pretendeu estudar tudo sobre o caso único; apenas as proposições delimitadas no problema de pesquisa e resumidas na questão formulada será alvo de inferências.

3.3 LOCUS DE PESQUISA

A Instituição de ensino superior pesquisada - Universidade Federal de Pernambuco - apresenta uma estrutura extensa constituída por três unidades distribuídas pela região do Estado de Pernambuco – Caruaru, Vitória de Santo Antão e Recife. A administração dos três campi cabe à Reitoria, sendo o campus de Caruaru constituído por 74 servidores técnicos administrativos, dos quais 26 são assistentes em administração; enquanto, no campus de Vitória, dentre os 58 técnicos administrativos, 19 ocupam o cargo de assistente administrativo. E, finalmente, o campus do Recife, formado por 12 centros acadêmicos, conta com um quadro de funcionários composto por 3.997 servidores técnicos administrativos dos quais 919 são assistentes em administração (UNIVERSIDADE...,2014).

A Administração da UFPE é exercida pela Reitoria em parceria com o Conselho Universitário, onde a Reitoria é o órgão que coordena, planeja e supervisiona as atividades da instituição, sendo constituída pelo Gabinete do Reitor e por cinco Pró-Reitorias: para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ), de Extensão (PROEXT), de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) e de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) (UNIVERSIDADE...,2014).

A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de vida foi criada em maio de 2001 com objetivo de tornar a gestão de pessoas mais estratégica na UFPE. Cabe a essa Pró-Reitoria as políticas voltadas à gestão de pessoas e todas as iniciativas nesse sentido (UNIVERSIDADE...,2014).

A PROGEPE é composta por três diretorias:

- Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) - que gerencia a vida funcional e pagamentos de todos os servidores ativos, aposentados, médicos e beneficiários de pensão;

- Diretoria de Qualidade de Vida (DQV) - que através de ações e programas busca melhorar a satisfação do servidor;

- Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal (DDP) – responsável pela avaliação, dimensionamento dos servidores, planeja as ações inerentes ao desenvolvimento dos Recursos Humanos da Universidade.

Dentro da estrutura da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, o foco de pesquisa diz respeito à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal; torna-se, portanto, pertinente citar algumas atribuições dos postos de trabalho a seguir:

Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal se divide em:

- DADP – compete instruir e emitir portaria de remoção de técnico-administrativo e docente, análise e visita técnica para acompanhamento da força de trabalho para melhor adequar o perfil do servidor às necessidades institucionais.
- DAP – divisão de análise e processos - coordenar e executar instrução de processos administrativos relativos a funções gratificadas, contrato temporário, aposentadoria, exoneração e pensão; provimento/vacância de cargos públicos e contratos temporários na UFPE, a exemplo de nomeação e admissão de servidores docentes e técnico-administrativos. Essas atribuições podem ser executadas com o auxílio da Seção Função de Confiança (SFC), da Seção Análise de Processos (SAP), da **Seção Recrutamento e Seleção (SRS)**, da Seção Concessão de Aposentadoria (SCA), além da Seção Concessão Pensão (SCP) (UNIVERSIDADE...,2014).

O locus de pesquisa representa a unidade de análise responsável pelas práticas alocativas, conforme matriz investigativa a seguir:

MATRIZ INVESTIGATIVA

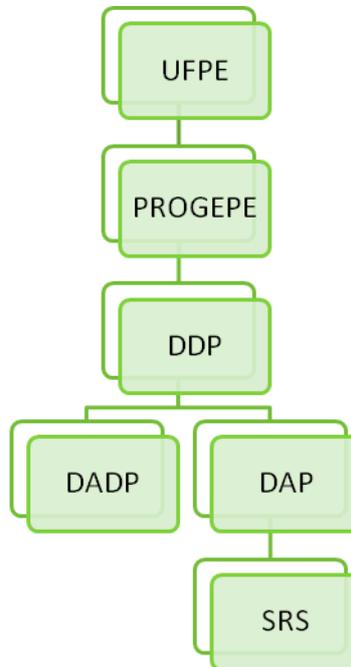


Figura 1: Sintetiza o locus da pesquisa
Fonte: elaboração própria (2013)

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa contemplou como sujeitos do estudo, os envolvidos com as ações do dimensionamento da força de trabalho da Instituição Federal de Ensino Superior pesquisada.

Deste modo, estabeleceu-se que os responsáveis pelo dimensionamento, mais pontualmente, pelas ações do processo de alocação, formulado e implementado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, constituíam parte representativa do estudo.

O quadro abaixo sintetiza a esfera participativa da pesquisa:

CARGO	Nº
Pró-Reitora da PROGEPE	1
Diretor de Desenvolvimento de Pessoal –DDP	1
Coordenadora da Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal – DADP	1
Chefe da Seção de Recrutamento e Seleção – SRS	1
Representante da Comissão Interna de Supervisão – CIS	1
Representante do Centro de Ciências Biológicas – CCB	1
Representante do Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN	1
Representante do Centro de Tecnologia e Geociência – CTG	1
Representante do Centro de Artes e Comunicação – CAC	1
Representante do Centro de Ciências da Saúde – CCS	1
Representante do Centro de Informática – CIN	1
Representante do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas – CCSA	1
Representante do Centro Acadêmico de Vitória – CAV	1
Representante do Centro de Educação – CE	1
Representante do Centro de Ciências Jurídicas – CCJ	1
Representante do Centro de Filosofia e Ciências Humanas – CFCH	1
Representante do Centro Acadêmico do Agreste – CAA	1
TOTAL	17

Quadro 1: Sintetiza os sujeitos da pesquisa
Fonte: elaboração própria (2013)

Vale acrescentar que, conforme as Portarias nº 1562 / Abril 2012 e nº 3114 / Agosto 2012, foi instituído grupo de trabalho, composto por 1 representante da comissão interna de supervisão e mais 12 representantes dos centros acadêmicos, com objetivo de elaborar proposta e regulamentar o dimensionamento, a alocação de novas vagas e a remoção dos servidores técnico-administrativos em assuntos educacionais.

Foram previstas 17 (dezessete) entrevistas; entretanto, pela falta de disponibilidade de alguns sujeitos da pesquisa, 12 (doze) se realizaram de

forma a contextualizar a realidade e auxiliar na identificação e descrição da prática de alocação da instituição.

3.5 COLETA DOS DADOS

3.5.1 Entrevistas

Como instrumento para captação dos dados, a pesquisa utilizou entrevistas semi-estruturadas, a fim de coletar informações potenciais, as quais poderiam implicar a resposta à pergunta de pesquisa.

De acordo com Yin (2005), as evidências para um estudo de caso podem vir de uma fonte do tipo entrevista. Para tanto, as questões formuladas devem se estruturar em torno de uma plataforma amigável e não-ameaçadora, tendenciosa.

No que tange ao entendimento de Minayo, Deslandes e Gomes (2009), o roteiro semi-estruturado, ao combinar perguntas abertas e fechadas, expande ao respondente a possibilidade de tecer comentários a respeito do tema sem, na verdade, se prender às questões formuladas.

De forma análoga, os tópicos do roteiro de entrevista seguiram os critérios de Yin (2005), onde tanto fatos relacionados ao assunto, quanto a opinião dos informantes-chave, (...) suas próprias interpretações sobre certos acontecimentos, podem ser indagadas.

Apesar de espontâneas e de assumirem o caráter de uma conversa informal, nas entrevistas, a pesquisadora seguiu o conjunto de perguntas originado do protocolo de entrevista de pesquisa, constante no APÊNDICE C deste trabalho.

Assim sendo, a pesquisa consistiu na elaboração de um roteiro de entrevista semi-estruturado, previamente construído e aprimorado com base no parâmetro das competências proposto por Pires *et al* (2009).

Dessa forma, as perguntas elaboradas permitiram o levantamento de informações-chave - tais como descrição do processo atual de alocação dos servidores, definição de um modelo desejado e do que precisa ser feito para

sair do estado atual para o futuro – capazes de auxiliar na elaboração de uma descrição sobre o mecanismo alocativo atualmente implementado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida para lotar os servidores assistentes administrativos, além de definir se o referido critério poderia ser caracterizado como prática inovadora sobre o panorama da gestão de pessoas por competência conforme preceituam Pires *et al* (2009).

3.5.2 Análise de Documentos

A investigação documental, de acordo com Vergara (2007), é realizada em documentos conservados no acervo dos órgãos públicos (...) de qualquer natureza. Embora, para Martins (2006), se assemelhe à pesquisa bibliográfica, sua fonte de coleta restringe-se, segundo Lakatos e Marconi (2006), a documentos não editados, escritos ou não (fontes primárias).

Sendo assim, mostrou-se pertinente fazer uso desta técnica de coleta, partindo do pressuposto da relevância de analisar dois documentos institucionais:

- 1) O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no que tange à identificação de algum trecho que discorresse sobre o modelo de alocação implementado nesta IFES;
- 2) Resolução nº 6 / 2006, a fim de verificar se, nas normativas do Programa de Gestão do Desempenho dos servidores, consta alguma informação a respeito da prática de avaliação de adequação ao cargo ou função.

Todavia, em ambas as análises documentais não foi encontrada nenhuma resolução, aprovada pelo Conselho Universitário, com o passo a passo da prática alocativa atualmente utilizada, nem sobre o mecanismo de avaliação de adaptação ao serviço; na realidade, a instituição, unicamente, implementa as avaliações de desempenho funcional e de estágio probatório.

Não obstante, convém explicitar a legislação investigada, constante no anexo deste trabalho, que serviu de suporte para embasar o estudo:

- Decreto nº 5.825 - ANEXO A – estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos;
- Decreto nº 5.378 - ANEXO B – institui o Programa Nacional de Gestão pública e Desburocratização;
- Decreto nº 5.707 - ANEXO C – institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, autárquica e fundacional;
- Decreto-Lei nº 200 - ANEXO D – dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa;
- Resolução nº 6 - ANEXO E – institui Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

O conteúdo extraído das entrevistas semi-estruturadas foi compilado e interpretado através da técnica de análise de conteúdo.

Vale acrescentar que o tratamento dos dados, alicerçado na análise de conteúdo, “ao buscar a essência da substância de um contexto nos detalhes dos dados e informações disponíveis, infere o todo da comunicação” (MARTINS, p.35, 2006).

A análise de conteúdo, descrita por Martins (2006), trata de uma técnica quando se deseja analisar e avaliar a comunicação de maneira objetiva, sistemática, a partir dos discursos escritos e orais de seus atores.

Esse procedimento tende a valorizar o material a ser analisado, pois, conforme Franco (2008), o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado, e/ou simbolicamente explicitado será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto.

Esta estratégia de tratamento dos dados:

“Certamente fará parte do planejamento e desenvolvimento dos trabalhos de campo de um estudo

de caso, pois auxiliará o pesquisador no processo de compreensão do material escrito coletado, pesquisa documental, além das falas dos sujeitos que compõem a estrutura do caso sob estudo” (MARTINS, p. 34, 2006).

Segundo Bardin (1994), este aspecto de manipulação objetiva apareceu na primeira edição do *Handbook of Social Psychology* e apresentava este método como uma técnica capaz de apurar descrições de conteúdo (...), para pôr em evidência a natureza e as forças relativas dos estímulos a que o sujeito é submetido; fornecia-se, por conseguinte, à prática o aval de objetividade.

Esta abordagem da análise de conteúdo tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens (BARDIN, p. 42, 1994). O analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula “para inferir (dedução) conhecimentos que extrapolam o conteúdo manifesto nas mensagens e que podem estar associados a outros elementos (como emissor, suas condições de produção, seu meio de abrangência, etc)” (FRANCO, p. 29, 2008).

Produzir inferências é, pois, *la raison d’être* da análise de conteúdo. É ela que confere a esse procedimento relevância teórica, uma vez que implica pelo menos uma comparação (FRANCO, p. 30, 2008).

Para tanto, conforme preceitua Vergara (2005), a técnica de análise de conteúdo, utilizada para averiguar os resultados da pesquisa, pode ser descrita a seguir:

- I. Tema e problema de pesquisa foram definidos;
- II. Com base no problema de investigação, escolheu-se as literaturas de Gestão Pública: mudanças e perspectivas, Gestão de Pessoas e Inovação no Setor Público: o enfoque das competências, enquanto orientação teórica capaz de dar suporte ao estudo;
- III. O método documental (análise do PDI) e a estratégia de campo, com a aplicação das entrevistas semi-estruturadas, foram utilizadas como meio para coleta dos dados;
- IV. Entrevistas transcritas;

- V. As categorias de análise, pertinentes ao objetivo específico 3 da pesquisa, foram estruturadas preliminarmente ao andamento das entrevistas (grade fechada); a saber: desenho dos concursos, curso de formação, perfil profissiográfico, avaliação de adequação e seleção interna;
- VI. Leitura do material selecionado durante a etapa de coleta dos dados;
- VII. Os parágrafos presentes nos depoimentos foram determinados como unidade de análise;
- VIII. Procedeu-se à análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos interpretativos e confrontando com a teoria que auxiliou a investigação.

3.7 LIMITES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa investigou em que se baseia a alocação dos servidores assistentes em administração implementada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida na Universidade Federal de Pernambuco, bem como identificou se a metodologia alocativa se fundamentava no modelo inovador da gestão por competência conforme Pires *et al* (2009).

Ressalta-se que o estudo ficou restrito à UFPE e, mais especificamente, à PROGEPE, que fica responsável pela elaboração e execução das práticas que dizem respeito à gestão da força de trabalho.

No que concerne ao período escolhido, 2011 – 2013, a delimitação deveu-se ao tempo-limite para que se pudessem acessar dados e concluir a pesquisa em tempo previsto. Por isso, os resultados podem representar um período específico apenas, e não outros momentos, pelos quais o processo alocativo da instituição pesquisada evoluiu.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e os resultados da dissertação na ordem a seguir relatada. A primeira seção versa sobre a presença de normativas que discorram sobre a alocação dos servidores no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Pernambuco. Na segunda seção apresentam-se os resultados relacionados à prática de alocação dos assistentes administrativos implementada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE). Na terceira seção são apresentados os achados relacionados ao desenho dos concursos, perfil profissiográfico, avaliação de adequação, seleção interna e curso de formação, os quais serviram de base para a comparação entre o atual procedimento alocativo adotado pela UFPE, considerando, para isto, a tipologia das competências desenvolvida por Pires *et al* (2009).

Analisa-se os resultados da pesquisa, fundamentando-se nos dados captados por meio das entrevistas e da pesquisa documental.

4.1 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) E AS NORMAS DE LOTAÇÃO DOS SERVIDORES

Dando prosseguimento à apresentação dos resultados e respondendo ao primeiro objetivo específico deste estudo, buscou-se, nessa seção, identificar a presença de documento, cujas normativas descrevessem como se fundamenta o processo de alocação dos servidores assistentes administrativos desenvolvido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da UFPE.

Três respondentes da pesquisa, (entrevistados 1, 2, 3), se pronunciaram quanto à ausência de documento institucional que versasse sobre mecanismo de alocação; na verdade, os depoimentos se reportavam à construção de uma minuta de resolução, que seria apresentada ao conselho universitário para posterior aprovação:

“(...) isso ainda ia se transformar em resolução. No plano da instituição é que não tinha mesmo. PDI é uma farsa”. [ENTR 2]

“Não tá ainda na resolução da universidade, tá na resolução de uma reunião”. [ENTR 3]

“Tem uma minuta de resolução, mas nós estamos concluindo o anexo que é onde vai constar o modelo e aí a gente fez as fórmulas matemáticas prá ver se dava certo e agora estamos no mais difícil, que é transformar a fórmula matemática em uma coisa escrita”. [ENTR 1]

Outro participante (de número 7) destacou que a necessidade de construção do documento deve-se a auditorias que a Universidade possa ter recebido:

“Não tem nada arquivado no PDI que trate do processo de alocação. Eu acho que a necessidade foi despertada em algum momento. E a comissão foi montada muito possivelmente em cima de auditorias que a Universidade pode ter recebido, o próprio TCU. A gestão da Universidade é complicada, então passa não só por isso”. [ENTR 7]

Cabe atentar que três respondentes desse estudo (entrevistados 5, 6 e 7) apontaram, que a construção desse documento se constitui em uma legislação interna, que dará respaldo à PROGEPE de negar determinadas solicitações de servidores, buscando minimizar a grande influência do lado político nas movimentações internas:

“Na verdade, o que é que eu sinto, é que a Pró-Reitoria precisava de alguma coisa...porque geralmente: um chefe de departamento, de coordenação de pós-graduação...ele pede.. pede.. pede...e a PROGEPE nega por negar, porque não tem...então quer negar ou conceder com base num documento oficial, numa resolução... Olha, aqui...tô te negando porque de 100 a 200 alunos são 2 e você já tem 3..então não posso lhe dar um quarto servidor...o senhor já está acima”. [ENTR 5]

“(...) A maioria das movimentações internas são políticas, não são técnicas, são políticas; ou seja, se o diretor do centro, o chefe do setor tiver força política o cara não sai. Então o quê que acontece: a reitoria precisava de um instrumento, certo, que desse um respaldo na hora de dizer: olha, você tem mais pessoas do que a sua necessidade. Então, tais setores estão aquém do seu quantitativo, então vamos ter que fazer uma movimentação...então, você fazer isso enfrentando a política é muito complicado”. [ENTR 6]

“(...) ter uma resolução a nível de UFPE, uma resolução do conselho universitário e que discipline e formalize esse modelo e tenha esse procedimento de alocação de pessoas melhor definido prá não se ter simplesmente apenas o lado político (...)”. [ENTR 7]

Além de que, conforme afirmou o entrevistado 5, apesar do objetivo de frear o aspecto político, a resolução não resolve a questão da insatisfação do servidor:

“Na verdade se vê isso: que tem insatisfação e que a Pró-Reitoria tem que gerenciar isso, e prá gerenciar isso ela vai ter um instrumento. Essa resolução criada pela comissão, não resolve a insatisfação, resolve a questão política da Pró-Reitoria poder dizer um não e mostrar porque tá dizendo um não, prá o diretor de centro, chefe de departamento não ficar de cara feia prá PROGEPE”. [ENTR 5]

Finalmente, apenas um entrevistado (de número 4) indicou que cabia à Divisão de Análise de Processos informar aos servidores ingressantes o passo a passo da lotação:

“Quem informa isso para os servidores é a Divisão de Análise de Processos, porque quando os servidores que passaram no concurso entregam a documentação lá, se explica prá eles: olha, tua documentação vai passar por uma análise de acumulação de cargos e enquanto isso teu currículo vai ser analisado prá lotação e você vai prá entrevista”. [ENTR 4]

Em resumo, de acordo com os dados constatados nos depoimentos, foi levantado, nos resultados desse estudo, inexistência de normas no PDI, que discorressem sobre o processo de alocação dos servidores da Universidade Federal de Pernambuco apesar da exigência legal, consoante Artigo 5º do Decreto nº 5.825 / 2006, o qual estabelece que o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação – PCCTAE - deve apreciar, a definição de modelos de alocação de vagas; devendo, esta informação, constar no Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE.

Os achados do estudo identificaram, ainda, que as movimentações internas são influenciadas pela força política de diretores de centros, chefes de departamentos; dessa forma, foi mencionado nas entrevistas, inclusive, que

caberia à resolução em construção, criar uma legislação interna capaz de ser respeitada pelos gestores.

4.2 A PRÁTICA INSTITUCIONAL PARA LOTAR ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS

Nesta seção, respondendo ao segundo objetivo específico desta pesquisa, o depoimento dos entrevistados favoreceu conhecer a prática que a Universidade Federal de Pernambuco, mais especificamente, a PROGEPE, faz uso para alocar os servidores assistentes administrativos.

Os dados compartilhados mostraram que, para o entrevistado 1, a Comissão Nacional de Supervisão de Carreiras não elaborou as diretrizes norteadoras para o desenvolvimento desses modelos dimensionais:

“Na verdade, o dimensionamento existe desde 2005, a necessidade de dimensionamento. No entanto, a comissão nacional de supervisão da carreira dos servidores técnicos administrativos em educação ficou de elaborar diretrizes para esse dimensionamento que até hoje não saiu”.

“Como não chegaram as diretrizes de Brasília e essa necessidade vem cada vez mais sendo eminente de que a gente precisa compartilhar decisões. Então a PROGEPE resolveu criar esse grupo e enfrentar o estudo de um modelo proposto pela Universidade. Seja esse modelo bom, médio, ótimo... prá quê ele vá sendo aperfeiçoado”. [ENTR 1]

Com a Lei 11.091/2005, surge na esfera pública o dimensionamento entendido como processo de quantificação do quadro dos servidores. Posteriormente, o Decreto nº 5.835/2006 ratifica que cabe às Instituições Federais de Ensino Superior a definição dos modelos de alocação de vagas.

Seguindo o movimento de desburocratização da esfera governamental, o Decreto nº 5.707/2006 veio pontuar as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração pública pautado no modelo de gestão por competência.

Neste cenário, desde 2006, a Comissão Nacional de Supervisão de Carreiras dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação não elaborou os tópicos norteadores para a criação dos modelos de dimensionamento. E,

apesar das implicações legais, a Instituição Federal de Ensino Superior analisada só iniciou a construção de um parâmetro de alocação do quadro funcional em 2012.

Dez dos participantes do estudo (entrevistados 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11 e 12) negaram a existência de um parâmetro de dimensionamento anterior à comissão de avaliação e dimensionamento de pessoal criada com o objetivo de montar um modelo do dimensionamento da força de trabalho; apenas dois entrevistados (1 e 9) se reportaram a um método não oficial:

“(...)sempre vem tentando, seja com visitas em locus, seja no olhometro; (...) Pela coerência, na média geral dos departamentos em relação ao tamanho dele: numero de cursos, alunos e docentes, pela coerência disso. Então a gente sempre vinha fazendo , mas sem um modelo institucionalizado, essa é a palavra”. [ENTR 1]

*“Isso é um trabalho que não começou agora. Essa comissão foi formada agora, mas desde 98 (...), já vinha se estudando dimensionamento e, quando teve a lei, do plano da gente, da 11.091, ela enfatizou a parte do dimensionamento”.
“Em 98, foi feito um estudo, indo em cada departamento, conversando com os servidores, principalmente com as secretárias, que é por onde o volume maior de trabalho passa, (...) prá ver o volume de trabalho de cada departamento. E apresentou-se um modelo, (...) baseado no qualitativo. [ENTR 9]*

No que diz respeito à prática da Universidade Federal de Pernambuco para alocar os servidores assistentes em administração, os dados obtidos revelaram que um grupo de trabalho - Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal - conforme as portarias nº 1562 / Abril 2012 e nº 3114 / Agosto 2012, foi criado, a fim de montar um modelo de alocação dos servidores técnicos-administrativos em assuntos educacionais, iniciando o processo de regulamentação do dimensionamento na UFPE. Apesar de dois sujeitos da pesquisa se referirem à existência de um modelo anterior não oficial.

Nesse contexto, o interesse da PROGEPE em compartilhar decisões, bem como minimizar os desvios de função, a presença de bolsistas ocupando

vagas de servidores, segundo entrevistados 6 e 12, resultou na criação da Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal, a fim de montar um modelo de alocação dos servidores técnicos administrativos em assuntos educacionais:

“Um dos problemas foi a extinção de alguns cargos ao longo do tempo, como operador de máquina copiadora..., a Universidade ficou sem saber onde colocar essas pessoas, onde alocar essas pessoas e muitas foram desviadas de função, que é o grande mal desta Universidade.”.

“Os setores que ficaram carentes de pessoas, não tinham como fazer permuta, então eles começaram a fazer o quê? A colocar estagiários; outro problema, porque o estagiário não é garantia de nada, ele pode estar hoje e não amanhã. Os estagiários que são colocados nas funções, não necessariamente tem qualificação para aquela função”. [ENTR 6]

“A questão de exercer a função vinha da administração, porque entravam duas pessoas e uma ia para um setor e desviavam de função o outro. Não havia um tratamento igualitário. Há essa diferenciação. Esse tratamento varia de local prá local, não há uma uniformidade”. [ENTR 12]

De acordo com os entrevistados 2, 6, 10 e 11, os estagiários precisavam ser substituídos, por servidores concursados, equilibrando o quantitativo de funcionários nos setores defasados:

“O objetivo da comissão, o ano passado, era, principalmente, fazer o levantamento dos servidores, quem estava lotado em qual lugar, quais as demandas de cada setor e mais, quais as lacunas. (...) a partir desse levantamento inicial... se constatou que tem muito departamento aqui na universidade que funciona a base de bolsista. A prioridade seriam os lugares que estavam funcionando com bolsista”. [ENTR 2]

“Havia um pensamento na comissão que eu não comungava muito: vendo o bolsista como uma pessoa que pode responder pelo serviço. Mas, bolsista não pode responder por um funcionário....responder administrativamente um caso que chegue de um aluno, um professor”. [ENTR 11]

Diante do interesse em minimizar os desvios de função na instituição - resultado da extinção de cargos - além da intervenção política dos gestores no processo alocativo (buscando equilibrar a quantidade de trabalhadores entre os setores inchados versus carentes, substituindo os estagiários por servidores concursados), a PROGEPE decidiu desenvolver o estudo sobre o

dimensionamento da força de trabalho e propor uma metodologia capaz de dar suporte a alocação dos servidores.

Na verdade, o elevado contingente de servidores desviados de suas funções na UFPE, encontra correspondência com o entendimento de Marconi (2009), no que concerne às políticas tradicionais de recursos humanos, que persistem em vários órgãos públicos. Já que nos cargos a movimentação é praticamente nula, as atividades executadas, na maioria das vezes, não se configuram nas atribuições do mesmo; caracterizam-se os desvios e o engessamento das práticas de gerir indivíduos.

Quanto à intervenção dos gestores no processo alocativo, conforme os achados desse estudo, tem-se o reflexo do Decreto Lei 200, o qual na visão de Bresser (1996), impactando no mecanismo de movimentação dentro desta autarquia dependente de quem está no poder.

Seguindo o análogo raciocínio, o que Majone (1999) caracterizou como a presença do modelo patrimonial de gestão impregnado por procedimentos impessoais, manipulados em função da autoridade personalista (EVANS, 1993).

Ademais, os resultados indicaram, que o real impulsionador, a fim de que os estudos do dimensionamento fossem implementados, mais pontualmente, a elaboração do modelo alocativo, deveu-se a tentativa de reduzir a pressão política exercida pelos ocupantes de cargos de chefia quando da solicitação por servidor. Posto que as exigências legais já existem desde 2006 e só com a criação da Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal, em abril de 2012, o dimensionamento evoluiu.

Não houve, na verdade, o interesse em inovar nas práticas de alocação como sinônimo de governança, significando avanço e modernização institucional (RIBEIRO; FARIAS, 2012).

Os resultados desse estudo, na percepção dos sujeitos 6, 1, 3, 8, indicaram que o modelo de dimensionamento está sendo elaborado, com base no parâmetro de bibliotecas criado pela UFPR, mas foi adaptado à realidade da UFPE:

“Foi preciso adaptar à realidade institucional, porque a universidade é muito complexa e de ambientes diferentes...não somos iguais em todos os centros, em todos os departamentos, em todos os cargos. Não dá prá dizer: é x pessoas no departamento tal, porque você vai ter os cargos técnicos, os administrativos. Tem que ver, também, a questão da localização, se naquele local tem clínica, se não tem clínica, se funciona dentro ou fora do HC, como é o departamento de cirurgia”. [ENTR 1]

“Então, esse modelo foi baseado na literatura, já existia um trabalho propondo na UFPR. Aí a idéia foi adaptar esse trabalho prá realidade da instituição local. Depois a gente pegou e tentou fazer um modelo de alocação prá departamento. A questão toda é que , dependendo do tipo de lotação por funcionário, o modelo difere”. [ENTR 8]

Neste sentido, conforme entrevistados 6, 1, 3, 8, 9, variáveis desde número de atendimentos, docentes e quantidade de cursos, que o departamento, escolaridade ou coordenação fornecem suporte, apresentaram relevância considerável no momento de definir a quantidade mínima e máxima de servidores por setor:

“A gente começa a fazer os cálculos estatísticos. E o quê é que esses cálculos trazem? A real necessidade de um quantitativo, uma coisa bem fria, de pessoas suficiente para aquele setor com base nas opiniões e naquele modelo anterior da UFPR. Depois apresentamos prá todos os diretores de centros e de órgãos suplementares da Universidade e, esses diretores de centro, que opnaram: isso aqui tá certo...isso aqui tá errado.[ENTR 6]

*“Quais foram as duas variáveis mais importantes para definir a lotação de números de bibliotecários...a gente usou livros, nº de periódicos e nº de atendimentos.(...)aí você vai criando freqüências, vai fazendo os histogramas”.
“Então, faz isso nos centros acadêmicos, que é a maioria da universidade. Aí o que é que a gente fez, nº de docentes, de alunos, de curso de graduação..aí você vai estratificando os departamentos...então a variável principal é atendimento prá montar”. [ENTR 3]*

“O dimensionamento é feito com base na característica de cada unidade....Tem secretaria de departamento, de coordenação, de pós-graduação. A secretaria de departamento atende menos alunos, porque aluno é mais atendido pela secretaria de coordenação. “Dependendo da unidade, se verifica também o tipo de variável que vai ser aplicada...mesmo sendo secretaria de departamento, depende do tamanho, porque tem departamento que tem um curso de graduação, tem departamento que tem quatro”.[ENTR 9]

O modelo de dimensionamento, que está em construção, adaptou o parâmetro de bibliotecas utilizado pela Universidade Federal do Paraná

(UFPR), à realidade institucional, priorizando o número de atendimentos como variável principal, apesar da relevância das variáveis número de docentes e número de cursos influenciarem, no momento de definir o quantitativo de servidores de cada departamento, coordenação, escolaridade, secretaria.

Os dados apontaram que, de acordo com Alberti e Bertucci (2006), embora a inovação não seja uma solução completa e fechada, mas transformada pelos que adotam, coube ao grupo de trabalho formado para elaborar o método dimensional de alocação, optar por se basear no modelo pronto da UFPR, do que implementar um levantamento mais complexo e demorado junto aos departamentos, coordenações, escolaridades, etc, elencando as lacunas de competências para nortear a criação de um parâmetro específico para o contexto da IFES investigada.

Apesar dos onze participantes da pesquisa terem citado que o modelo de lotação dos servidores focava em números; exclusivamente, um dos entrevistados (de número 9) mencionou que a dimensão qualitativa fazia parte do método, embora tenha levantado aspectos quanto ao apego à questão matemática e ao binômio produção versus qualidade do serviço ofertado pelos setores:

“Já tá sendo levada em consideração a parte qualitativa também. (...) tem que colocar o quantitativo, mas aí chega o qualitativo prá fazer os ajustes”.

“Sempre bati nessa questão de dimensionamento, que se leva muito em consideração e se apega muito a números, quando o x do problema não está no número. Porque a parte importante não tá no quantitativo, tá no qualitativo”.

“Então, o quê que a unidade quer melhor? Serviço, produção a qualquer custo; ou quer o serviço de qualidade? (...) Eu sou mais o lado qualitativo, porque você trabalha com gente e gente não é número, gente é gente”. [ENTR 9]

Já o entrevistado 3, justificou a ausência do parâmetro qualitativo no modelo, por não ser norma. Para o participante 9, a dificuldade de implementação qualitativa se configura na complexidade de levantar elementos subjetivos:

“Todas as reuniões que a gente começou, a gente começou assim: vamos olhar, primeiro, variáveis quantitativas. A gente não tá olhando variável de desempenho não. Variável de desempenho, de perfil é qualitativo”.

“Todo modelo, hoje, do Brasil, até do MEC não avalia perfil não. A gente pode fazer isso na entrevista, mas isso não é norma não”. [ENTR 3]

“(...)mas o qualitativo fica difícil das pessoas aceitarem, porque fica difícil de você comprovar com números, tá, entendendo? É um trabalho muito subjetivo, porque, prá mim, o que eu entendo como qualidade pode não ser para outra pessoa”. [ENTR 9]

Vale citar que o método estatístico foca, exclusivamente, no aspecto quantitativo; a ausência do componente qualitativo deve-se, conforme os achados, ao fato de não se constituir em norma; inclusive, foi enfatizado por um dos entrevistados que nenhum modelo do MEC avalia perfil.

Neste aspecto, os dados reforçam a presença na UFPE da fase operacional da administração de pessoas, impregnada, segundo Dutra (2002), de procedimentos controladores e burocráticos. O foco é resolver o problema quantitativo em prol do aumento da produção nos setores.

Soma-se, ainda, a dificuldade em levantar elementos subjetivos, ratificando o que Pires *et al* (2009) inferem como argumento da administração pública quando da dificuldade de definir critérios objetivos para avaliar questões relacionadas à conduta pessoal, bem como interpessoal do candidato. Os mesmos autores revelam que alguns processos seletivos, desenvolvidos por órgãos ou entidades governamentais já incorporam essas formas de avaliação para gerir pessoas por competência no serviço público.

Um dos sujeitos da pesquisa (de número 1), afirmou que não se pode pensar na inserção do qualitativo, se o quantitativo mínimo de servidores nos setores, definido pela comissão, consoante o respondente 2, como sendo de dois funcionários, não for suprido; inclusive, sugerindo, que o número máximo de servidores definido pelo modelo em determinado setor já resolveria problemas relacionados à qualidade:

“Então, inicialmente, a gente vai ver o quantitativo, porque não dar prá ver o quantitativo e qualitativo. Quando todo mundo tiver o quantitativo dentro do mínimo e do máximo, diminuir essas distorções, aí a gente vai , passa prá uma segunda etapa, testando, primeiro, o modelo do quantitativo”.

“Mas essa parte quali no modelo tem que ser uma nova etapa. Se hoje, a gente tem departamentos que estão abaixo do mínimo, eu não posso falar em quali, entendeu?”.

“Agora, dentro do modelo, o mínimo, ele é seco, mas o máximo já daria esse suporte prá cobrir aquele quali (...).”.[ENTR 1]

“E o consenso que se tinha era só o seguinte: tinha que ter, pelo menos, por setor, 2 funcionários pelo motivo simples de que a pessoa tira férias, a pessoa adocece...um funcionário só, por setor, não tem condições”. [ENTR 2]

O modelo, que está sendo criado, faz uso de fórmulas matemáticas para definir um número mínimo (cujo consenso entre os membros da comissão determinaram como 2) e máximo ideal de servidores em cada setor.

Conforme o entrevistado 1 não há lógica em analisar a dimensão quali se o número mínimo de servidores definido pelo modelo não for suprido nos setores com déficit de funcionários

Essa visão limitada converge com a abordagem funcionalista de RH, consoante Davel e Vergara (2005), cujo planejamento dos recursos humanos está direcionado exclusivamente à execução das atividades.

O entrevistado 6 indicou a importância do aspecto quanti, sem abrir mão de um estudo mais detalhado, o qual leve em consideração as especificidades dos centros, departamentos, etc:

“O instrumento está sendo construído, inclusive em cima de estatística. Só que a estatística é fria.Você tem especificidades.Tem curso aqui no CCSA que vai até 10 horas da noite, tem cursos no CFCH que vai só até a tarde, então existem muitas escolaridades dentro das escolaridades. Você trabalha na forma fria como uma base e a partir dessa base, você começa a chegar nos locais e trabalhar com estudos de tempos e movimentos, entende?”. [ENTR 6]

Para o respondente 9, mesmo que se estime um quantitativo de pessoas para determinado local, deve-se atentar ao impacto da gestão e da cultura no dimensionamento:

“Ao longo do tempo, começamos a perceber que certas coisas tinham mais importância que outras, quando a gente vai fazer a análise e tem uma coisa, fundamental, no dimensionamento, que é a gestão. Você pode ter um número perfeito, mas se a unidade não for bem gerida, ela não funciona. Porque, tem dois agravantes aqui na universidade: um é gestão, outro, é que tudo, é

decorrente da gestão, que, como vem ao longo do tempo, se mistura com a cultura e termina refletindo no dimensionamento”. [ENTR 9]

Identificou-se que mesmo que se estime um quantitativo de pessoas para determinado local, torna-se pertinente efetuar um estudo detalhado levando-se em conta as especificidades de cada centro. Além de que, se a unidade não for bem gerida não adianta; é a gestão e a cultura refletindo no dimensionamento.

Os resultados demonstram semelhança com o trabalho de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), os quais evidenciam que para entender a dinâmica do processo de gerir pessoas, não se pode deixar de levar em conta elementos capazes de influenciar na gestão e suas nuances. E que Pires *et al* (2009) chamam atenção enquanto especificidades culturais e atribuições particulares de cada entidade como desafio para implantação da gestão por competências em organizações do governo.

O participante de número 11 questionou a pressa para concluir o modelo, indicando que não se trata só de cálculos, mas de atentar as especificidades de cada centro:

“Vocês acham que é uma questão só matemática? A maioria afirmava que sim, senão, não iria terminar essa história de redimensionamento nunca, não iria avançar (...)Notei uma pressa prá dar conta do recado”.

“Prá você definir como deve ser a alocação dos funcionários de determinado centro tem entender as bases. Eles deveriam colher os dados o mais possível do que é o contexto de cada centro desses”. [ENTR 11]

Na verdade, para um dos entrevistados (o de número 2), o sistema fechado de movimentação interna não está interessado com a qualidade da lotação:

“A discussão era quantitativa, não era qualitativa. Em alguns momentos a gente tentava entrar nessa discussão de qualidade, mas a questão quantitativa era tão emergencial, tão mais urgente, que essa questão de qualidade foi colocada como segunda, ou terceira prioridade”.

“O complicado aqui é porque prá fazer a movimentação de um servidor, condiciona-se arrumar outra pessoa para seu lugar. Então, quando se fecha

desse jeito, o sistema não está preocupado se você está bem lotado ou não”. [ENTR 2]

Os achados desse estudo revelaram, conforme os entrevistados 5, 6, que o fundamento utilizado pela comissão de avaliação e dimensionamento para definir o escalonamento do quadro de pessoal - para cada coordenação, departamento, escolaridade - se constituiu em alvo de críticas de pró-reitores, bem como dos diretores de Centro:

“Depois que isso tá montado, nós apresentamos prá todos os diretores de centros e de órgãos suplementares da Universidade lá no auditório da reitoria e, esses diretores de centro opnaram isso aqui tá certo...isso aqui tá errado.Todos fizeram muitas críticas ao modelo, porque , evidentemente, ninguém vai admitir que tem muita gente”. [ENTR 6]

“(...)O critério que a gente chegou mais próximo foi o das bibliotecas, porque já tinha um trabalho anterior...os outros não, departamento, escolaridade, pós-graduação,coordenação...é mais no empírico mesmo, aí foi fazendo uma escala (0 a 100 alunos...tantos servidores, etc..). Então o questionamento da própria pró-reitora acadêmica, Vocês se basearam em quê prá chegar nesse número de servidores?”. [ENTR 5]

Inclusive, foi alvo de críticas, em que a comissão de avaliação e dimensionamento se baseou para definir o escalonamento do quadro de pessoal para cada coordenação, departamento, escolaridade.

Questionou-se, também, que o sistema fechado de movimentação interna- quando à saída de um servidor de determinado setor fica condicionada à liberação pela chefia de outro funcionário – ratifica o não interesse da gestão de pessoal em implementar uma lotação de qualidade. Percebeu-se, na realidade, uma pressa para concluir o modelo.

Neste aspecto, limitando as remoções à liberação de outro servidor pelo chefe imediato, percebeu-se que os achados confluem com a tipologia de Tonelli, Lacombe, Caldas (2002), na qual, apesar da diversidade na estrutura e abrangência da área de RH, na IFES em tela, a gestão de pessoal fica restrita ao departamento de pessoas distanciada de práticas mais consultivas e estratégicas.

Os dados coletados nas entrevistas, corroboram, também, com Marconi (2009) quando apresenta a visão limitada da área de RH, focada no departamento, na medida em que prioriza tarefas rotineiras e emergenciais

resultando em uma atuação reativa, pois apenas responde às demandas de outras áreas.

O cruzamento das informações desse estudo, quanto à pressa para se concluir o parâmetro dimensional de alocação, diverge da concepção de Fischer (1998), cujo modelo de gestão de recursos humanos não se limita ao caráter instrumental, mas a uma lógica de atuação que abrange os componentes político, social, ideológico e comportamental para gerir indivíduos.

Ademais, os conteúdos apontaram, entrevistados 8, 6, que os locais, na instituição, que funcionam através de escala de horário atrapalhavam a modelagem do método estatístico:

“(....)Imagina que tenha 4 departamentos,um departamento que as pessoas trabalham 6 horas e outros que as pessoas trabalham 8 horas...imagina o problema que isso gera. Outra coisa é o funcionário... que vê que o outro trabalha 6...então vou fazer de tudo prá sair daqui prá ir prá aquele de 6.o quê faz o departamento inchar e outros não. Não vejo como modelar isso, porque são casos tão específicos”. [ENTR 8]

“E o que é mais gritante, que eu acho péssimo para a universidade,é que os setores que estão inchados têm um modelo de escala de horário próprio, que fere a legislação, para adequar aquele quantitativo de pessoas. O quê que acontece?se eles cumprissem o horário ia-se perceber que ali, efetivamente,o quantitativo está acima da necessidade deles”. [ENTR 6]

Os dados elucidaram, também, segundo respondente 6, que os servidores na eminência da aposentadoria, os quais desfrutam do privilégio de não serem cobrados pela chefia, constituem contingente não aproveitado pela UFPE; elemento que gera miopia quando da construção do modelo dimensional:

“Essa expressão vassouras velhas, quer dizer pessoas que já estão cansadas, que foram assediadas, descontentes, que estão esperando aposentadoria...por estarem a mais tempo, gozam de certos privilégios , que fazem com que até a chefia não tenha coragem de deslocá-los. Tem muita coisa por trás disso. E no final, estão apenas ocupando um espaço, que está sendo aproveitado. Esses componentes que geram miopia em algum aspecto do modelo”. [ENTR 6]

Finalmente, as informações coletadas, de acordo com o respondente 7, levantaram que um estudo de dimensionamento não deve estar dissociado de uma entendimento acerca da melhora dos processos:

“Crítico o dimensionamento de pessoal, sem uma preocupação com processos. Dimensionar o pessoal está intimamente ligado em melhorar a gestão de processos. Então, de repente, você acha que precisa de mais gente, porque o processo não está funcionando corretamente, etc, etc, está muito lento...quando, na verdade, quando você melhorar os processos, pode, possivelmente, precisar de menos pessoas prá fazer ele tramitar, ele acontecer”. [ENTR 7]

Não obstante, alguns aspectos nas entrevistas apontaram miopia no modelo:

- I. Certos departamentos funcionam com escala de horário, fato que dificulta a análise e modelagem.
- II. Servidores que aguardam a aposentadoria, desmotivados, não desenvolvem suas atividades, e, pelo tempo de serviço, desfrutam do privilégio de não serem cobrados pela chefia. Neste caso, o levantamento realizado junto ao departamento, embora possa ter concluído que determinado setor, com 5 funcionários, já se encontrava dentro do número máximo de pessoal, na verdade se configura como equivocado, já que nem todos trabalham.
- III. Não é pertinente pensar em dimensionar sem atentar à melhora dos processos, uma vez que a otimização de determinadas atividades pode reduzir o número de servidor necessários para atuar em certo setor, coordenação.

Assim, os resultados demonstraram desacordo com a visão de Ribeiro e Farias (2012) que apontam a importância de inovar nas práticas do setor público, buscando mecanismos para resolver antigos problemas, já que a escala de horário, tratamento diferenciado, além da falta de análise a respeito da otimização dos processos persistem na Universidade Federal de Pernambuco, conforme respostas investigadas nesse estudo.

Torna-se pertinente atentar aos aspectos que geram miopia na modelagem do método estatístico, a fim de incorporar, conforme Cabinet Office do Reino Unido (2003), pequenas melhoras – inovações incrementais - aos

serviços e processos capazes de promover impacto considerável em termos de resultado para entidade ou órgão estatal.

O que Ribeiro e Farias (2012) definem como mudanças em práticas anteriores, através da incorporação de novos elementos ou de nova combinação de mecanismos existentes, as quais produzam resultados significativos para o serviço público.

4.3 COMPARANDO A PRÁTICA DE ALOCAÇÃO ATUAL COM O ENFOQUE DAS COMPETÊNCIAS À LUZ DE PIRES *et al* (2009).

Esta seção se subdividiu em cinco subseções, a saber: Desenho dos Concursos, Perfil Profissiográfico, Avaliação de Adequação, Seleção Interna e Curso de Formação, a fim de comparar o atual procedimento alocativo implementado na UFPE com o enfoque das competências à luz de Pires *et al* (2009)

4.3.1 Desenho dos Concursos

Nesta subseção buscou-se esclarecer a relação entre a formatação dos processos seletivos e as questões de adequação aos postos de trabalho.

No que diz respeito aos dados coletados, foram identificadas opiniões divergentes: três sujeitos da pesquisa (os de número 3, 5 e 11) não encontram conexão entre o desenho atual dos concursos refletindo em problemas de adaptação aos locais de trabalho; em contrapartida, nove respondentes discordam dessa afirmação.

Quanto ao formato dos processos seletivos, a maioria dos entrevistados ratificou que o atual desenho dos concursos se reflete em problemas de adequação ao cargo.

O entrevistado 5 acrescenta que cabe avaliar estas questões de adequação durante o estágio probatório:

“Acho que o concurso não é só a prova em si. Acho que o estágio probatório está prá medir toda essa questão comportamental. O que falta é levar a sério.” [ENTR 5]

No entendimento dos entrevistados (4, 8 e 1), o concurso só avalia o conhecimento teórico do candidato, não avalia a pessoa para a prática do serviço público. Sugerem a realização da prova prática, apesar de onerosa, para minimizar essa lacuna (entrevistado 1), além de reter profissionais mais qualificados ou, até mesmo, (entrevistado 8) repensar a forma de contratação:

“Na verdade, o concurso não avalia a pessoa prá trabalhar aqui, prá prática. A prova de concurso para o cargo, não tem nada a ver o conteúdo cobrado com o que você vai utilizar na prática. Entra quem tirou nota boa na prova teórica, que não quer dizer que ele esteja adaptado ao serviço público e muito menos a rotina que a gente tem (...).” [ENTR 4]

“No concurso são avaliados apenas os conhecimentos de conteúdo. Eu gosto da etapa de prova prática. Só que é uma etapa que sai cara, onerosa; não só no sentido financeiro, de tempo e de desgaste prá se organizar. Por exemplo, a gente teve um concurso com 38.000 candidatos, imaginou fazer prova prática? Então, hoje, os concursos são muito concorridos, inviabilizando a prova prática. Mas, vejo que a prova prática é essencial na qualidade das pessoas que ficam na instituição, porque tem pessoas que são concurseiras, de passar 3 dias, 3 semanas na Universidade. [ENTR 1]

“Acho complicado, porque o concurso não avalia a pessoa em si, avalia o conhecimento da pessoa; mas, tem que ter todo um perfil psicológico; como que a pessoa vai se relacionar com os outros. Essa parte, não é investigada na hora concurso. (...) acho que teria que mudar a forma de contratação prá poder solucionar isso. Como empresa privada”. [ENTR 8]

De acordo com os sujeitos do estudo, o conhecimento mensurado nas provas não comprova que o candidato esteja apto à prática do serviço público; percebe-se similaridade em relação ao entendimento de Pires *et al* (2009) de que não só as provas, mas também a comprovação de títulos focam exclusivamente na dimensão cognitiva.

Assim, juntamente com Pires *et al* (2009), os achados indicaram que conhecimentos e habilidades são priorizados. Os aspectos relacionados às atitudes (valores, posturas, percepção de si, motivação e personalidade) são

desconsiderados; dificultando a implementação da gestão por competência no serviço público.

Os dados apontaram para a contratação de pessoal que só domine conhecimentos teóricos, ao invés de objetivar “a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas (...) áreas a serem supridas (...)” (PIRES *et al*, p.24, 2013).

Dando respaldo a Pires *et al* (2009), Munck e Munck (2008) alertam quanto a estudos mais amplos no que cabe ao indivíduo, a fim de evitar contratações inadequadas - não compatíveis com a biografia e formação social do candidato - e investimentos custosos em treinamento.

Sugestões foram apontadas, a saber: que as questões de adequação ao ambiente laboral fossem avaliadas durante o período de estágio probatório; implementação da etapa de prova prática, com o objetivo de reter profissionais mais qualificados na instituição (embora deva ser considerado, que este tipo de instrumento é financeiramente oneroso; não obstante, a elevada concorrência nos concursos, em alguns momentos, inviabilizar o processo) e / ou, até mesmo, repensar a forma de contratação, considerando o recrutamento e a seleção desenvolvidos nas empresas privadas.

Os entrevistados 10, 12 e 6 revelaram que, como a Universidade não é mais atrativa em termos de remuneração, muitos concursados utilizam a instituição como trampolim para outros concursos:

“A pessoa, pelo menos prá assistente, vem prá passar, se gosta da área administrativa, se não gosta, quer passar. Hoje em dia, 100% dos que chegam em um local, 80% permanecem e 20%, no máximo em 2 anos, já saíram para outros concursos”. [ENTR 10]

“Com relação ao concurso, para mudar esse perfil, acho difícil, porque a maioria das pessoas entra procurando ter um melhor salário. Aqui, na universidade, muita gente já entra de costas. Não tá nem aí, nem faz esforço prá mudar as coisas, porque tá aqui passando uma chuva. Como resolver isso no concurso, não sei, seria melhorar os salários, a universidade ser atraente como era antes”. [ENTR 12]

“Uma pessoa que tem mestrado em enfermagem e era assistente em administração. E tá fazendo o quê aqui? Não, tô esperando outro concurso. Então fica aqui, porque tá garantido. Que é um problema atual da universidade.

Há 20 anos, as pessoas entravam e ficavam aqui. De 10 anos prá cá, com essa onda de concursos, a universidade é uma ponte, apenas, prá outro concurso. E porque isso acontece? Remuneração”. [ENTR 6]

Os conteúdos revelaram que, há 20 anos, as pessoas ingressavam na UFPE e permaneciam; hoje, com a tendência de concursos, além da baixa remuneração ofertada, a instituição deixou de ser atrativa, servindo de ponte para outros concursos; aqui, os achados contrastaram com a fundamentação teórica de Albuquerque (1992), que alerta ao novo formato das empresas prevendo políticas de recursos humanos capazes de reter os profissionais mais qualificados na instituição.

Outro ponto levantado diz respeito ao fato do conselho de classe (entrevistado 6) permitir a inscrição no processo seletivo de candidato com qualquer formação para concorrer ao cargo de assistente em administração:

“Eu acho que o grande problema, ele não vem da universidade, ele vem de fora. Por exemplo, do conselho de classe de administração; porquê? Porque um cargo de assistente em administração só poderia, só deveria ser ocupado por administradores, ou pelo menos pessoas que tivessem conhecimento em administração. Se é nível médio, podia ter o conhecimento técnico ou superior, mas em administração de empresas”. [ENTR 6]

Ademais, foi indicado que caberia ao Conselho de Classe de Administração restringir à concorrência do cargo assistente administrativo ao pessoal com curso técnico ou superior em administração de empresas.

Já que o Conselho não incorpora essa prática, segundo resposta dos entrevistados, constatou-se dissonância com o trabalho de Pires *et al* (2009), onde se destaca que o processo de recrutamento “deve ser deflagrado de modo a atrair os candidatos com perfil desejado, por meio de publicações voltadas para grupos específicos” (PIRES *et al*, p. 24, 2009).

Assim, segundo Pires *et al* (2009), como consequência desse tipo de seleção pública, o recrutamento, etapa de divulgação, apenas cumpre a exigência formal; sem focar na identificação do perfil desejado pela instituição.

Apesar de hoje haver uma mudança mínima, quando da exigência de um ano de experiência para poder concorrer à vaga (entrevistado 12),

percebeu-se, pela resposta dos entrevistados, que a grande maioria dos aprovados para o cargo de assistente (cargo de nível médio), possui nível superior; resultando, de acordo com o entrevistado 7, em possíveis conflitos de desvio de funções, bem como desmotivação (entrevistado 6), pois poucos são os concursados que atuarão em sua área de formação:

“Inclusive, hoje, eles Já estão traçando um perfil diferente: só pôde se inscrever no concurso prá nível médio quem tiver 1 ano de carteira assinada, de experiência. Há muito, muito tempo, se questionava, porque a pessoa fazia concurso para nível médio e tinha nível superior; fazia só prá entrar e depois não queria exercer a função”. [ENTR 12]

“Acho que a universidade peca também quando contrata determinado profissional e não o faz atuar na área. (...) deveria existir essa preocupação, (...) de saber: vou concursar um profissional e ele deve atuar na área, só que aí você pega e desvia(...) Porque você contrata um assistente administrativo de nível superior, então, naturalmente, ele vai querer exercer uma atividade que não é meramente de auxiliar. Aí você vai criando certos conflitos de desvio de função”. [ENTR 7]

“Porque a motivação tem que fazer parte de uma conceituação também de alocação. Que é uma coisa perpendicular, transversal, mas é importante, porque se você entra na função que você se formou, que se capacitou e você está exercendo, a probabilidade de você estar motivado é muito maior. Porque, teoricamente, a formação da gente reflete as nossas vontades, os nossos desejos, a estória da pirâmide de Maslow, de você querer evoluir profissionalmente no que você definiu importante prá você, a coisa que você gosta de fazer”. [ENTR 6]

Expuseram, inclusive, que apesar da exigência de um ano de experiência, a fim de que o candidato possa concorrer à vaga para nível médio, de 85 a 90% dos aprovados possuem nível superior diverso. Soma-se, o fato de nem sempre o servidor ser lotado para atuar em sua área de formação; contribuindo, assim, para elevar o quantitativo dos problemas de desmotivação e desvios de função, dentre outros.

Conforme observado, encontrou-se ponto de similaridade com o que Marconi (2009) classificou como uma das características do engessamento da área de RH: cargos estreitos, com possibilidades mínimas de movimentação e qualquer atividade além das atribuições já constitui desvio de função; tem-se um quadro funcional desmotivado para inovar e ou melhorar seu desempenho, comprometendo a qualidade do serviço prestado.

Um aspecto citado pelo entrevistado 11 se refere à falta de articulação entre quem elabora o edital, quem formata o concurso e o setor demandante de servidor:

“Quem faz, quem elabora o concurso, acho que eles nem compreendem a função do assistente. Podem ter a consciência, mas o compartilhamento das atribuições, entre o que pensa a reitoria, que elabora os editais, o que pensam os centros sobre o que vão fazer com o funcionário que está chegando e a organizadora, responsável pela construção do conteúdo programático, não acho que esta coisa seja bem articulada”. [ENTR 11]

Conforme observado, a falta de articulação entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, responsável pela construção dos editais; e a Organizadora do processo seletivo, a qual elabora as provas; bem como entre os setores da universidade demandantes de servidores impacta em futuros problemas de adequação ao ambiente de trabalho.

Em suma, nesta subseção, de forma sistêmica, os dados apresentados reiteram a tipologia de Pires *et al* (2009), no que concerne ao formato do processo de seleção externa, cujas provas focam exclusivamente na dimensão cognitiva.

Ou seja, enquanto conhecimentos e habilidades são priorizados, os aspectos relacionados às atitudes ficam preteridos dificultando a incorporação da gestão de pessoas por competência nesta IFES analisada. Tem-se um quadro de servidores contratados que só domina os conhecimentos técnicos elucidados nos concursos e não as competências requeridas pelas áreas com defasagem no quantitativo de pessoal.

Os conteúdos destoaram das idéias de Pires *et al* (2009), uma vez que não foi identificado nos achados desse estudo, informações que comprovassem que o processo de recrutamento da UFPE se destinava à grupos específicos. Essa etapa de divulgação estaria cumprindo as exigências formais; não figurando na sinalização do perfil desejado pela entidade.

4.3.2 Perfil Profissiográfico

Esta subseção mostra os achados da pesquisa no que concerne à construção do perfil profissiográfico dos servidores ingressantes no serviço público desta Instituição Federal de Ensino Superior.

Conforme revelado pelo respondente 3, as entrevistas implementadas pela Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal- DADP- funcionam como mecanismo norteador na montagem do perfil profissiográfico, embora não seja norma. Pois, segundo participante 4, cabe à Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, juntamente com o Diretor de Desenvolvimento de Pessoal, definirem se o(s) candidato(s) tem ou não perfil para o(s) setor(es) demandante(s) :

“Todo modelo, hoje, do Brasil, até do MEC não avalia perfil não. A gente pode fazer isso na entrevista da DADP, mas isso não é norma não. Entrevista da DADP serve prá tentar montar o perfil, mas não necessariamente, ela vai ser a definição do local.” [ENTR 3]

“E no final quem vai decidir é a PROGEPE de acordo com o que ficou discutido na DADP. (...) aí ela pega um dia, faz um reunião e vai decidir: olha, essa pessoa tem perfil prá tal lugar...aí vai fazendo essa tabela e manda prá Divisão de Análise de Processos(DAP) prá que as pessoas sejam lotadas.” [ENTR 4]

Os resultados mencionaram que o perfil é construído como etapa posterior à posse do funcionário. Assim, a Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal fica responsável por entrevistar os servidores recém-ingressos e montar o perfil dos mesmos. Essa prática não se configura em norma, pois não há garantia de que a pessoa seja lotada com base na sua formação acadêmica. Na realidade, a definição da lotação cabe à Pró-Reitora e ao Diretor de Desenvolvimento de Pessoal.

Na verdade, as respostas dos participantes 4 e 1 mencionaram a elaboração do perfil profissiográfico como etapa posterior a posse do funcionário:

“Primeiro, na seção de recrutamento e seleção, a pessoa vai entregar a documentação; inclusive, o currículo. A seção encaminha para a DADP, onde as entrevistas acontecem e de lá da DADP, a entrevista vai prá pró-reitora junto com o currículo (que pode conter alguma observação inicial feita pela seção de

recrutamento, quando o candidato veio entregar a documentação). Na entrevista a pessoa diz quais as pretensões dela na universidade, quais os setores, dentre os que estão disponíveis, que ela gostaria de trabalhar. Então, aquelas opções ali na entrevista, são justamente os lugares que tão precisando de servidores. (...) a pessoa marca mais de uma opção prá facilitar, porque se aquela opção acabou, aí vai o próximo. A DADP monta o perfil de acordo com as experiências da pessoa, se já trabalhou, se trabalhou no serviço público, se já atendeu ao público, objetivo de vida, objetivo profissional, como uma entrevista normal mesmo de empresa privada”. [ENTR 4]

“Os perfis são construídos na PROGEPE: analisando os currículos, as entrevistas, as impressões, que não estão nas entrevistas, e as demandas”. [ENTR 1]

Constatou-se, que, em parte, os resultados apresentados convergem com a idéia de Pires *et al* (2009) de que o perfil profissiográfico seja mensurado não mais como fase do processo seletivo externo, mas durante o período de socialização na organização, pois, somente após certo momento de contato com o candidato, competências podem ser elencadas;

Vale acrescentar, de acordo com o entrevistado 3, que o perfil já está definido legalmente antes da seleção acontecer:

“O único perfil que tem aqui é o previsto na lei, que diz qual a escolaridade exigida para entrar, prá fazer o concurso, prá ingresso; a única avaliação está restrita ao previsto na lei 11.091/2006. O perfil é construído antes do concurso, não é mandado prá algum setor prá isso não, é de acordo com a demanda”. [ENTR 3]

Porém, outro sujeito do estudo confirmou que o perfil já está construído, de acordo a lei, antes do concurso; ou seja, para o cargo de assistente em administração, o candidato precisa ter concluído o ensino médio, além de possuir um ano de experiência.

Todavia, os entrevistados 2, 11 e 6, ratificam que a entrevista é mais um bate-papo, não garantindo que a pessoa seja lotada com base em suas qualificações:

“Na verdade, a entrevista que você faz, quando você entra aqui na universidade, até hoje não entendi prá que ela serve.” [ENTR 2]

“Acho que a entrevista não garante que você seja lotado em um local para desenvolver atividades compatíveis com sua formação, experiência.” [ENTR 11]

“O que existe é a prova geral e a prova específica, depois que termina tudo isso, aí vai prá entrevista, não é uma entrevista estruturada, baseada em perfil, com um roteiro específico, não é baseada em nenhum tipo de instrumento. É uma conversa.” [ENTR 6]

O entendimento compartilhado pelos entrevistados 10, 6 e 12 indica inexistência da prática de elaboração de perfil profissiográfico na PROGEPE, uma vez que a definição dos locais para lotação dos servidores ainda é influenciada pela questão política – chefe que exercer maior pressão junto a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas quando da solicitação de funcionário para seu departamento, (entrevistados 10, 6 e 1); embora a carência dos setores também se constitui em uma variável relevante para alocação (entrevistados 10, 12):

“Só prá dizer: fulano tem o perfil tal, prá ir para o local tal, não. É a necessidade, ou alguém que já ligou”. [ENTR 10]

“Construção de perfil profissiográfico não existe. Até porque têm pessoas que já entram com indicação, o quê é pior. É sempre a questão política interferindo na questão técnica. ela veio prá ir prá tal setor, se essa indicação for mais forte do que a técnica, aí essa pessoa vai prá lá. [ENTR 6]

“A prioridade da prioridade é a área que tá tendo mais demanda hoje na universidade pelos serviços e que a PROGEPE tá sendo mais cobrada. Então, esses vão ter o supra sumo, que é o perfil mais adequado possível”. [ENTR 1]

“A prioridade é prá atender a necessidade, sem fazer perfil, sem fazer avaliação”. [ENTR 12]

Alguns pesquisados enfatizaram, também, que a entrevista é mais um bate-papo e não se baseia em instrumento analítico; inclusive, indicaram a inexistência da construção do perfil profissiográfico, pois a determinação dos locais, apesar da carência dos setores com quantitativo de funcionários inferior ao mínimo definido no modelo de dimensionamento, ainda, é influenciada pela força política de chefes de departamentos, diretores de centro.

No que tange à estruturação das entrevistas, segundo as respostas analisadas, faz-se necessário considerar desacordo com o entendimento de Pires *et al* (2009), que mencionam além dos testes psicológicos e das dinâmicas de grupo, o desenvolvimento de entrevistas presenciais enquanto ferramenta capaz de auxiliar na avaliação e observação de tendências, reações e padrões de atitude.

Neste aspecto de predominância política na alocação funcional, identificou-se que os achados confluem com a tipologia de Prates (2007), na qual, apesar da evolução dos modelos de gerir a esfera pública, perduram, em algumas instituições públicas (EVANS,1993) disfunções do paradigma burocrático; uma administração pública tradicional, cujo exercício da autoridade se configura em função da pessoa que ocupa o cargo – autoridade personalista (MAJONE,1999).

De forma análoga, é o que Bresser (1996) caracteriza, com o Decreto-Lei 200, como retorno de práticas clientelistas no recrutamento de pessoas e na ascensão do servidor a depender do arbítrio.

Na realidade, quanto ao participante 4, as pessoas são alocadas nos setores, departamentos, centros com déficit na quantidade da força de trabalho, mas não se sabe se possuem perfil para tanto:

“Vão mandar para o lugar que tá faltando, mas não sabe se a pessoa tem perfil”. [ENTR 4]

De outro modo, os resultados do estudo demonstraram predominância da linha funcionalista, a qual não incorpora o papel e o movimento do indivíduo na organização (DUTRA, 2002), que prevalece, ao longo das décadas, para Andrade, Feitosa e Silva Júnior (2012), no âmbito governamental.

Na verdade, de acordo com o entrevistado 5, os candidatos que estão entrando possuem perfil amplo e talvez a instituição não esteja percebendo o impacto nas questões de adequação:

“Outra coisa: o pessoal novo que tá entrando, mesmo que seja prá nível médio, a maioria, 90%, já tem curso superior, com pós-graduação e assim vai.

Então, muitos chefes são de uma época que o técnico-administrativo era um assessorista, era um vigilante, era um pessoal sem estudo. Só que o perfil tá mudando muito rápido, e o pessoal, talvez, não esteja percebendo isso. Mas aí a mudança desse perfil, também traz muita insatisfação”. [ENTR 5]

Constatou-se, pelos dados informados nas entrevistas, que o perfil dos candidatos está mudando; não necessariamente relacionado ao curso de administração de empresas. De 85 a 90% possuem escolaridade superior, embora estejam concorrendo ao cargo da classe D (nível médio); fato que pode estar impactando nas questões de adequação ao ambiente de trabalho.

Além do mais, de acordo com os entrevistados 5, 7 e 11, a Universidade não considera que, ao contratar um funcionário e impedir que o mesmo atue em sua área de formação, está contribuindo para elevar grau de desvio de função, insatisfação, índice de doenças no trabalho, número de processos de remoção:

“Ou seja, vai aumentando a escolaridade... A universidade ela até incentiva, na medida do possível, fazer pós, fazer mestrado, mas aí o cabra termina isso aí tudinho e volta prá fazer o que fazia antes, pro mesmo cargo, vai continuar ali. Isso que causa insatisfação. E a universidade não tem esse trabalho, não tem essa preocupação”. [ENTR 5]

“Acho que a universidade peca, também, quando contrata determinado profissional e não o faz atuar na área, porque, aí, pega e desvia”. [ENTR 7]

“Mas soube de casos de pessoas que entraram em depressão. Outros colocados prá servir cafezinho, abrir pasta. Sei de pelo menos 6 casos de pessoas que adoeceram. Sem falar na questão do aumento do número de processos solicitando remoção”. [ENTR 11]

Os dados das entrevistas indicaram que a Universidade, embora estimule a capacitação do servidor para graduação, mestrado, doutorado condiciona a permanência do mesmo cargo de origem; elevando-se os casos de desvio de função, insatisfação, elevação do índice de doenças ocupacionais, bem como do número de processos de remoção nesta Instituição Federal de Ensino Superior.

Os conteúdos revelaram similaridade com a visão de Marconi (2009), que aponta as práticas tradicionais de RH pelo engessamento da área, já que

a política de desenvolvimento da entidade resulta em progressão do funcionário atrelada à permanência no cargo.

Além de que, para o respondente 8, esses desajustes de perfil acabam resultando na elevação do quantitativo de pedidos por funcionários:

“A gente tem 3.000 e poucos servidores, se tiver 6000 vai ser pouco, porque sempre vai ter gente querendo mais. Quase 4000 não é um número pequeno de técnicos, qual empresa que tem esse número? mas por causa desses desajustes de perfil, de desajustes de departamentos com muitos funcionários, com poucos funcionários, por causa disso sempre tem alguém pedindo mais”. [ENTR 8]

Para o entrevistado 1, não se pode priorizar a satisfação do servidor e deixar um departamento fechado:

“Mas tem gente que fala: ah, eu não sou bem aproveitado, porque eu fiz jornalismo e quero ficar lá na ASCOM, mas fez o concurso de assistente em administração. (...)Mas você não pode fazer nada, porque você vai botar prá pessoa se sentir bem etc e tal, mas vai deixar um curso novo fechado, capengando? Aí depois vem o MEC prá avaliar aquele curso e ele é mal avaliado, porque não tem um secretário. Então tem que haver o olhar institucional, e o olhar individual até onde for possível”. [ENTR 1]

Um dos entrevistados afirmou que a satisfação do trabalhador não pode ser priorizada, em prol do fechamento de um setor, departamento ou curso. Os achados da pesquisa reforçaram que esses desajustes de perfil aumentam, significativamente, o número de pedidos desnecessários por funcionário.

Os dados divergem de Dutra (2002), pois, através dos resultados, não se verificou atenção direcionada ao relacionamento interpessoal e a relação das pessoas com a instituição; na realidade, os achados, corroboraram que o comportamento das pessoas objetiva em uma funcionalidade para a entidade (DAVEL; VERGARA, p. 33-34, 2005).

Dando prosseguimento, o participante 1 explicitou que muitas organizações não se preocupam em analisar currículo, nem perfil e que, apesar das entrevistas implementadas, muitos servidores contestam quando da decisão de lotação definida pela PROGEPE:

“A PROGEPE faz aquela entrevista na entrada e tudo mais e tem gente que depois reclama, porque diz que não foi aproveitado. Olha, tem instituição que na nomeação já saiu prá onde ele ia, significa que nem o currículo ele entregou ainda. Aí, quanto mais você vai aprofundando isso, mais complicado fica. Porque o assistente em administração, normalmente, você tem 500 demandas prá 10 vagas, sendo que das 500 demandas, 10 são prioridade da prioridade. Então, fica uma pequena parcela, realmente, que você pode analisar e adequar com os perfis”. [ENTR 1]

Uma vez que o perfil dos ingressantes é amplo, englobando as mais diversificadas áreas de formação, uma quantidade reduzida será lotada para desenvolver atividades compatíveis com a graduação.

Os dados mostraram que além da análise de currículo e da elaboração do perfil do servidor, persiste a insatisfação de candidatos, quando da determinação do local de trabalho, contestando que não foram aproveitados.

O cruzamento das informações contrastou com o trabalho de Dutra (2002) que destaca a abordagem sistêmica do modelo de gestão de recursos humanos, na medida em que busca conciliar expectativas entre as pessoas e a organização; reconhecendo, para Davel e Vergara (2005), que as necessidades das pessoas nem sempre estão alinhados com as da instituição.

Interessante perceber, no resultado do entrevistado 2, ausência, na Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal, de debate quanto à necessidade do levantamento de perfis dos servidores para constatar afinidade com os locais demandantes:

“Na comissão não era discutido ver se o servidor tinha perfil para o ambiente tal não, e quando alguns levantavam esta enquete, aí o pessoal falava: ah, tá, mais isso é mais difícil, é mais complicado, porque a gente tem que fazer o perfil do setor, e prá fazer o perfil do setor você tem que ir até o setor, fazer o levantamento das atividades daquele setor. Para que a partir daí, você possa entrar na discussão de que aquela pessoa está ou não adequada aquela situação”. [ENTR 2]

Conforme observado, não se identificou debate na Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal no que cabe à execução de levantamento, junto aos setores, escolaridades, coordenações, para formatar o perfil destes locais, facilitando, a posteriori, a comparação entre os perfis, de

quem entra e o perfil dos locais demandantes, como ferramenta norteadora capaz de auxiliar no processo alocativo.

Já que a prática de comparação de perfis não é implementada na UFPE, os achados desta investigação contrastam com a fundamentação teórica preceituada por Pires *et al* (2009) que sugere, no que se refere às práticas de gestão por competências, a comparação entre perfis definidos pelos setores solicitantes e os perfis dos recém-ingressos, a fim de resultar em uma alocação apropriada nos espaços institucionais.

Ainda que possíveis distorções ocorram, posto que alguns setores podem não estar familiarizados com instrumentos recém-incorporados à dinâmica da instituição, além da própria unidade de RH, a qual pode dispor de recursos escassos para mapear o perfil dos candidatos, Pires *et al* (2009) não excluem a relevância da implantação desse tipo de metodologia para uma lotação pertinente nos setores, cargos e funções.

Inclusive, conforme propõem Pires *et al* (2009), a etapa de construção e comparação de perfis apresenta-se como alternativa para adoção da gestão por competência na administração pública, porque aumenta a possibilidade de recrutar profissionais com perfil profissiográfico alinhado com os cargos e objetivos da instituição.

Em resumo, um olhar sobre os achados da subseção perfil profissiográfico revelam pontos de contraste e semelhança com o panorama das competências proposto por Pires *et al* (2009).

No que diz respeito ao pontos de similaridade convém elencar:

- a) O perfil é construído como etapa posterior à posse do funcionário; apesar de outros dados apresentados nas entrevistas ratificarem discordância da existência desse procedimento, uma vez que o perfil, para concorrer ao cargo de assistente em administração (ensino médio concluído mais um ano de experiência comprovada na área administrativa), já está legalmente definido antes mesmo da realização do concurso.

Quanto às idéias divergentes pode-se citar:

- a) Em relação à comparação entre os perfis definidos pelos setores solicitantes e o perfil dos recém-ingressos, a fim de resultar em uma alocação apropriada nos espaços institucionais, como alternativa para gestão por competência na administração pública, os achados dessa pesquisa não identificou debate junto à Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal quando da necessidade de um levantamento junto aos setores, escolaridades, coordenações para formatar o perfil desses locais, facilitando a comparação e elevando as chances de recrutar profissionais cujos perfis se aproximem das atribuições dos cargos e dos objetivos da UFPE.
- b) Inclusive, já que as entrevistas não estão estruturadas com base em algum método analítico, se configurando mais como um bate-papo, se visualizou discrepância com o trabalho de Pires *et al* (2009), que reforçam a relevância das entrevistas presenciais para auxiliar na avaliação e na observação de tendências, reações e padrões de atitude.

4.3.3 Avaliação de Adequação

De acordo com os resultados coletados, buscou-se, nesta subseção, informar sobre a avaliação de adequação desenvolvida pela Pró-Reitoria de Gestão e Qualidade de Vida.

Os doze participantes do estudo citam a inexistência na UFPE de instrumento avaliativo para mensurar se o servidor está adaptado ao setor no qual foi lotado.

Como a PROGEPE não executa esse tipo de investigação, prevaleceu desacordo com a tipologia de Pires *et al* (2009), a qual alerta que a fonte dos problemas de alocação, para a grande maioria dos órgãos públicos, deve-se ao fato de que as vagas são ocupadas por candidato com qualificação técnica, sem posterior análise que evidencie ajustamento à lotação.

Alguns dos entrevistados (3 e 4) destacaram que a PROGEPE faz uso, exclusivamente, da avaliação de desempenho e da avaliação do estágio probatório:

“Depois que o servidor é lotado não há avaliação para saber se se adequou ao local onde foi lotado não. Tem a avaliação de desempenho, de estágio probatório, daí quando faz avaliação e tira nota baixa pronto.” [ENTR 3]

“(...) tem a avaliação de desempenho, que no caso, é o chefe dele que vai colocar alguma observação, ou ele mesmo, na avaliação dele, dizer que não gosta ou que não tá se adaptando. Ou o chefe dizer que ele não está se adaptando aquele tipo de trabalho.” [ENTR 4]

Com respeito à avaliação do funcionário, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida implementa, exclusivamente, a avaliação de desempenho funcional, a cada 9 meses, e a avaliação de estágio probatório findos 3 anos no serviço público.

Assim, a ausência desse método de avaliação de adequação ao cargo ou função revelou divergência com as idéias de Brandão (2008), as quais salientam que o modelo de gestão por competência vem constituir um mecanismo capaz de promover melhoria do desempenho profissional e organizacional ao considerar, segundo Brandão e Guimarães (2001), o desenvolvimento do funcionário em um sentido mais amplo; na medida em que, para Pires *et al* (2009), pontos referentes à lotação e à movimentação, através de avaliações capazes de comprovar adaptação ao posto de trabalho são implementadas.

Ademais, também, mostrou dissonância com a legislação, Decreto 5.707/2006, que instituiu, na administração pública federal, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal visando o alcance dos objetivos e da capacidade institucional através da gestão por competência.

Além de que, o sistema de avaliação, o qual poderia, na visão do entrevistado 7, estar contribuindo para identificar problemas de adequação no ambiente laboral, apresenta-se como ineficiente, conforme registraram os participantes 6, 12, 4:

“Com relação a esse acompanhamento, existe o sistema de avaliação que deveria estar contribuindo para isso. Então, uma preocupação sobre o sistema de avaliação, se tá sendo bem conduzido.” [ENTR 7]

“Outra solução também seria que a avaliação de desempenho funcionasse, mas não funciona, a gente sabe que não funciona. É muito raro um chefe chegar lá e conversar com seu funcionário sobre a avaliação dele, ou de dar uma nota baixa. Chega e coloca de cima a baixo 10, mas você não sabe se a pessoa é 10 mesmo, porque não quer se indispor. Porque sabe que se der uma nota baixa, vai prá uma comissão e vai dar um processo administrativo” [ENTR 4]

Conforme os resultados, o atual critério de avaliação de desempenho, classificado como ineficaz, confirmou distanciamento da fundamentação teórica de Pires *et al* (2009), que defende a avaliação de adequação pela identificação dos gaps de competência existentes em cada setor de trabalho; ou gaps de aptidão, de acordo com Brandão (2008), auxiliando na identificação de competências necessárias, a fim de elaborar um recrutamento focado nos reais atributos dos setores demandantes por servidor.

Um dos fatores vinculados à ineficácia do processo avaliativo, (entrevistado 12), deve-se ao fato das avaliações não serem participativas, estarem comprometidas por percepções não técnicas (entrevistado 6) e focarem no aspecto simpatia e / ou produção, visto que muitos chefes optam pelo preenchimento com nota padrão para todos os pontos do formulário, a fim de não se indispor com o servidor :

“Uma avaliação participativa, porque as avaliações daqui são muito distorcidas. Hierarquicamente, aqui na Universidade, professor trata os técnicos como seus funcionários. Até a avaliação do probatório fica a critério de uma chefia. Você sabe que chefia pode ter simpatia ou não. Nessas avaliações, até prá saber se você tava se adaptando, o quê precisava fazer prá você melhorar no cargo, ou se era um caso de mudar você para outro setor e você também poder avaliar a chefia, seu local de trabalho, as condições.” [ENTR 12]

“Essas avaliações que são feitas, são míopes e altamente contaminadas por percepções que não são técnicas. O chefe professor, doutor, não tem esses conhecimentos técnicos...Então, vai lhe avaliar baseado em simpatia e , até, produção, em alguns casos. Não é uma avaliação de 360º, você não avalia seu chefe. Fica uma avaliação míope:coloco 10 em tudo e o chefe, se for com sua

cara, pode ser que coloque nota boa; mas, se não, ele vai lhe detonar.” [ENTR 6]

Dando continuidade ao conteúdo das entrevistas, primeiramente, o sistema avaliativo não é participativo, uma vez que os chefes não são avaliados pelos subordinados; ou seja, cabe à chefia imediata avaliar o servidor, e, ao mesmo, preencher o formulário de auto-avaliação.

Assim, os dados reforçaram que o método de avaliação funcional é distorcido por percepções que não são técnicas, baseadas em simpatia ou produção, posto que muitos chefes ocupam cargos de gestão sem possuírem formação para tal; aqui, os achados convergem com o que Evans (1993) apontou como uma das disfunções do modelo burocrático, as quais perduram em muitas instituições públicas, que são os procedimentos pessoais.

Outro ponto enfatizado nos resultados revelou ponto de analogia com a lacuna do paradigma burocrático, cujos critérios universais baseados na meritocracia e no profissionalismo não são priorizados (EVANS, 1993), posto que muitos chefes, a fim de não se indispor com o funcionário, não conversam com o mesmo a respeito de pontos presentes no formulário, os quais merecem análise; desse modo, notas elevadas são atribuídas, apesar do servidor não representar aquela realidade.

Em pensamento divergente, o entrevistado 9 ratificou que na avaliação de desempenho questões relacionadas à adequação do servidor podem ser identificadas quando da análise do formulário de avaliação disponibilizado para chefia e servidor. Se o servidor recebe nota igual ou acima de sete é classificado como satisfatório, o que subentende não se enquadrar no grupo dos servidores com problemas. Como a Universidade dispõe, atualmente, de um quantitativo de servidores em torno de 4000, o foco são os insatisfatórios, pois não é possível analisar formulário por formulário:

“Quando o servidor entra, com 9 meses, ele já faz a avaliação de desempenho por mérito. No próprio formulário, os itens, já vê se ele tá tendo uma adaptação boa ou não. A Universidade tem quase 4.000 servidores técnicos administrativos, é muito difícil, conseguir pegar avaliação por avaliação, prá ver como está o andamento do desempenho dele. Se procura trabalhar nos

insatisfatórios pelo menos. Os satisfatórios, não demandam tanta preocupação, porque tiveram acima de 7.” [ENTR 9]

Nas informações da pesquisa, um dos participantes afirmou que os itens constantes no formulário de avaliação de desempenho serviriam para identificar problemas de adequação, embora, o quantitativo elevado de servidores, possivelmente, tornaria complexo o trabalho de análise individual de todas as avaliações.

Outro aspecto abordado, de acordo com os entrevistados 5, 6 e 7, diz respeito à necessidade de uma política de acompanhamento do servidor identificando as questões pertinentes à insatisfação:

“Camarada entrou, então você vai ver a formação dele, vou colocar numa área afim, mas daqui a um ano vou perguntar: tá gostando? É isso mesmo que você quer? outra área que você visualiza? Acho que é fácil de fazer e deveria ser um política da Universidade, identificar quem tá insatisfeito, porquê tá e prá onde quer ir? Logicamente, não necessariamente, quer ir prá tal lugar e conseguir, pois às vezes tá cheio, mas perguntar um segunda opção, mas é uma prática que aqui não tem.” [ENTR 5]

“Porque quando você é lotada, tudo bem, você pode cair num centro de excelência, que você se adapte, e pode não acontecer...aí são vários fatores: desde falta de infra-estrutura, relacionamento interpessoal, problemas com a chefia.... E, eu acho, que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas deveria estar preocupada com isso, ou, pelo menos, ter mecanismos de fazer esse acompanhamento no início da lotação; depois, aquilo vai se tornando mais crônico ou vai se resolvendo.” [ENTR 7]

A ausência de acompanhamento do funcionário na UFPE destoa da necessidade de refletir sobre a gestão de pessoas, no entendimento de (DAVEL; VERGARA, p. 42-43, 2005), onde o elemento subjetivo é fundamental (...)ao expressar seus pensamentos, condutas e emoções. De forma análoga, Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) alertam que gerir indivíduos é não deixar de perceber a relação complexa existente entre pessoas e organização interagindo e interferindo continuamente no comportamento do outro.

Os resultados apontaram, também, os casos dos servidores à disposição como falha do sistema de RH (entrevistado 6):

“O “à disposição” já é uma doença; que é assim: “você não serve prá mim”. Isso já é uma falha natural do sistema, porque as pessoas precisam ser acompanhadas, elas não podem ser, simplesmente, colocadas à disposição, aguardando que a universidade descubra o novo local que a pessoa vá ser aceita.” [ENTR 6]

Os resultados reforçaram que o caso dos servidores colocados à disposição apresenta-se enquanto falha no sistema de Recursos Humanos da Universidade Federal de Pernambuco, uma vez que os trabalhadores necessitam de uma política de acompanhamento que não acontece na PROGEPE.

Coube, inclusive, aos entrevistados 1 e 7, suscitarem que o papel no acompanhamento do servidor poderia ser desenvolvido pela figura da chefia ou pelo assessor administrativo de cada centro:

“Sim, tá botando falta? Tá botando atraso? Como é que tá avaliação de desempenho? Já disse prá pessoa? Já fez reunião? Então, isso tudo é uma gestão que não é só PROGEPE. Tem que estar o chefe, na ponta, fazendo essa gestão.” [ENTR 1]

“Aqui no centro, a assessoria de administração tem esse papel. Quando o funcionário chega, primeiro vai ter uma conversa com o assessor, para identificar mais ou menos o perfil. Claro, existem as demandas localizadas. Depois vai ser lotado no departamento X, mas a assessoria sempre coloca: olha, depois de um tempo, se você tiver dificuldade, você pode retornar prá ter uma conversa, o canal fica sempre aberto. Acho que esse é um papel que as assessorias ou coordenações administrativas dos centros deveriam ter dentro de suas atribuições.” [ENTR 7]

Os achados indicaram, inclusive, que a assistência poderia ser desenvolvida pela chefia imediata ou pela figura do assessor administrativo presente em cada um dos centros do campus universitário.

De acordo com os achados, os entrevistados 6 e 11 afirmaram que, a motivação do servidor não é priorizada, uma vez que não se constatou, pelo conteúdo das entrevistas, interesse em saber como o servidor está; fato confirmado pelo entrevistado 10, ao explicitar que, quando o candidato é lotado em quaisquer dos centros, sua relação com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas torna-se mínima:

“Avaliação é outro problema (...), porque a opinião da pessoa, na maioria das vezes, não é levada em consideração. Por exemplo: eu não me adaptei, mas tenho que suportar meu chefe carrasco... A colocação baseada na lei é muito mais importante, tem muito mais peso do que a percepção da pessoa, do que a motivação da pessoa.” [ENTR 6]

“Você que tem que pedir, quero conversar, tô sentindo que tô deslocada. (...) Aqui tem umas reuniões sobre o metiê do trabalho, mas avaliação prá saber como você está? O quê você evoluiu? Eu posso dizer que em termos de recursos humanos aqui é praticamente zero.” [ENTR 11]

“Porque no momento que a pessoa sai da reitoria e vai pra um centro, prá um departamento, praticamente zera a relação com a reitoria. Então a pessoa fica ligada só aquele setor, então é o diretor daquele centro, o chefe daquele centro, o chefe dele que vai cuidar de ver a vida dele. Na reitoria é só mais contra-cheque, férias, mas a vida daquele cara fica centrada no local de trabalho.” [ENTR 10]

A fala dos pesquisados mostrou que quando o servidor é lotado no campus, a relação, comunicação com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas torna-se mínima; neste tópico, tomou-se como base a despersonalização progressiva no ambiente de prestação de serviço público, através de relacionamentos cada vez mais burocratizados, onde as pessoas vão assumindo um perfil menos gente e mais protocolo (LOPES; PEDERNEIRAS; RIBEIRO, 2012).

Ainda em relação à questão da insatisfação, havia um grupo, dentro da Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal, que apoiava a necessidade de um levantamento junto aos departamentos (entrevistado 5), embora essa discussão ficasse no plano da idéias, até porque, para os concurseiros, não importava onde seriam lotados (entrevistado 2):

“Tem quem defenda que tem que ter todo um estudo, departamento por departamento levantando as insatisfações, e aí tem quem defenda que não, que o papel da comissão, é um papel mais quantitativo: departamento tem x demanda, então vai precisar de x servidores. E esse trabalho, quali, caberia mais à PROGEPE, até de criar uma Diretoria só prá isso, para fazer as visitas, entrevistar os servidores, entrevistar os chefes; um trabalho mais demorado, mais elaborado.” [ENTR 5]

“Esse ponto de uma avaliação futura para ver adequação era comentado, mas era algo assim, que você percebia que era distante.(...) A discussão ficava muito no plano das idéias, bem no campo das idéias, até porque se justificava que para os mais novos, que estavam entrando, (...) prá esses, tanto fazia onde seriam lotados, a idéia desses era de nem terminar o estágio probatório aqui.” [ENTR 2]

Os achados indicaram, também, que outros membros da comissão afirmaram que o papel da mesma não era ligado aos aspectos qualitativos da vida funcional do servidor e que, não necessariamente, a comissão de avaliação de dimensionamento de pessoal trabalhava com RH (entrevistado 8), estando seu papel restrito à questão quantitativa:

“Atualmente não existe avaliação, a fim de lidar com esses problemas de adequação, de remoção que surgem. Acho que esse nem é o papel da comissão. acho que ela vai montar esse modelo de alocação e vai morrer. Creio que a comissão não estaria encarregada disso não. eu sei que acontece muito, porque escutamos diversos casos, mas a gente não tem nenhuma expectativa de mexer com essa área, porque a comissão não, necessariamente, trabalha com recursos humanos.” [ENTR 8]

Pelas informações coletadas, embora houvesse um grupo, dentre os membros da Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal, a favor de um levantamento, acompanhamento, junto aos departamentos sobre os casos de insatisfação; para outros componentes, o papel da comissão não estaria, necessariamente, ligado a aspectos qualitativos da vida funcional.

Assim sendo, os conteúdos revelaram discrepância com a visão de Andrade, Feitosa e Silva Júnior (2012), no qual o serviço público deve se basear na responsabilidade, no compromisso, em resultados, centrado em pessoas para atender pessoas e não apenas no azeiteamento da máquina burocrática que constitui o aparato do Estado (ANDRADE; FEITOSA; SILVA JÚNIOR, p. 40, 2012).

Por fim, coube ao entrevistado 1 explicar que o percentual elevado de insatisfação se deve às relações interpessoais no ambiente de trabalho e não à dissonância entre o perfil e formação do funcionário em relação ao local de lotação definido:

“80% dos problemas, não é a questão da formação, nem do perfil não. É a questão das relações no ambiente de trabalho. A cada 2 anos muda o chefe de departamento, o coordenador do curso . A cada 4, diretor de centro. E a maior instabilidade é quando muda o coordenador, o chefe. Porque vem um que a forma de trabalhar é diferente do outro. Cada chefia vem com um perfil diferente também. Não é só o servidor se adequar aquele ambiente, mas às chefias, aos colegas; é um contexto.” [ENTR 1]

Os dados da investigação reforçaram, ainda, que os problemas de adaptação eram resultado de dificuldades de relacionamento interpessoal e não pelo fato dos servidores, assistentes administrativos, estarem lotados em um lugar não compatível com suas formações profissionais; esta informação contrastou com Bresser (1996), que chama atenção ao fato do Regime Jurídico Único inviabilizar a implantação de uma gestão pública eficiente, pois dificulta a adequação do trabalhador às reais necessidades que a atividade exige.

Dando prosseguimento aos resultados do estudo, o entrevistado 1 destacou que a impossibilidade de implementar uma avaliação de adequação deve-se ao fato da constatação de insatisfação e suposta remoção estar condicionada à liberação de outro servidor. Na realidade, caso o servidor não se adapte à realidade institucional, deve procurar outro processo seletivo externo:

“Não existe acompanhamento, porque se eu for lhe entrevistar e você disser que tá insatisfeita, só irá para outro lugar, se houver alguém para o seu lugar. Uma coisa é o servidor provocar, dizer que não tá satisfeito; a outra é provocá-lo. Então, se a gente for provocar esse acompanhamento, não vai ter mais instituição. O serviço público tem uma dinâmica diferente do serviço privado. No serviço privado, você pode entrar servente e sair diretor da empresa; Resultado: ou vão se conformar, ou vão fazer outro concurso ou vão ficar insatisfeitos.” [ENTR 1]

Até mesmo, um dos achados desse estudo ratificou a impossibilidade para implementação da avaliação de adequação, pois a identificação de insatisfação, da necessidade de remover o servidor, estaria condicionada à liberação e ou substituição por outro funcionário, que, inclusive, poderia não ser aceito pelo chefe do setor.

A inviabilidade de inserção do mecanismo avaliativo antagoniza com o contexto da burocracia ocupando seu papel de mantenedora da regra, como

preceitua Evans (1993); ou seja, não há espaço para inovar, através da gestão por competência, ao fazer uso de ferramentas, que produzam resultados consideráveis; na medida em que fomenta, nas palavras de Patel (2006), um ambiente de excelência na prestação de serviço público, onde trabalhadores se empenham para ultrapassar limites.

Prevalecendo, segundo o resultado mencionado, o entendimento discutido por Boterf (2003) ao inferir que a construção da gestão por competência figura como variável dependente do poder agir, que Munck e Munck (2008) denominaram de situação organizacional; sendo limitada por esse domínio e pelos atores que compartilham responsabilidades (gestor imediato e de RH).

De forma sintética, ao se considerar a inserção da fase avaliação de adequação como uma das etapas fundamentais do processo de lotação, para incorporação do referido modelo da gestão por competência, percebeu-se, nos resultados desse estudo, que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida não executa este tipo de análise de ajustamento ao posto de trabalho.

Nesse caso, as informações fornecidas corroboram com Pires *et al* (2009), na medida em que, conforme esses autores, a fonte dos problemas de alocação cabe ao fato das vagas disponíveis no órgão público serem preenchidas por indivíduos com considerável qualificação técnica; o que não garante a adequação ao cargo ou função onde será lotado, um vez que nenhum tipo de avaliação é posteriormente implementada.

Além disso, como essa prática não faz parte da realidade da IFES pesquisada, dificilmente, como indicam Pires *et al* (2009), as lacunas de competência existentes em cada equipe de trabalho serão identificadas e o recrutamento será direcionado aos reais atributos (perfil desejado) requeridos pelos setores demandantes de pessoal.

4.3.4 Seleção Interna

Esta subseção discorre sobre a prática seletiva interna, instrumento de ascensão aos cargos técnicos administrativos.

Com base nos achados, todos os doze participantes afirmaram que a Universidade Federal de Pernambuco não faz seleção interna como instrumento de ascensão dos cargos técnicos administrativos.

Um dos entrevistados (de número 7) apontou, que a ausência deste tipo de mecanismo de ascensão, do servidor poder exercer outro cargo, sem ter que se submeter a um concurso externo, se reflete na dificuldade da instituição para reter os profissionais:

“Se entrou como assistente administrativo, pode fazer doutorado, mas vai continuar como assistente. A menos que você faça um concurso externo, o quê é um absurdo, mas infelizmente é assim que funciona. Essa política de progressão existiu até a época de Collor. De repente, a Universidade não tem a capacidade de reter os profissionais, principalmente os mais qualificados. É um problema de mudar o Regime Jurídico Único e voltar a permitir a progressão funcional interna que foi extinta”. [ENTR 7]

Os resultados ratificam os conteúdos expostos por Bresser (1996), segundo o qual, a Constituição Federal 1988, ao eliminar os processos seletivos internos, impossibilitou a ascensão na carreira.

Algumas respostas destacaram que a ausência deste mecanismo vertical de crescimento na carreira se reflete na rotatividade de profissionais capacitados na Instituição.

Na verdade, a mobilidade interna, para o entrevistado 10, de acordo com o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos (PCCTAE), está condicionada à classe:

“Agora o PCCTAE dá mobilidade interna dentro da classe: sou da D posso crescer de 1 a 4 (com curso de 90, 120 e 150 horas) e também de 1 a 16 (cada vez que passar pela avaliação tipo B), mas ninguém pode pular de classe”. [ENTR 10]

Na realidade, os dados do estudo demonstraram, conforme o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Assuntos Educacionais, que a ascensão do servidor fica restrita à manutenção em sua classe de origem e se limita ao aumento salarial.

Este aspecto apresentado reforça a teoria de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), que reafirma a necessidade das organizações se posicionarem no que cabe ao tipo de relacionamento que irão manter com o quadro de servidores. Se às recompensas ficarão restritas à *performance* profissional ou ao comprometimento e à qualidade do serviço ofertado; já que o potencial competitivo está relacionado ao grau de participação funcional.

Outro dado levantado, de acordo com o entrevistado 6, é de que, como não há concurso interno e muitos cargos foram extintos pelo governo, houve significativo aumento do quantitativo dos desvios de função. Cabe acrescentar, que muitos servidores, a fim de não perderem os benefícios da lei antiga, de quando ingressaram no serviço público, optaram por não tentar outro concurso externo:

“Outro problema foi não haver mais concursos internos prá ascensão. Então, isso foi ruim, porque muitas pessoas, que foram desviadas de função, poderiam, evidentemente, fazer outro concurso, mas ninguém quer arriscar fazer um concurso externo prá de repente perder até algumas vantagens que se tem. Porque se for sair dessa lei e passar prá nova lei vai ter que fazer previdência complementar e perder aposentadoria integral (...)”. [ENTR 6]

Sem contar que, como muitos cargos foram extintos e não há concurso interno, o número de servidores desviados de função elevou-se consideravelmente.

Encontrou-se, também, ponto de similaridade com o entendimento de Marconi (2009), quando se refere ao entrave da área de RH, uma vez que os cargos possuem atribuições específicas não estruturadas de acordo com as atividades desempenhadas; muitas tarefas executadas destoam das atribuições dos mesmos e, com isso, os desvios de função são bem comuns na esfera pública.

Segundo o grupo investigado, já que os funcionários antigos podem encerrar suas carreiras com a aposentadoria integral, estes optaram por não tentar outro processo seletivo externo, visto que perderiam os benefícios com a nova lei de ingresso no serviço público federal.

Por conseguinte, as informações das entrevistas indicaram que prevalece a visão de Andrade, Feitosa e Silva Júnior (2012), de que a atração

do setor público se fundamenta na estabilidade sem necessária melhoria no trabalho. Os autores chamam de pacto inconsciente institucionalizado, onde ninguém assume responsabilidade, se acomoda, pois não será punido por isso.

Por fim, para os entrevistados 1 e 9, conflitos com a administração decorreram quando a seleção interna foi implementada uma única vez. Ainda, a força das chefias inviabilizando o processo de ascensão vertical. Por “comodidade”, segundo o entrevistado 1, opta-se por não fazer uso da prática de seletiva, a fim de que expectativas não sejam negadas:

“Não teve mais, porque gerou um problema de que a pessoa que ganhou e veio, teve que sair de um local, aí houve conflito com a administração. Não sei se a cultura da universidade está preparada para esse tipo de prática. Politicamente falando eu duvido, porque se escuta muito que o servidor é do departamento. Às vezes é até interesse do servidor ir prá outro canto, mas como ele é eficiente, é isso. A universidade mudou com relação a esse tipo de coisa, mas ainda existe”. [ENTR 9]

“Em 2001, houve seleção, só que esqueceram um pequeno detalhe: de dizer, que prá você se candidatar, teu chefe tem que autorizar, porque depois vai ter que te liberar. O que aconteceu: o chefe quase trucida a PROGEPE(...) Então é inviável prá o serviço público. Têm órgãos que até podem fazer; por exemplo, a Receita Federal (...), mas é muito diferente da nossa cultura. Questão de comodidade, mas é preferível não gerar expectativa. Porque, aqui, também é o seguinte: enquanto não atender aquela expectativa a pessoa não sossega, nem deixa a PROGEPE sossegada”. [ENTR 1]

Ademais os resultados desta pesquisa revelaram, que a seleção interna implementada em 2001 pela PROGEPE resultou em conflitos com a chefia do servidor, quando da necessidade de liberação do indivíduo selecionado.

Os dados elucidados, convergem com as percepções de Pires *et al* (2009), quando chamam atenção para a rigidez dos mecanismos de nomeação em certos postos de trabalho.

Os autores acima sinalizados, ainda, que na maioria das vezes busque-se elevar o quantitativo de servidores com razoável domínio das competências importantes à execução das tarefas, a seleção interna acaba evidenciando uma necessidade, que dificilmente será alcançada, por um funcionário ideal, cujo perfil corresponda aos critérios técnicos pré-estabelecidos pela chefia. Talvez

uma postura que ratifique a criação de entraves para liberar determinado funcionário.

Pires *et al* (2009) acrescentam que “não apenas o gestor imediato, mas também as pessoas que irão se relacionar diretamente com o futuro servidor, participem da montagem das principais etapas do processo de seleção interna” (PIRES *et al*, p. 28, 2009).

Os conteúdos das entrevistas consideraram que, possivelmente, a universidade não esteja preparada para este tipo de prática, pois a idéia de posse pelo servidor do departamento, coordenação, etc, ainda se mantém presente na instituição; ratificando a força das chefias inviabilizando o processo ascensional.

Convêm acrescentar, que não foram cogitadas, conforme os dados coletados, medidas que pudessem ser empregadas, a fim de que a seleção fosse adequadamente bem conduzida. Este contexto, reforçou discrepância com Pires *et al* (2009), que consideram a elaboração de edital ou aviso de circulação interna, descrição de cada etapa do procedimento, até a identificação de profissionais no banco de talentos como condições mínimas para um processo seletivo que gere resultados diferenciados.

Como mencionado, a cultura da instituição pela posse do funcionário caracteriza, segundo defende Matias (2010), o enfoque simplista da gestão, a qual determina como se distribui e se exerce a autoridade política, e que Majone (1999) classifica como modelo patrimonialista.

Estes achados apontaram a força das chefias, entrave ao processo ascensional, divergindo da tipologia proposta por Laurence (2010) do interesse da gestão pública em promover o bem-estar social, na medida em que as autoridades precisam exercer seu papel sem priorizar o interesse do particular, já que a constituição proíbe qualquer conduta seletiva; corrobora-se com o que Laurence (2010) denominou visão tradicional da gestão governamental, com o exercício do arbítrio administrativo.

Resumidamente, as informações discutidas nas entrevistas revelaram ponto de convergência com o pensamento de Pires *et al* (2009) quanto à rigidez dos processos de seleção interna, os quais podem estar requerendo um perfil ideal como meio de engessar a incorporação da etapa de movimentação à política de RH organizacional.

Todavia, outros resultados, não confluem com a tipologia Pires *et al* (2009), no que diz respeito ao emprego de certas medidas, para que a seleção seja adequadamente conduzida, pois não foi identificado debate em torno de possíveis mecanismos capazes de fomentar um movimentação interna com resultados diferenciados.

4.3.5 Curso de Formação

Esta subseção versa sobre a etapa curso de formação, para auxiliar na construção do perfil profissiográfico dos assistentes administrativos; orientando, de forma pertinente, a definição da lotação dos servidores na Universidade Federal de Pernambuco.

Sobre o curso de formação, os doze participantes destacaram a inexistência do mesmo, a fim de norteador para o processo alocativo dos funcionários.

Os resultados compartilhados pelos respondentes indicaram ausência de curso de formação na Universidade Federal de Pernambuco como etapa eliminatória do concurso.

Foi possível perceber, como citaram os entrevistados 5 e 6, que os servidores recém-ingressos, na instituição, passam por um curso de integração, de cunho meramente informativo; muitas vezes, o indivíduo já foi lotado antes da realização do curso (entrevistado 6):

“O curso é mais informativo, prá apresentar a universidade, prá falar os deveres da 8.112, andamento de processo, como funciona, para apresentar muita coisa burocrática da universidade”. [ENTR 5]

“Eu sei que tem curso de recepção, é um curso informativo, não é um curso avaliativo. Eu não tenho muita certeza, mas eu acho, inclusive, que a pessoa já tá lotada quando vai fazer esse curso. Pode acontecer da pessoa já estar lotada, ter entrado no final do ano e já tá trabalhando e só vai fazer o curso na próxima edição. Então não necessariamente vai calhar com a entrada da pessoa”. [ENTR 6]

Não foi constatada a existência de nenhum curso avaliativo objetivando conhecer melhor o candidato ao cargo de assistente administrativo, a fim de auxiliar na construção de um perfil profissiográfico; norteando, assim, de forma coerente, as lotações.

Os resultados revelaram contraste com a fundamentação teórica de Pires *et al* (2009), que sugere a inserção da etapa curso de formação para auxiliar o processo alocativo - evitando problemas de adaptação de trabalho, doenças ocupacionais, queda na produtividade - já utilizada em alguns processos seletivos na gestão de pessoas por competências na esfera pública.

Na realidade, a UFPE, disponibiliza esse curso apenas, quando o quantitativo de servidores ingressantes é elevado (entrevistado 4), sendo, a posteriori, oferecidos, unicamente, cursos de capacitação e qualificação (entrevistado 10):

“O único curso que tem aqui, que nem é um curso ...é a integração, que é quando as pessoas vão conhecer o campus e tal...só é feito quando tem um grupo grande”. [ENTR 4]

“Só tem curso de capacitação e qualificação. Fora isso não tem mais não”. [ENTR 10]

Conforme resultados expostos, em contra partida com as idéias de Pires *et al* (2009), embora várias entidades tenham buscado driblar os entraves enfrentados para realização dos processos seletivos com a inclusão do curso de formação aos concursos públicos, na tentativa de desenvolver a abordagem das competências no âmbito governamental, a PROGEPE oferece um curso meramente informativo, apenas quando o contingente de servidores ingressos for elevado.

Além do curso de integração; após efetivo exercício, são ofertados cursos de capacitação e qualificação ao funcionário. Inclusive, a lotação da pessoa já está definida quando vai participar deste curso.

Neste aspecto, as informações acima apresentam ponto de similaridade com o que Pires *et al* (2009) destacam enquanto dificuldade da administração

pública em implementar essa etapa de observação pela complexidade em avaliar questões relacionadas ao desenvolvimento comportamental do candidato (atitudes, valores, posturas, percepção de si, motivação e traços de personalidade).

O entrevistado 12 acredita que esse tipo de curso poderia auxiliar na alocação:

“Um curso quando você entrasse, pelo menos para ajudar nessa questão de adaptação. Não é feito nada”. [ENTR 12]

A investigação revelou, ainda, que o curso de formação poderia contribuir para conhecer os profissionais que estão entrando na instituição, ajudando a classificar os indivíduos, facilitando a distribuição do quadro funcional, bem com a adaptação aos postos de trabalho.

As informações revelam ponto de convergência com Pires *et al* (2009), posto que esse tipo de iniciativa busca reconhecer certas potencialidades, qualificações, as quais só poderão ser identificados após certo período de convivência.

O curso de formação seria uma opção ao ônus de uma prova prática; (entrevistado 1), porém precisaria de toda uma infra-estrutura para implementá-lo de maneira objetiva, a fim de evitar possíveis demandas judiciais:

“Já que a prova prática é onerosa, uma possibilidade seria o curso de formação. Tem que ter pessoas acompanhando e avaliando de forma objetiva, porque o quê vier de avaliação subjetiva, você pode colocar na justiça. É muito complexo. Por exemplo, a seção de Recrutamento e Seleção já tem uma gama de trabalhos. Então, eles vão trabalhar nesse curso de formação? Ou vai ser a COVEST? Nós não temos um centro de treinamento aqui, prá isolar 100 pessoas, por 1, 2, 3, 4, 5, meses, que seria o tempo de um curso em formação”. [ENTR 1]

Segundo os achados dessa pesquisa seria necessário organizar todo processo para implementar esse tipo de atividade, desde a capacitação de profissionais, até montar um espaço com infra-estrutura para receber os candidatos. O curso representaria uma alternativa ao ônus financeiro de uma

prova prática, desde que se baseasse em algum instrumento analítico objetivo; evitando demandas judiciais no que coubesse aos resultados divulgados.

Embora os resultados desse estudo mostrem a incorporação do curso de formação como opção mais barata que a prova prática, Pires *et al* (2009) alertam ao objetivo maior que um curso bem estruturado visa fornecer, nas primeiras etapas da seleção:

“Proporcionar uma visão integrada e abrangente das futuras funções do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes (...)” (PIRES et al, p. 26, 2009).

E os mesmos autores continuam afirmando que o propósito é construir um quadro funcional apto a desempenhar com êxito suas futuras atribuições e ascender com motivação no plano de carreira.

Para o entrevistado 9 não haveria necessidade desse tipo de curso, pois muita informação a respeito do funcionário pode ser levantada através das entrevistas:

“O assistente, quando se tem o concurso, a PROGEPE está fazendo entrevista. A entrevista, na conversa, busca sinalizar tudo isso: se ele tem habilidades gerenciais, quais habilidades e dificuldades que ele tenha. Então, nesse ponto, de questionário que PROGEPE preenche na entrevista se consegue detectar esse lado”. [ENTR 9]

Todavia, conforme os dados do estudo, esteve presente, na resposta de um dos entrevistados, o questionamento em torno da necessidade de realização desse curso de formação, visto que uma gama de informações sobre o funcionário pode ser levantada na entrevista.

O cruzamento dos dados contrastaram com o embasamento de Munck e Munck (2008), que consideram o domínio sujeito como o elo mais crítico para definir critérios de admissão, uma vez que envolve elementos de difícil mudança; ratificando, a necessidade de análises mais densas capazes de identificar o servidor competente-atuante. Em análogo raciocínio, Boterf (2003) infere a construção da gestão por competência como variável dependente do querer agir.

As respostas divergiram, também, do que Loscier (1996) citou como desenvolvimento do processo de mudança - que atinge o conjunto de normas e crenças internalizadas que direcionam a ação – cujas práticas da gestão de pessoas devem implementar mecanismos capazes de diagnosticar problemas ligados à subjetividade, a fim de minimizar os impasses custosos à organização criados pelo homem no trabalho.

O participante de número 2 ratificou que a ausência do mecanismo curso de formação, se condiciona ao fato da administração estar limitada à figura do professor, além do fato de considerarem o assistente administrativo como um cargo generalista:

“Esse curso de formação não acontece aqui na universidade, porque a gestão daqui ainda está nas mãos dos professores. Então, se o professor tá muito na administração, então o que o técnico faz, em sua maioria, é digitar ofício, é atender ao público, é algo pequeno se a gente for pensar na administração. Por que a universidade, principalmente, a UFPE é extremamente tradicional”. [ENTR 2]

Os achados descreveram que a ausência desta prática eliminatória deve-se ao fato da gestão - os postos administrativos - está centrada na pessoa do educador acadêmico; restando, ao cargo de assistente administrativo, um cargo generalista, a execução de atividades múltiplas, desde redigir ofícios, receber processos, entre outros.

De acordo com o respondente 2, embora a instituição incentive a capacitação do servidor, não há espaço para que o mesmo ocupe outros postos administrativos e ascenda na carreira:

“(...) Essa formação e essa preocupação em lotar bem os funcionários, ainda, não acontece por isso: teve alguma diretoria (...), é ocupada por professor, e você tem técnicos de nível D e E extremamente capacitados. O que é um contra senso da própria universidade, porque ela está incentivando que os servidores se capacitem, porque ela libera pra mestrado, libera pra doutorado, mas você não tem espaço pra crescer, pra atuar”. [ENTR 2]

Pertinente acrescentar, de acordo com as informações das entrevistas, que embora a PROGEPE estimule a capacitação do funcionário, não há espaço para crescer e ascender de classe.

As respostas mencionadas mostraram semelhança com o paradigma funcional-mecânico-comportamental presente no trabalho de Loscier (1996), cuja interpretação não reservava nenhum lugar para o sujeito.

O respondente 2 indicou, também, um aumento considerável da rotatividade da classe D (assistentes administrativos) e da dificuldade de retenção destes profissionais na UFPE:

“Então a questão desse curso de formação, que podia ser prá levantar um perfil, prá levantar competências não acontece. Se eu quero alguém que faça tudo, pra que eu vou levantar competência. E a produtividade, a motivação, vai lá prá baixo e a saída da universidade também, tendo em vista a altíssima rotatividade de nível D”. [ENTR 2]

Para o entrevistado 11, falta a gestão do cuidado com o servidor:

(...)Se o curso é valorizado na hora que se discute o redimensionado, outras coisas vão ser pensadas sobre a forma de fazer gestão dentro da universidade, do cuidado com o funcionário. Se tá bem lotado desde o início de seu ingresso, ele é estimulado, vai produzir mais; mas, ninguém quer ouvir essa conversa, porque acha que se for entrar nisso nunca vai terminar o modelo, é a mentalidade de quem estava na comissão. Terminar rápido, mesmo que seja um projeto ineficiente”. [ENTR 11]

As informações coletadas destoaram das novas concepções do homem na organização, onde não há produtividade plena sem o reconhecimento da subjetividade do funcionário (LOSCIER, 1996) e do conceito mais atual de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002), no qual talentos são identificados e trabalhados com foco no desenvolvimento pessoal e institucional.

De forma sucinta, a subseção que versou sobre a etapa curso de formação apresentou tópicos que destoavam da perspectiva de Pires *et al* (2009) e outros aspectos encontraram consonância com a referenciada abordagem.

No que concerne aos pontos de aproximação, primeiramente, foi sinalizada a dificuldade da instituição pública em implementar essa etapa de observação, pela complexidade em avaliar questões comportamentais.

Depois, seguindo a dinâmica de exposição, pelos dados fornecidos, foi possível visualizar a utilidade que esse tipo de iniciativa traria não só no sentido de conhecer os indivíduos, que estão ingressando na UFPE, mas também, identificar potencialidades e qualificações para auxiliar na distribuição e adaptação dos servidores aos novos postos de trabalho.

Já no que diz respeito às questões que se distanciam das idéias de Pires *et al* (2009), convém destacar que, como não existe esta prática do curso de formação, o mecanismo de alocação perde suporte.

Outro ponto elucida que, embora muitas entidades tenham contornado os entraves dos processos seletivos, como preceituam Pires *et al* (2009), com a inserção do curso, no sentido de implantar a gestão por competência na esfera governamental, a IFES em análise optou por não utilizar essa ferramenta.

E, apesar dessa fase de análise e avaliação, segundo Pires *et al* (2009), proporcionar uma visão mais abrangente dos conhecimentos necessários ao exercício das tarefas inerentes ao cargo ou função e de objetivar a construção de uma quadro de servidores apto a desenvolver suas futuras atribuições com êxito e ascender com motivação, os resultados evidenciaram que o curso de formação figurava como alternativa financeira ao ônus da prova prática.

O capítulo a seguir traz as conclusões e discussões do estudo sobre os resultados encontrados, apresentando, posteriormente, as implicações práticas bem como as recomendações para futuros trabalhos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Alternativa inovadora aos sistemas gerenciais tradicionalmente implementados no âmbito governamental, a gestão por competência figura como recurso estimulador associado a entregas que sumarizam desempenho diferenciado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001);(PERRONOU, 1990).

A perspectiva de Pires *et al* (2009) define que a implantação das competências na esfera estatal representa mecanismo capaz de evitar problemas futuros de inadequação do servidor ao cargo; minimizando-se, portanto, a queda na produtividade, que compromete a finalidade da administração pública de prestar um serviço de qualidade à sociedade civil.

Com base nessa concepção, os processos de recrutamento e seleção externa, a lotação e a movimentação dos funcionários, além da seleção interna, precisam ser reavaliados, a fim de que o dimensionamento seja construído com foco nas reais atribuições das áreas demandantes (PIRES *et al*, 2009).

Neste sentido, este estudo buscou averiguar até que ponto as práticas de alocação da Universidade Federal de Pernambuco se aproximam do panorama inovador da gestão por competência segundo Pires *et al* (2009).

Os resultados, a seguir discriminados, relativos ao primeiro objetivo específico deste estudo, sinalizam, que apesar da exigência legal fomentada desde 2006, não foi identificado no “PDI” modelo de alocação de vagas; além disso, a resolução relativa ao dimensionamento funcional, onde deve constar o referido parâmetro para lotar os candidatos ingressantes na IFES analisada, não foi concluída; ratificando, ainda, a força das chefias nas decisões locativas.

No que concerne “à **prática institucional**” para lotar servidores, o estudo identificou, que a Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal surgiu com a finalidade de formular um modelo de alocação para os técnicos administrativos em assuntos educacionais.

A complexidade em levantar componentes subjetivos, conforme informações coletadas, além da necessidade de suprir os setores defasados resultou em um método exclusivamente quantitativo, já implementado para definir o local de trabalho dos servidores ingressos.

De acordo com os achados desse estudo, o parâmetro dimensional da UFPE se baseou em número de atendimentos, número de docentes e quantidade de cursos como variáveis principais, para definir o escalonamento de pessoal para cada unidade.

Embora os setores demandantes abaixo do número mínimo de funcionários e a substituição dos bolsistas apareçam como características para prioridade na lotação, conforme os achados desse estudo, a influência dos gestores, chefes de centro, de departamentos foram bastante mencionadas enquanto ferramenta determinante no processo.

Conforme visão dos respondentes, a pressa para finalizar o projeto estatístico dimensional, os casos dos departamentos que trabalham com escala de horário, o sistema fechado de movimentação interna, bem como pensar o dimensionamento sem uma melhora nos processos, foram aspectos destacados nas entrevistas.

Este contexto pode estar indicando que, embora a resolução não esteja concluído, nem tenha sido submetida à aprovação do Conselho Universitário, as práticas alocativas da UFPE, informalmente, estejam se baseando no panorama em construção.

Nesta pesquisa, como citado nos resultados referentes ao terceiro objetivo “**desenho dos concursos**”, o atual formato do critério de seleção externa se reflete em problemas de adequação ao cargo, pois o conteúdo cobrado nas provas não garante que o candidato esteja preparado para a prática do serviço público. Outro item revelou que com a baixa remuneração ofertada, a UFPE deixou de ser atrativa, servindo como ponte para outros concursos.

Estas constatações reforçaram que o processo de admissão na UFPE prioriza a dimensão cognitiva, preterindo aspectos associados às atitudes, o que pode estar contribuindo para contratações inadequadas e engessando a implementação da gestão por competência no serviço público (MUNCK; MUNCK, 2008); (PIRES *et al*, 2009).

Os achados indicaram que a falta de articulação entre os responsáveis pela construção dos editais (PROGEPE), pela elaboração das provas e os setores da Universidade com defasagem de pessoal, impacta na adequação ao ambiente de trabalho.

Segundo os dados dessa pesquisa, de 85 a 90% dos servidores possuem nível superior em áreas diversificadas; inclusive, poucos são lotados em setores correlatos com sua formação acadêmica, acentuando os problemas de desvio de função e desmotivação institucional.

Um olhar sobre a estruturação dos cargos da Universidade pesquisada realça possibilidades mínimas de movimentação; com isso, os servidores acabam por executarem atividades fora das suas atribuições elevando o índice de desvio; tem-se um quadro de pessoal sem motivação para inovar, nem para melhorar seu desempenho ofertando um serviço de qualidade inferior (MARCONI, 2009).

Quanto ao “**perfil profissiográfico**”, os achados indicam dissonâncias entre os respondentes. Apesar de mencionado que caberia à Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal entrevistar os aprovados no concurso e, a partir desta, elaborar o perfil dos mesmos; também foi enfatizado que o perfil, legalmente definido, já estaria construído antes da realização do processo seletivo.

Na verdade, segundo depoimentos, a entrevista não se baseia em nenhum instrumento analítico, nem garante que a pessoa seja lotada em um local afim com sua formação.

A incongruência de informações coletadas quanto da real utilidade das entrevistas realizadas pela DADP, bem como da efetiva construção de um perfil profissiográfico, pode estar oportunizando espaço para influência de gestores no proceder da alocação e restringindo a definição dos postos de trabalho à figura de poucos membros da PROGEPE; reforçando o exercício da autoridade personalista (MAJONE, 1999).

Outro aspecto observado mostrou, que como não há levantamento de perfil entre os setores demandantes por servidor, inviabiliza-se a comparação entre o perfil compatível com as atribuições do cargo e o atualmente recrutado; dificultando a alocação eficiente nos espaços institucionais, além de contribuir para aumentar o quantitativo de solicitações desnecessárias por funcionário.

Não obstante, no que se refere à gestão por competência na esfera estatal, a ausência da comparação dos perfis, destacada por Pires *et al* (2009), conduz para uma alocação inapropriada, elevando a lacuna entre os perfis

compatíveis com os cargos e objetivos da UFPE e o perfil profissiográfico atualmente recrutado.

A pesquisa não identificou prática de “**mecanismo avaliativo**” capaz de mensurar adaptação em relação ao setor em que o indivíduo foi lotado. Toda avaliação fica restrita ao desempenho funcional e de estágio probatório.

Neste sentido, o desenvolvimento do parâmetro das competências, defendido por Pires *et al* (2009), através de avaliações capazes de confirmar plena adequação ao posto de trabalho, parece ser preterido.

Dessa forma, este aspecto pode indicar futuros problemas de alocação nesta autarquia, uma vez que as vagas para assistente em administração são ocupadas por indivíduos com qualidade técnica relevante, conforme preceituam Pires *et al* (2009); sem posterior análise que comprove ajustamento à lotação.

De acordo com o conteúdo revelado nas entrevistas, a ineficiência do atual sistema de avaliação recaiu no processo não participativo, onde os chefes não são avaliados, nas distorções do método, estruturado em simpatia e ou produção, e em avaliações que podem não refletir o real desempenho do servidor.

O atual mecanismo avaliativo alterado por percepções que não são técnicas evidenciam que os critérios universais baseados na meritocracia e no profissionalismo podem não estar sendo priorizados; perdurando, nesta Instituição pública, procedimentos pessoais, disfunção do modelo burocrático (EVANS,1993).

A ausência de uma política de acompanhamento, destacada nos resultados, incluso os funcionários à disposição, alertam o tipo de alocação existente nesta organização, que parece estar deixando de perceber a relação complexa existente entre os servidores e a instituição interagindo e interferindo continuamente no comportamento do outro (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Este contexto pode estar revelando significativa despersonalização no ambiente de prestação de serviço da UFPE, através do convívio cada vez mais limitado por uma estrutura de gestão engessada, na qual as pessoas passam a sinônimo de protocolo (LOPES; PEDERNEIRAS; RIBEIRO, 2012).

Um dos achados alegou inviabilidade na implementação de avaliação de adequação ao cargo, pois a remoção fica condicionada a substituição por outro servidor; inclusive, esse tramite, podendo não acontecer a depender do chefe.

Esta evidência reitera que a estrutura de alocação desenvolvida pela PROGEPE, como variável dependente do poder agir e de gestores imediatos e de RH, pode estar limitando o desenvolvimento da gestão por competência (BOTERF, 2003); (MUNCK; MUNCK, 2008).

Os conteúdos relativos à “**seleção interna**” indicaram que a UFPE não implementa essa movimentação; de fato, a ascensão funcional, restrita à manutenção na classe de origem, limita-se à elevação do índice salarial e se reflete na rotatividade de profissionais qualificados.

Este ponto pode estar designando que o plano de carreira da Universidade, quanto ao tipo de relacionamento que mantém com o quadro de pessoal, se baseia em recompensa pecuniária; preterindo, neste contexto, o grau de participação funcional relevante para a prestação de um serviço de qualidade (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Deve-se considerar, conforme os achados da pesquisa, que a idéia de posse pelo servidor ainda se mantém presente; confirmando o poder dos chefes para inviabilizar o mecanismo ascensional.

Isto pode representar, na instituição investigada, a presença da visão tradicional da gestão, na qual as autoridades exercem seu papel priorizando interesse próprio (LAURENCE, 2010).

Pelas descobertas do estudo, não foi constatado desenvolvimento de “**curso de formação**”; ratificando oferta de fase integrativa, de caráter informacional, apenas quando for elevado o quantitativo de servidores ingressos.

O entendimento dos respondentes revelou que a etapa curso de formação poderia contribuir para conhecer melhor o candidato ao cargo de assistente administrativo; auxiliando, deste modo, na elaboração de um perfil profissiográfico que resultasse em lotações coerentes.

Considerando as limitações deste estudo, a complexidade e a dimensão do tema abordado, recomendam-se alguns direcionamentos para futuras pesquisas:

- I. Comparar os resultados apontados neste trabalho com a visão do novo grupo designado para a Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal;
- II. Reaplicar o mesmo protocolo de estudo de caso e de entrevista desta pesquisa, objetivando analisar a prática alocativa de outras Instituições Federais de Ensino Superior, a fim de confrontar as informações levantadas e verificar características semelhantes nos mecanismos de alocação implementados nesse tipo de instituição.

A análise dos dados e as considerações apresentadas sugerem algumas reflexões para os envolvidos com o dimensionamento do quadro funcional da Universidade pesquisada:

- **Apoiando-se nos resultados deste estudo**, os responsáveis pela gestão de pessoas da Universidade Federal de Pernambuco podem aprimorar as políticas alocativas, de forma que possam contribuir mais efetivamente com a inserção do parâmetro das competências nesta IFES.
- Embora as especificidades culturais e atribuições particulares da UFPE constituam entrave à implantação dos modelos de gestão por competência, mais pontualmente aos subsistemas de gestão de RH que envolvem o desenvolvimento de mecanismos adequados de recrutamento, seleção e alocação, medidas podem ser tomadas.
- Neste cenário, a entidade pesquisada poderia ofertar curso de formação para o funcionário, docente ou não, que viesse a ocupar cargo de gestão. E, até mesmo, como pré-requisito para ocupar a função administrativa, ter concluído o mesmo.
- Desenvolver um trabalho de sensibilização junto aos envolvidos com o dimensionamento de pessoal da relevância do processo alocativo estar focado no elemento comportamental, variável-chave para adoção da perspectiva das competências na administração pública, como possibilidade para recrutar

profissionais, cujos perfis estejam em consonância com os cargos e objetivos dessa instituição.

- Neste sentido, a UFPE poderia optar pela criação de uma equipe permanente responsável pelo recrutamento e seleção, onde fosse incorporado algum mecanismo avaliativo às entrevistas auxiliando no mapeamento do perfil profissiográfico para a atuação mais criteriosa no preenchimento das vagas para assistentes administrativos, o que não é possível pelos métodos tradicionais de classificação dos cargos atualmente desenvolvidos.

Concluindo com a resposta à questão desse estudo, constatou-se que o modelo de alocação em construção, utilizado para nortear o dimensionamento de pessoal na UFPE, não contempla nenhuma das categorias - desenho dos concursos, perfil profissiográfico, avaliação de adequação, seleção interna e curso de formação - elucidadas por Pires *et al* (2009) para implantação da gestão de pessoas direcionada à abordagem das competências.

Tal pensamento pode ser ratificado pelos tópicos sinalizados a seguir:

Na primeira categoria avaliada – **concurso** - os dados apresentados destoaram das idéias de Pires *et al* (2009), pois além da etapa de divulgação não focar em grupos específicos, o processo seletivo externo prioriza, exclusivamente, os conhecimentos teóricos dos conteúdos cobrados nas provas.

Em relação ao segundo ponto – **perfil profissiográfico** – não foi encontrada nenhuma evidência que comprovasse uma análise comparativa de perfis, dificultando as chances de recrutar profissionais cujos perfis se aproximem das atribuições dos cargos e dos objetivos da UFPE.

Além disso, as entrevistas presenciais não se baseiam em nenhum método analítico, reforçando que tendências, reações e padrões de atitude não tem como serem avaliadas.

Finalmente, embora alguns achados tenham sinalizado que o perfil é construído como etapa posterior à posse do funcionário; outros dados apresentados nas entrevistas ratificaram discordância da existência desse procedimento, uma vez que o perfil, já está legalmente definido antes mesmo da realização do concurso.

Sobre o terceiro aspecto – **avaliação de adequação** – identificou-se divergência com a fundamentação teórica de Pires *et al* (2009), pois a IFES investigada não executa este tipo de análise de ajustamento ao posto de trabalho, logo as lacunas de competência existentes em cada equipe de trabalho não serão identificadas e o recrutamento não estará direcionado aos reais atributos (perfil desejado) requeridos pelos setores demandantes de pessoal.

No que concerne à quarta categoria– **seleção interna** – evidenciou-se contraste com a perspectiva de Pires *et al* (2009), posto que as informações fornecidas no resultado desse estudo apontaram inexistência desta prática.

Finalmente, no que tange ao quinto tópico– **curso de formação** – identificou-se distanciamento da tipologia de Pires *et al* (2009), pois apesar do reconhecimento quanto da utilidade que esse tipo de iniciativa traria, como auxílio na distribuição e adaptação dos servidores aos novos postos de trabalho, a referida entidade pública justifica a ausência deste tipo de iniciativa pela complexidade em avaliar questões comportamentais.

BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, F.L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública** – RAP, Edição Especial Comemorativa. P.67-86. Rio de Janeiro, 1967/2007.

ALBERTI, A; BERTUCCI, G. Replicating innovations in governance: na overview. In: **Innovations in governance and public administration: replicating what works**. USA: United Nations Publication, 2006.

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.

ANDRADE, Jackeline Amantino de; FEITOZA, Marcos Gilson Gomes; SILVA JÚNIOR, Antônio de Souza; A Gestão de Pessoas Baseada em Resultados no Serviço Público como um ato de aprendizagem Contínua. In: MACHADO, Nelson; DE HOLANDA, Victor Branco; RIBEIRO FILHO, José Francisco; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide (org). **Gestão Baseada em resultados no Setor Público** – Uma Abordagem Didática para Implementação em Prefeituras, Câmaras Municipais, Autarquias, Fundações e Unidades Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

BARACHO, M. A. P. e RADDI, Rafael. Pesquisa e Economia: o incentivo fiscal à cultura no Brasil. In: CRIBARI, Isabela (org). **Economia da Cultura**. Recife: FUNDAJ / Massangana, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. - Características da investigação qualitativa. In: **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto, Porto Editora, 1994. p.47-51.

BOTERF, G.L. **De La compétence** – Essai sur un attacteur étrange. Les Éditions D`Organization. Quatrième tirage, Paris, 1995.

BOTERF, G.L. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Les Éditions D`Organization, 1999.

BOTERF, G.L. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BOYATZIS, Richard E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**, FGV, v. 41, nº 1, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro

Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competência, o balance scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, nº 5, set./out. 2008.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 22 abr.2012.

BRASIL. **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso em: 18 abr.2012.

BRASIL. **Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional e Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 08 mar.2013.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 08 mar.2013.

BRASIL. **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm. Acesso em: 18 abr.2012.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, RSP, ano 47, v.120, n.1, p.7-39, jan./abr. 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público** – RSP, 50 (4), p. 5-30. Brasília, out/dez, 1999.

CABINET OFFICE. **Innovation in the public sector**. Mimeo, Londres: United Kingdom, 2003.

CARVALHO, Cristina Amélia et al. “A trajetória conservadora da teoria institucional”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: R A P 39(4): jul/ago 2005.

CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE (CSPS). Uma exploração inicial da literatura sobre inovação. **Cadernos ENAP**, nº 30, Brasília: ENAP, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1979.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo : Atlas, 2001.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, nº 1, p. 10-13, 2005.

DINIZ, E. Empresariado, Estado e Políticas Públicas no Brasil: novas tendências no limiar do novo milênio. **Revista America Latina Hoy**, v. 33, p.125-156, abr, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EVANS, P. O estado como problema e solução. São Paulo, Lua Nova:- **Revista de cultura e política**, n. 28/29. 1993.

FARAH, Marta. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. **Revista Brasileira de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 35, nº 1, p. 119-144, 2001. Reimpresso em SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Org.). **Políticas Públicas: Coletânea – volume 1**, Brasília: ENAP, 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revistas Eletrônicas Análise**, Porto Alegre, v.18, n.2, p.103-122, jul/dez. 2007. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.pucrs.br/face/ojs/index.php/face/articloe/view/.../2041>>. Acesso em: 03 fev. 2014.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V.44, n.1- jan-mar, 2004.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2008.

FREITAS, Áurea Maria Resende de; MARTINS, Simone; REIS, Cisne Zélia Teixeira: **Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior**. SEMEAD, 2009.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R.. **As três versões do neo-institucionalismo**. Lua Nova, São Paulo, n. 58, 2003

HAMEL, Gary. O laboratório de inovação em gestão. Entrevista concedida à revista **Business Strategy Review**, transcrita em HSM Management nº 58, 2006.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public service: past and present, 2005. In: **Public Money&Management**, v.25, nº 1, apud PATEL, Imraan, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LAURENCE, Lynn Jr. **Gestão Pública**. In: Administração Pública Coletânea. ENAP e UNESP, 2010.

Lei Nº 8.112 - DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990 - DOU DE 12 de dezembro de 1990 – Alterada - Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília 1990.

LOSICER, Eduardo. A procura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (org). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide; RIBEIRO, Izabel de Barros; RIBEIRO FILHO, José Francisco; **Gestão Baseada em Resultados e sua Implantação no Setor Público Brasileiro**. In: MACHADO, Nelson; DE HOLANDA, Victor Branco; RIBEIRO FILHO, José Francisco; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide (org). **Gestão Baseada em resultados no Setor Público** – Uma Abordagem Didática para Implementação em Prefeituras, Câmaras Municipais, Autarquias, Fundações e Unidades Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradoras de RH para o setor público**. 2009. Disponível em: [HTTP://2009.campinas.sp.gov.br/rh/upload/eqds/material/txt_apoio_marconirh.pdf](http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/upload/eqds/material/txt_apoio_marconirh.pdf). Acesso em: jul. 2012.

MAJONE, Giandomenico. Do Estado positivo ao Estado regulador: causas e conseqüências de mudanças no modo de governança. **Revista do Serviço Público / Fundação Escola Nacional de Administração Pública**, v. 1, n. 1, p. 5 – 14, Jan – Mar / 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS-PEREIRA J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p.1-14, jan.1973

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MOORE, M. H. **Creating public value**: strategic management in government, 1995. Cambridge: Harvard University Press, apud PATEL, Imraan, 2006.

MUNCK. L.; MUNCK. M. M.; **Gestão de Pessoas por Competências em Empresa Pública: análise de repercussões nove anos pós-implantação**. EnANPAD, 2008.

PARRY, S.B. **The quest for competencies**. Trinning, July 1996.

PATEL, Imiraan. Understanding innovations and best practices. In: **Innovations in governance and public administration**: replicating what works. USA: United Nations Publication, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/June 1990.

PECI, A.; FIGALE, J.; OLIVEIRA, F. DE, BARRAGAT, A.; SOUZA, C. OSCIPS e termos de parceria com a sociedade civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultado do governo de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 42(6), p. 1137-1162, Rio de Janeiro, Nov/dez, 2008.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: ArtMed, 1999.

PIRES et al. **Gestão por competência em organizações de governo**. 2009 Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em : www.enap.gov.br Acesso em 07 de março de 2013.

PRATES, Antônio Augusto Pereira. Administração Pública e Burocracia In: AVELAR, L. e CINTRA, A. (orgs.) **Sistema Político Brasileiro**: uma

introdução. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer-Stiftung; São Paulo: Editora UNESP, 2007, pp. 117-130.

RIBEIRO, Júlio César de Moraes; FARIAS, Rogério Assunção; Inovação no Setor Público. In: MACHADO, Nelson; DE HOLANDA, Victor Branco; RIBEIRO FILHO, José Francisco; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide (org). **Gestão Baseada em resultados no Setor Público** – Uma Abordagem Didática para Implementação em Prefeituras, Câmaras Municipais, Autarquias, Fundações e Unidades Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

RUAS, R.L. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, et al. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**, Rio de Janeiro, Ed. DP&A, 2002.

SARAVIA, Enrique. **Introdução à Teoria de Política Pública**. In: Políticas Públicas Coletânea. v. 1, ENAP, 2007.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, créditos, juro e o ciclo econômico**. São Paulo. Abril Cultural, 1982.

TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M.B; CALDAS, M.P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In BOOG. G; BOOG, M. (Coords.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: Estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **A instituição**. 2014. Disponível em: <
http://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=178>. Acesso em: 15 maio 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOODRUFFE, C. Competent by another name. **Personnal Management**, p. 30-33, September, 1991

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookmam, 2005.

APÊNDICE A
PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

1. Identificar o objeto de estudo;
2. Entrar em contato com a Pró-Reitora da PROGEPE, solicitando permissão para desenvolver a pesquisa;
3. Etapa exploratória: submeter o protocolo de entrevista a um pré-teste com 2 servidoras da Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal – DADP, que não fazem parte deste estudo;
4. Efetuar alterações no protocolo de entrevista advindas do pré-teste;
5. Construir versão final do protocolo de entrevista para coleta de dados;
6. Contatar os informantes –chave da PROGEPE, bem como os membros da Comissão de Dimensionamento de Pessoal;
7. Listar os e-mails e telefones dos prováveis entrevistados;
8. Agendar as entrevistas por telefone;
9. Enviar e-mail, a fim de confirmar datas pré-agendadas via contato telefônico;
10. Coleta dos dados:
 - a) Entrevistar os sujeitos da pesquisa;
 - b) Desenvolver banco de dados com as entrevistas gravadas;
 - c) Transcrever as entrevistas;
 - d) Leitura das entrevistas destacando aspectos relevantes
11. Análise de dados do estudo.

APÊNDICE B
PROTOCOLO DE ENTREVISTA DO PRÉ-TESTE

PROTOCOLO DE ENTREVISTA DO PRÉ-TESTE

- 1- Como o atual critério de alocação adotado por esta Pró-Reitoria pode ser descrito? Passo a passo
- 2- Quem montou? Poderia melhorar? Quais ações necessárias poderiam criar valor agregado ao processo?
- 3- Qual o papel da comissão de dimensionamento no que diz respeito à alocação de vagas dos assistentes administrativos?
- 4- As diretrizes que embasam o critério alocativo constam em algum documento Institucional? Se sim, em qual? No PDI? Se não, qual sua opinião?
- 5- Existe algum setor responsável pela análise profissiográfica e pelas entrevistas? Se, sim, qual? Se, não, seria necessária a criação de algum setor específico? Qual sua opinião?
- 6- Há comparação entre os perfis definidos pelos setores solicitantes e os perfis dos recém ingressos antes de alocá-los nos espaços institucionais (setores, cargos e funções) apropriados?
- 7- O perfil profissiográfico é avaliado como etapa do concurso ou durante a fase de socialização institucional?
- 8- A capacidade intelectual dos candidatos ingressos não justifica adequação do perfil do mesmo ao cargo. Neste sentido, algum tipo de avaliação é executada para comprovar a plena adequação ao cargo ou à função? Como? Há seleção interna?
- 9- Se é feito algum trabalho de integração com os servidores ingressos? Se, sim, existe alguma etapa que identifique competências estratégicas, gerenciais e interpessoais capazes de auxiliar na definição dos perfis, norteando o processo alocativo?
- 10- Existe alguma relação entre a formatação do processo de seleção externa, concurso, e os problemas de adaptação de trabalho, baixa produtividade? Qual seu entendimento?

APÊNDICE C
PROTOCOLO DE ENTREVISTA DA PESQUISA

PROTOCOLO DE ENTREVISTA DA PESQUISA

1-Hoje, a comissão está montando um modelo de alocação. Como o atual critério de alocação adotado pode ser descrito? Existia algum modelo antes? Se não, hoje, em que critérios se baseiam para lotar os servidores, assistentes em administração?

2-Quem montou? Poderia melhorar? Quais ações poderiam agregar valor ao processo?

3-As diretrizes que embasam o critério alocativo constam em algum documento institucional? Se, sim, qual? Se, não, qual sua opinião?

4- Apesar do Decreto 5.825/2006 estabelecer, que o Plano dos Integrantes do PCCTAE deve conter a definição de modelos de alocação, porque só agora a Comissão se reuniu para construir algo?

5- Qual o papel da comissão de dimensionamento de pessoal no que diz respeito à alocação de vagas dos assistentes administrativos?

6- A capacidade intelectual dos candidatos ingressos não justifica adequação do perfil ao cargo. Nesse sentido, algum tipo de avaliação é realizada, depois de certo tempo, para comprovar plena adequação ao cargo ou à função? Se, não, qual sua opinião? Se, sim, como?

7- Há seleção interna?

8- A formatação dos concursos priorizam análise de conhecimentos. Existe alguma relação entre o desenho do processo seletivo com problemas, posteriores, de adequação ao ambiente de trabalho? Qual seu entendimento?

9- Quando os servidores ingressam é feito um curso de integração. Nesse curso, existe alguma etapa que identifique competências estratégicas, gerenciais e interpessoais capazes de auxiliar na definição dos perfis, norteando o processo alocativo? Existe curso de formação como etapa eliminatória? Comente

10-Existe algum setor responsável pelas entrevistas e análise de currículo? Há construção do perfil dos candidatos? Se, não, qual sua opinião? Se, sim, em que se baseia? O perfil é avaliado, construído, definido antes do concurso ou durante a fase de socialização institucional? Há comparação entre os perfis dos servidores ingressos com os perfis das áreas solicitantes, antes de definir o local onde os mesmos serão lotados?

ANEXO A

DECRETO Nº 5.825, DE 29 DE JUNHO DE 2006.



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 5.825, DE 29 DE JUNHO DE 2006.

Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no § 2º do art. 24 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005,

DECRETA:

Art. 1º Ficam estabelecidas as diretrizes para a 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](#), em cada Instituição Federal de Ensino - IFE vinculada ao Ministério da Educação.

Art. 2º A elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação observará os princípios e diretrizes estabelecidos no [art. 3º da Lei nº 11.091, de 2005](#), e ainda:

I - cooperação técnica entre as instituições públicas de ensino e as de pesquisa e dessas com o Ministério da Educação;

II - co-responsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, e da área de gestão de pessoas pela gestão da carreira e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

III - adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais.

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

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;

II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

III - educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;

IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;

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

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

VIII - dimensionamento: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE;

IX - alocação de cargos: processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional;

X - matriz de alocação de cargos: conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE;

XI - força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

XII - equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares;

XIII - ocupante da carreira: servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

XIV - processo de trabalho: conjunto de ações seqüenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

Art. 4º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será definido, visando garantir:

I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE;

II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional;

III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;

IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais;

V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;

VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE;

VII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional;

VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;

IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; e

X - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento.

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

I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho.

§ 1º As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas.

§ 2º A unidade de gestão de pessoas deverá assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

§ 3º Em cada IFE, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será acompanhado e fiscalizado pela Comissão Interna de Supervisão, conforme disposto no [§ 3º do art. 22 da Lei nº 11.091, de 2005](#).

Art. 6º O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante:

I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;

II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;

III - a análise dos processos e condições de trabalho; e

IV - as condições tecnológicas da IFE.

Parágrafo único. Para o cumprimento do estabelecido no **caput**, deverão ser adotadas as seguintes ações:

I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;

II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;

III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;

IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;

V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas;

VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;

VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;

VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;

IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e

X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais.

Art. 7º O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivo:

I - contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;

II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e

III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.

Parágrafo único. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:

I - iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;

II - formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III - educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

IV - gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V - inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

VI - específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§ 1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

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 a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e

V - aferir o mérito para progressão.

§ 2º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

I - das ações da IFE;

II - das atividades das equipes de trabalho;

III - das condições de trabalho; e

IV - das atividades individuais, inclusive as das chefias.

§ 3º Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos neste Decreto.

Art. 9º A aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFE.

Art. 10. Participarão do processo de avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, conforme estabelecido no parágrafo único.

Parágrafo único. Caberá à IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

Art. 11. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006; 185ª da Independência e 118ª da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Fernando Haddad

Paulo Bernardo Silva

ANEXO B

DECRETO Nº 5.378 DE 23 DE FEVEREIRO DE 2005.



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 5.378 DE 23 DE FEVEREIRO DE 2005.

Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea "a", da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Art. 3º Para consecução do disposto nos arts. 1º e 2º, o GESPÚBLICA, por meio do Comitê Gestor de que trata o art. 7º, deverá:

I - mobilizar os órgãos e entidades da administração pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização;

II - apoiar tecnicamente os órgãos e entidades da administração pública na melhoria do atendimento ao cidadão e na simplificação de procedimentos e normas;

III - orientar e capacitar os órgãos e entidades da administração pública para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria da gestão; e

IV - desenvolver modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal.

Art. 4º Os critérios para avaliação da gestão de que trata este Decreto serão estabelecidos em consonância com o modelo de excelência em gestão pública.

Art. 5º A participação dos órgãos e entidades da administração pública no GESPÚBLICA dar-se-á mediante adesão ou convocação.

§ 1º Considera-se adesão para os efeitos deste Decreto o engajamento voluntário do órgão ou entidade da administração pública no alcance da finalidade do GESPÚBLICA, que, por meio da auto-avaliação contínua, obtenha validação dos resultados da sua gestão.

§ 2º Considera-se convocação a assinatura por órgão ou entidade da administração pública direta, autárquica ou fundacional, em decorrência da legislação aplicável, de contrato de gestão ou desempenho, ou o engajamento no GESPÚBLICA, por solicitação do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, em decorrência do exercício de competências vinculadas a programas prioritários, definidos pelo Presidente da República.

Art. 6º Poderão participar, voluntariamente, das ações do GESPÚBLICA pessoas e organizações, públicas ou privadas.

Parágrafo único. A atuação voluntária das pessoas é considerada serviço público relevante, não remunerado.

Art. 7º Fica instituído o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o objetivo de formular o planejamento das ações do GESPÚBLICA, bem como coordenar e avaliar a execução dessas ações.

Art. 8º O Comitê Gestor terá a seguinte composição:

I - um representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que o coordenará; e

II - um representante da Casa Civil da Presidência da República.

~~§ 1º O Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão indicará quinze órgãos ou entidades da administração pública, com notório engajamento em ações ligadas à qualidade da gestão e à desburocratização, cujos representantes integrarão o Comitê Gestor.~~

~~§ 2º Os membros a que se referem o caput e o § 1º, titulares e suplentes, serão indicados pelos dirigentes dos órgãos ou entidades representados e designados pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.~~

~~§ 3º O mandato dos membros do Comitê Gestor será de dois anos, permitida a recondução.~~

III - representantes de órgãos e entidades da administração pública, assim como de entidades privadas com notório engajamento em ações ligadas à qualidade da gestão e à desburocratização, conforme estabelecido pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. [\(Incluído pelo Decreto nº 6.944, de 2009\).](#)

§ 1º Os membros a que se referem o **caput**, titulares e suplentes, serão indicados pelos dirigentes dos órgãos ou entidades representados e designados pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. [\(Redação dada pelo Decreto nº 6.944, de 2009\).](#)

§ 2º O mandato dos membros do Comitê Gestor será de dois anos, permitida a recondução. ([Redação dada pelo Decreto nº 6.944, de 2009](#)).

Art. 9º Ao Comitê Gestor compete:

I - propor ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão o planejamento estratégico do GESPÚBLICA;

II - articular-se para a identificação de mecanismos que possibilitem a obtenção de recursos e demais meios para a execução das ações do GESPÚBLICA;

III - constituir comissões setoriais e regionais, com a finalidade de descentralizar a gestão do GESPÚBLICA;

IV - monitorar, avaliar e divulgar os resultados do GESPÚBLICA;

V - certificar a validação dos resultados da auto-avaliação dos órgãos e entidades participantes do GESPÚBLICA; e

VI - reconhecer e premiar os órgãos e entidades da administração pública, participantes do GESPÚBLICA, que demonstrem qualidade em gestão, medida pelos resultados institucionais obtidos.

Art. 10. Ao Coordenador do Comitê Gestor compete:

I - cumprir e fazer cumprir este Decreto e as decisões do Colegiado;

II - constituir grupos de trabalho temáticos temporários;

III - convocar e coordenar as reuniões do Comitê; e

IV - exercer o voto de qualidade no caso de empate nas deliberações.

Art. 11. A participação nas atividades do Comitê Gestor, das comissões e dos grupos de trabalho será considerada serviço público relevante, não remunerado.

Art. 12. A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão exercerá as funções de Secretaria-Executiva do Comitê Gestor.

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 14. Ficam revogados os [Decretos nºs 83.740, de 18 de julho de 1979](#), e [3.335, de 11 de janeiro de 2000](#).

Brasília, 23 de fevereiro de 2005; 184º da Independência e 117º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Nelson Machado
José Dirceu de Oliveira e Silva

ANEXO C

DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

DECRETA:

Objeto e Âmbito de Aplicação

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

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

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

- I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e
- III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Diretrizes

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Escolas de Governo

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Instrumentos

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - plano anual de capacitação;
- II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e
- III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do [art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989](#), prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no **caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Comitê Gestor

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

- I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;
- II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;
- III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e
- IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o [Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005](#).

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

- I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

Treinamento Regularmente Instituído

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

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

Licença para Capacitação

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

Reserva de Recursos

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

Disposição Transitória

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Vigência

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Revogação

Art. 14. Fica revogado o [Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998](#).

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185^º da Independência e 118^º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Paulo Bernardo Silva

ANEXO D

DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967.



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967.

[Texto compilado](#)

Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando das atribuições que lhe confere o art. 9º, § 2º, do Ato Institucional nº 4, de 7 de dezembro de 1966, decreta:

TÍTULO I
DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL

Art. 1º O Poder Executivo é exercido pelo Presidente da República auxiliado pelos Ministros de Estado.

Art. 2º O Presidente da República e os Ministros de Estado exercem as atribuições de sua competência constitucional, legal e regulamentar com o auxílio dos órgãos que compõem a Administração Federal.

~~Art. 3º Respeitadas as limitações estabelecidas na Constituição e observadas as disposições legais, o Poder Executivo regulará a estruturação e o funcionamento dos órgãos da Administração Federal.~~

Art. 3º Respeitada a competência constitucional do Poder Legislativo estabelecida no [artigo 46, inciso II e IV, da Constituição](#), o Poder Executivo regulará a estruturação, as atribuições e funcionamento do órgãos da Administração Federal. [\(Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969\)](#)

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista.
- d) fundações públicas. [\(Incluído pela Lei nº 7.596, de 1987\)](#)

~~§ 1º As entidades compreendidas na Administração Indireta consideram-se vinculadas ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.~~

Parágrafo único. As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade. [\(Renumerado pela Lei nº 7.596, de 1987\)](#)

§ 2º Equiparam-se às Empresas Públicas, para os efeitos desta lei, as Fundações instituídas em virtude de lei federal e de cujos recursos participe a União, quaisquer que sejam suas finalidades. [\(Revogado pelo Decreto-Lei 900, de 1969\)](#)

§ 2º As fundações instituídas em virtude de lei federal ou de cujos recursos participe a União integram também a Administração Federal indireta, para os efeitos de: [\(Redação dada pelo Decreto-Lei nº 2.299, de 1986\)](#) [\(Revogado pela Lei nº 7.596, de 1987\)](#)

— a) subordinação aos mecanismos e normas de fiscalização, controle e gestão financeira; [\(Incluído pelo Decreto-Lei nº 2.299, de 1986\)](#)

— b) inclusão de seus cargos, empregos, funções e respectivos titulares no Plano de Classificação de Cargos instituído pela Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. [\(Incluído pelo Decreto-Lei nº 2.299, de 1986\)](#)

§ 3º Excetuam-se do disposto na alínea b do parágrafo anterior as fundações universitárias e as destinadas à pesquisa, ao ensino e às atividades culturais. [\(Incluído pelo Decreto-Lei nº 2.299, de 1986\)](#) [\(Revogado pela Lei nº 7.596, de 1987\)](#)

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

I - Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

~~II - Empresa Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União ou de suas entidades da Administração Indireta, criada por lei para desempenhar atividades de natureza empresarial que o Governo seja levado a exercer, por motivos de conveniência ou contingência administrativa, podendo tal entidade revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.~~

~~III - Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para o exercício de atividade de natureza mercantil, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria, à União ou à entidade da Administração Indireta.~~

II - Empresa Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito. [\(Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969\)](#)

III - Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta. [\(Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969\)](#)

IV - Fundação Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes. [\(Incluído pela Lei nº 7.596, de 1987\)](#)

§ 1º No caso do inciso III, quando a atividade fôr submetida a regime de monopólio estatal, a maioria acionária caberá apenas à União, em caráter permanente.

§ 2º O Poder Executivo enquadrará as entidades da Administração Indireta existentes nas categorias constantes deste artigo.

§ 3º As entidades de que trata o inciso IV deste artigo adquirem personalidade jurídica com a inscrição da escritura pública de sua constituição no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, não se lhes aplicando as demais disposições do Código Civil concernentes às fundações. [\(Incluído pela Lei nº 7.596, de 1987\)](#)

TÍTULO II DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

- I - Planejamento.
- II - Coordenação.
- III - Descentralização.
- IV - Delegação de Competência.
- V - Contrôle.

CAPÍTULO I DO PLANEJAMENTO

Art. 7º A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteados-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

- a) plano geral de govêrno;
- b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual;
- c) orçamento-programa anual;
- d) programação financeira de desembôlso.

CAPÍTULO II DA COORDENAÇÃO

Art. 8º As atividades da Administração Federal e, especialmente, a execução dos planos e programas de govêrno, serão objeto de permanente coordenação.

§ 1º A coordenação será exercida em todos os níveis da administração, mediante a atuação das chefias individuais, a realização sistemática de reuniões com a participação das chefias subordinadas e a instituição e funcionamento de comissões de coordenação em cada nível administrativo.

§ 2º No nível superior da Administração Federal, a coordenação será assegurada através de reuniões do Ministério, reuniões de Ministros de Estado responsáveis por áreas afins, atribuição de incumbência coordenadora a um dos Ministros de Estado (art. 36), funcionamento das Secretarias Gerais (art. 23, § 1º) e coordenação central dos sistemas de atividades auxiliares (art. 31).

§ 3º Quando submetidos ao Presidente da República, os assuntos deverão ter sido previamente coordenados com todos os setores nêles interessados, inclusive no que respeita aos aspectos administrativos pertinentes, através de consultas e entendimentos, de modo a sempre compreenderem soluções integradas e que se harmonizem com a política geral e setorial do Govêrno. Idêntico procedimento será adotado nos demais níveis da Administração Federal, antes da submissão dos assuntos à decisão da autoridade competente.

Art. 9º Os órgãos que operam na mesma área geográfica serão submetidos à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços federais.

Parágrafo único. Quando ficar demonstrada a inviabilidade de celebração de convênio (alínea *b* do § 1º do art. 10) com os órgãos estaduais e municipais que exerçam atividades idênticas, os órgãos federais buscarão com eles coordenar-se, para evitar dispersão de esforços e de investimentos na mesma área geográfica.

10) com os órgãos estaduais e municipais que exerçam atividades idênticas, os órgãos federais buscarão com eles coordenar-se, para evitar dispersão de esforços e de investimentos na mesma área geográfica.

CAPÍTULO III DA DESCENTRALIZAÇÃO

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:

a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;

b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;

c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

§ 2º Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle.

§ 3º A Administração casuística, assim entendida a decisão de casos individuais, compete, em princípio, ao nível de execução, especialmente aos serviços de natureza local, que estão em contato com os fatos e com o público.

§ 4º Compete à estrutura central de direção o estabelecimento das normas, critérios, programas e princípios, que os serviços responsáveis pela execução são obrigados a respeitar na solução dos casos individuais e no desempenho de suas atribuições.

§ 5º Ressalvados os casos de manifesta impraticabilidade ou inconveniência, a execução de programas federais de caráter nitidamente local deverá ser delegada, no todo ou em parte, mediante convênio, aos órgãos estaduais ou municipais incumbidos de serviços correspondentes.

§ 6º Os órgãos federais responsáveis pelos programas conservarão a autoridade normativa e exercerão controle e fiscalização indispensáveis sobre a execução local, condicionando-se a liberação dos recursos ao fiel cumprimento dos programas e convênios.

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

§ 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

CAPÍTULO IV DA DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA

Art. 11. A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender. ([Regulamento](#))

Art. 12. É facultado ao Presidente da República, aos Ministros de Estado e, em geral, às autoridades da Administração Federal delegar competência para a prática de atos administrativos, conforme se dispuser em regulamento. ([Regulamento](#))

Parágrafo único. O ato de delegação indicará com precisão a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação.

TÍTULO XI DAS DISPOSIÇÕES REFERENTES AO PESSOAL CIVIL

CAPÍTULO I DAS NORMAS GERAIS

Art. 94. O Poder Executivo promoverá a revisão da legislação e das normas regulamentares relativas ao pessoal do Serviço Público Civil, com o objetivo de ajustá-las aos seguintes princípios:

I - Valorização e dignificação da função pública e ao servidor público.

II - Aumento da produtividade.

III - Profissionalização e aperfeiçoamento do servidor público; fortalecimento do Sistema do Mérito para ingresso na função pública, acesso a função superior e escolha do ocupante de funções de direção e assessoramento.

IV - Conduta funcional pautada por normas éticas cuja infração incompatibilize o servidor para a função.

V - Constituição de quadros dirigentes, mediante formação e aperfeiçoamento de administradores capacitados a garantir a qualidade, produtividade e continuidade da ação governamental, em consonância com critérios éticos especialmente estabelecidos.

VI - Retribuição baseada na classificação das funções a desempenhar, levando-se em conta o nível educacional exigido pelos deveres e responsabilidade do cargo, a experiência que o exercício dêste requer, a satisfação de outros requisitos que se reputarem essenciais ao seu desempenho e às condições do mercado de trabalho.

VII - Organização dos quadros funcionais, levando-se em conta os interesses de recrutamento nacional para certas funções e a necessidade de relacionar ao mercado de trabalho local ou regional o recrutamento, a seleção e a remuneração das demais funções.

VIII - Concessão de maior autonomia aos dirigentes e chefes na administração de pessoal, visando a fortalecer a autoridade do comando, em seus diferentes graus, e a dar-lhes efetiva responsabilidade pela supervisão e rendimento dos serviços sob sua jurisdição.

IX - Fixação da quantidade de servidores, de acordo com as reais necessidades de funcionamento de cada órgão, efetivamente comprovadas e avaliadas na oportunidade da

elaboração do orçamento-programa, e estreita observância dos quantitativos que forem considerados adequados pelo Poder Executivo no que se refere aos dispêndios de pessoal. Aprovação das lotações segundo critérios objetivos que relacionam a quantidade de servidores às atribuições e ao volume de trabalho do órgão.

X - Eliminação ou reabsorção do pessoal ocioso, mediante aproveitamento dos servidores excedentes, ou reaproveitamento aos desajustados em funções compatíveis com as suas comprovadas qualificações e aptidões vocacionais, impedindo-se novas admissões, enquanto houver servidores disponíveis para a função.

XI - Instituição, pelo Poder Executivo, de reconhecimento do mérito aos servidores que contribuam com sugestões, planos e projetos não elaborados em decorrência do exercício de suas funções e dos quais possam resultar aumento de produtividade e redução dos custos operacionais da administração.

XII - Estabelecimento de mecanismos adequados à apresentação por parte dos servidores, nos vários níveis organizacionais, de suas reclamações e reivindicações, bem como à rápida apreciação, pelos órgãos administrativos competentes, dos assuntos nelas contidos.

XIII - Estímulo ao associativismo dos servidores para fins sociais e culturais.

Parágrafo único. O Poder Executivo encaminhará ao Congresso Nacional mensagens que consubstanciem a revisão de que trata este artigo.

Art. 95. O Poder Executivo promoverá as medidas necessárias à verificação da produtividade do pessoal a ser empregado em quaisquer atividades da Administração Direta ou de autarquia, visando a colocá-lo em níveis de competição com a atividade privada ou a evitar custos injustificáveis de operação, podendo, por via de decreto executivo ou medidas administrativas, adotar as soluções adequadas, inclusive a eliminação de exigências de pessoal superiores às indicadas pelos critérios de produtividade e rentabilidade. [Vide Decreto nº 67.326, de 05.10.1970](#)

Art. 96. Nos termos da legislação trabalhista, poderão ser contratados especialistas para atender às exigências de trabalho técnico em institutos, órgãos de pesquisa e outras entidades especializadas da Administração Direta ou autarquia, segundo critérios que, para esse fim, serão estabelecidos em regulamento.

Art. 97. Os Ministros de Estado, mediante prévia e específica autorização do Presidente da República, poderão contratar os serviços de consultores técnicos e especialistas por determinado período, nos termos da legislação trabalhista. [\(Expressão substituída pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969\)](#)

CAPÍTULO II DAS MEDIDAS DE APLICAÇÃO IMEDIATA

Art. 98. Cada unidade administrativa terá, no mais breve prazo, revista sua lotação, a fim de que passe a corresponder a suas estritas necessidades de pessoal e seja ajustada às dotações previstas no orçamento (art. 94 inciso IX).

Art. 99. O Poder Executivo adotará providências para a permanente verificação da existência de pessoal ocioso na Administração Federal, diligenciando para sua eliminação ou redistribuição imediata.

§ 1º Sem prejuízo da iniciativa do órgão de pessoal da repartição, todo responsável por setor de trabalho em que houver pessoal ocioso deverá apresentá-lo aos centros de redistribuição e aproveitamento de pessoal que deverão ser criados, em caráter temporário, sendo obrigatório o aproveitamento dos concursados.

§ 2º A redistribuição de pessoal ocorrerá sempre no interesse do Serviço Público, tanto na Administração Direta como em autarquia, assim como de uma para outra, respeitado o regime jurídico pessoal do servidor.

§ 3º O pessoal ocioso deverá ser aproveitado em outro setor, continuando o servidor a receber pela verba da repartição ou entidade de onde tiver sido deslocado, até que se tomem as providências necessárias à regularização da movimentação.

§ 4º Com relação ao pessoal ocioso que não puder ser utilizado na forma deste artigo, será observado o seguinte procedimento:

a) extinção dos cargos considerados desnecessários, ficando os seus ocupantes exonerados ou em disponibilidade, conforme gozem ou não de estabilidade, quando se tratar de pessoal regido pela legislação dos funcionários públicos;

b) dispensa, com a conseqüente indenização legal, dos empregados sujeitos ao regime da legislação trabalhista.

§ 5º Não se preencherá vaga nem se abrirá concurso na Administração Direta ou em autarquia, sem que se verifique, previamente, no competente centro de redistribuição de pessoal, a inexistência de servidor a aproveitar, possuidor da necessária qualificação.

§ 6º Não se exonerará, por força do disposto neste artigo, funcionário nomeado em virtude de concurso.

Art. 100. Instaurar-se-á processo administrativo para a demissão ou dispensa de servidor efetivo ou estável, comprovadamente ineficiente no desempenho dos encargos que lhe competem ou desidioso no cumprimento de seus deveres.

~~Art. 101. Ressalvados os cargos em comissão definidos em ato do Poder Executivo como de livre escolha do Presidente da República, o provimento em cargos em comissão e funções gratificadas obedecerá a critérios que considerem, entre outros requisitos, os seguintes:~~

~~I - Pertencer o funcionário aos quadros de servidores efetivos, ocupando cargo de nível adequado e cujas atribuições guardem relação com as da comissão ou função gratificada.~~

~~II - Comprovação de que o funcionário possui experiência adequada e curso de especialização apropriado ao desempenho dos encargos da comissão, considerando-se satisfeito o requisito se o funcionário se submeter a processo de aperfeiçoamento, nas condições e ocasião em que fôr estipulado.~~

~~III - Obrigar-se o funcionário, quando se caracterizar o interesse da Administração, ao regime de tempo integral e dedicação exclusiva.~~

~~§ 1º Em conseqüência do disposto no inciso III deste artigo, os funcionários que atenderem às condições estipuladas ficam sujeitos ao regime de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho e perceberão gratificação pelo regime de tempo integral e dedicação exclusiva.~~

~~§ 2º É inerente ao exercício dos cargos em comissão e funções gratificadas diligenciar seu ocupante no sentido de que se aumente a produtividade, se reduzam os custos e se dinamizem os serviços.~~

Art. 101. O provimento em cargos em comissão e funções gratificadas obedecerá a critérios a serem fixados por ato do Poder Executivo que: [\(Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969\)](#)

a) definirá os cargos em comissão de livre escolha do Presidente da República; [\(Incluído pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969\)](#)

b) estabelecerá os processos de recrutamento com base no Sistema do Mérito; e [\(Incluído pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969\)](#)

c) fixará as demais condições necessárias ao seu exercício. [\(Incluído pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969\)](#)

Art. 102. É proibida a nomeação em caráter interino por incompatível com a exigência de prévia habilitação em concurso para provimento dos cargos públicos, revogadas tôdas as disposições em contrário.

Art. 103. Todo servidor que estiver percebendo vencimento, salário ou provento superior ao fixado para o cargo nos planos de classificação e remuneração, terá a diferença caracterizada como vantagem pessoal, nominalmente identificável, a qual em nenhuma hipótese será aumentada, sendo absorvida progressivamente pelos aumentos que vierem a ser realizados no vencimento, salário ou provento fixado para o cargo nos mencionados planos.

Art. 104. No que concerne ao regime de participação na arrecadação, inclusive cobrança da Dívida Ativa da União, fica estabelecido o seguinte:

I - Ressalvados os direitos dos denunciante, a adjudicação de cota-parte de multas será feita exclusivamente aos Agentes Fiscais de Rendas Internas, Agentes Fiscais do Imposto de Renda, Agentes Fiscais do Imposto Aduaneiro, Fiscais Auxiliares de Impostos Internos e Guardas Aduaneiros e somente quando tenham os mesmos exercido ação direta, imediata e pessoal na obtenção de elementos destinados à instauração de autos de infração ou início de processos para cobrança dos débitos respectivos.

II - O regime de remuneração, previsto na Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952, continuará a ser aplicado exclusivamente aos Agentes Fiscais de Rendas Internas, Agentes Fiscais do Imposto de Renda, Agentes Fiscais do Imposto Aduaneiro, Fiscais Auxiliares de Impostos Internos e Guardas Aduaneiros.

III - A partir da data da presente lei, fica extinto o regime de remuneração instituído a favor dos Exatores Federais, Auxiliares de Exatorias e Fiéis do Tesouro.

~~IV - Fica, igualmente, extinta, a partir da data desta lei, a participação dos Procuradores da Fazenda Nacional na cobrança da Dívida Ativa da União, através da taxa paga pelos executados, cujo produto reverterá, integralmente, aos cofres públicos.~~ [\(Revogado pela Lei nº 5.421, de 1968\)](#)

V - A participação, através do Fundo de Estímulo, e bem assim as percentagens a que se referem o art. 64 da Lei nº 3.244, de 14 de agosto de 1957, o Art. 109 da Lei nº 3.470, de 28 de novembro de 1958, os artigos 8º, § 2º e 9º da Lei nº 3.756, de 20 de abril de 1960, e o [§ 6º do art. 32 do Decreto-lei nº 147, de 3 de fevereiro de 1967](#), ficam também extintas.

Parágrafo único. Comprovada a adjudicação da cota-parte de multas com desobediência ao que dispõe o inciso I deste artigo, serão passíveis de demissão, tanto o responsável pela prática desse ato, quanto os servidores que se beneficiarem com as vantagens dele decorrentes.

Art. 105. Aos servidores que, na data da presente lei estiverem no gozo das vantagens previstas nos incisos III, IV e V do artigo anterior fica assegurado o direito de percebê-las, como diferença mensal, desde que esta não ultrapasse a média mensal que, àquele título, receberam durante o ano de 1966, e até que, por força dos reajustamentos de vencimentos do funcionalismo, o nível de vencimentos dos cargos que ocuparem alcance importâncias correspondente à soma do vencimento básico e da diferença de vencimento. [\(Vide Lei nº 5.421, de 1968\)](#)

Art. 106. Fica extinta a Comissão de Classificação de Cargos transferindo-se ao DASP, seu acervo, documentação, recursos orçamentários e atribuições.

Art. 107. A fim de permitir a revisão da legislação e das normas regulamentares relativas ao pessoal do Serviço Público Civil, nos termos do disposto no art. 94, da presente lei, suspendem-se nesta data as readaptações de funcionários que ficam incluídas na competência do DASP.

Art. 108. O funcionário, em regime de tempo integral e dedicação exclusiva, prestará serviços em dois turnos de trabalho, quando sujeito a expediente diário.

Parágrafo único. Incorrerá em falta grave, punível com demissão, o funcionário que perceber a vantagem de que trata este artigo e não prestar serviços correspondentes e bem assim o chefe que atestar a prestação irregular dos serviços.

Art. 109. Fica revogada a legislação que permite a agregação de funcionários em cargos em comissão e em funções gratificadas, mantidos os direitos daqueles que, na data desta lei, hajam completado as condições estipuladas em lei para a agregação, e não manifestem, expressamente, o desejo de retornarem aos cargos de origem.

Parágrafo único. Todo agregado é obrigado a prestar serviços, sob pena de suspensão dos seus vencimentos.

Art. 110. Proceder-se-á à revisão dos cargos em comissão e das funções gratificadas da Administração Direta e das autarquias, para supressão daqueles que não corresponderem às estritas necessidades dos serviços, em razão de sua estrutura e funcionamento.

Art. 111. A colaboração de natureza eventual à Administração Pública Federal sob a forma de prestação de serviços, retribuída mediante recibo, não caracteriza, em hipótese alguma, vínculo empregatício com o Serviço Público Civil, e somente poderá ser atendida por dotação não classificada na rubrica "PESSOAL", e nos limites estabelecidos nos respectivos programas de trabalho. ([Regulamento](#))

Art. 112. O funcionário que houver atingido a idade máxima (setenta anos) prevista para aposentadoria compulsória não poderá exercer cargo em comissão ou função gratificada, nos quadros dos Ministérios, do DASP e das autarquias.

Art. 113. Revogam-se na data da publicação da presente lei, os Arts. 62 e 63 da Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952, e demais disposições legais e regulamentares que regulam as readmissões no serviço público federal.

Art. 114. O funcionário público ou autárquico que, por força de dispositivo legal, puder manifestar opção para integrar quadro de pessoal de qualquer outra entidade e por esta aceita, terá seu tempo de serviço anterior, devidamente comprovado, averbado na instituição de previdência, transferindo-se para o INPS as contribuições pagas ao IPASE.

CAPÍTULO III DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO PESSOAL CIVIL

Art. 115. O Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP) é o órgão central do sistema de pessoal, responsável pelo estudo, formulação de diretrizes, orientação, coordenação, supervisão e controle dos assuntos concernentes à administração do Pessoal Civil da União. ([Vide Lei nº 6.228, de 1975](#))

Parágrafo único. Haverá em cada Ministério um órgão de pessoal integrante do sistema de pessoal.

Art. 116. Ao Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP) incumbe: ([Vide Lei nº 6.228, de 1975](#))

I - Cuidar dos assuntos referentes ao pessoal civil da União, adotando medidas visando ao seu aprimoramento e maior eficiência.

II - Submeter ao Presidente da República os projetos de regulamentos indispensáveis à execução das leis que dispõem sobre a função pública e os servidores civis da União.

III - Zelar pela observância dessas leis e regulamentos, orientando, coordenando e fiscalizando sua execução, e expedir normas gerais obrigatórias para todos os órgãos.

IV - Estudar e propor sistema de classificação e de retribuição para o serviço civil administrando sua aplicação.

V - Recrutar e selecionar candidatos para os órgãos da Administração Direta e autarquias, podendo delegar, sob sua orientação, fiscalização e controle a realização das provas o mais próximo possível das áreas de recrutamento.

VI - Manter estatísticas atualizadas sobre os servidores civis, inclusive os da Administração Indireta.

VII - Zelar pela criteriosa aplicação dos princípios de administração de pessoal com vistas ao tratamento justo dos servidores civis, onde quer que se encontrem.

VIII - Promover medidas visando ao bem-estar social dos servidores civis da União e ao aprimoramento das relações humanas no trabalho.

IX - Manter articulação com as entidades nacionais e estrangeiras que se dedicam a estudos de administração de pessoal.

X - Orientar, coordenar e superintender as medidas de aplicação imediata (Capítulo II, deste Título).

Art. 117. O Departamento Administrativo do Pessoal Civil prestará às Comissões Técnicas do Poder Legislativo toda cooperação que for solicitada.

Parágrafo único. O Departamento deverá colaborar com o Ministério Público Federal nas causas que envolvam a aplicação da legislação do pessoal.

Art. 118. Junto ao Departamento haverá o Conselho Federal de Administração de Pessoal, que funcionará como órgão de consulta e colaboração no concernente à política de pessoal do Governo e opinará na esfera administrativa, quando solicitado pelo Presidente da República ou pelo Diretor-Geral do DASP nos assuntos relativos à administração de pessoal civil, inclusive quando couber recurso de decisão dos Ministérios, na forma estabelecida em regulamento.

Art. 119. O Conselho Federal de Administração de Pessoal será presidido pelo Diretor-Geral do Departamento Administrativo do Pessoal Civil e constituído de quatro membros, com mandato de três anos, nomeados pelo Presidente da República, sendo: dois funcionários, um da Administração Direta e outro da Indireta, ambos com mais de vinte anos de Serviço Público da União, com experiência em administração e relevante folha de serviços; um especialista em direito administrativo; e um elemento de reconhecida experiência no setor de atividade privada.

§ 1º O Conselho reunir-se-á ordinariamente duas vezes por mês e, extraordinariamente, por convocação de seu presidente.

§ 2º O Conselho contará com o apoio do Departamento, ao qual ficarão afetos os estudos indispensáveis ao seu funcionamento e, bem assim, o desenvolvimento e a realização dos trabalhos compreendidos em sua área de competência.

§ 3º Ao Presidente e aos Membros do Conselho é vedada qualquer atividade político-partidária, sob pena de exoneração ou perda de mandato.

Art. 120. O Departamento prestará toda cooperação solicitada pelo Ministro responsável pela Reforma Administrativa.

Art. 121. As medidas relacionadas com o recrutamento, seleção, aperfeiçoamento e administração do assessoramento superior da Administração Civil, de aperfeiçoamento de pessoal para o desempenho dos cargos em comissão e funções gratificadas a que se referem o art. 101 e seu inciso II (Título XI, Capítulo II) e de outras funções de supervisão ou especializadas, constituirão encargo de um Centro de Aperfeiçoamento, órgão autônomo vinculado ao Departamento Administrativo do Pessoal Civil. ([Vide Lei nº 6.228, de 1975](#))

Parágrafo único. O Centro de Aperfeiçoamento promoverá direta ou indiretamente mediante convênio, acôrdo ou contrato, a execução das medidas de sua atribuição.

TITULO XIII DA REFORMA ADMINISTRATIVA

Art. 145. A Administração Federal será objeto de uma reforma de profundidade para ajustá-la às disposições da presente lei e, especialmente, às diretrizes e princípios fundamentais enunciados no Título II, tendo-se como revogadas, por força desta lei, e à medida que sejam expedidos os atos a que se refere o art. 146, parágrafo único, alínea b , as disposições legais que forem com ela colidentes ou incompatíveis.

Parágrafo único. A aplicação da presente lei deverá objetivar, prioritariamente, a execução ordenada dos serviços da Administração Federal, segundo os princípios nela enunciados e com apoio na instrumentação básica adotada, não devendo haver solução de continuidade.

Art. 146. A Reforma Administrativa, iniciada com esta lei, será realizada por etapas, à medida que se forem ultimando as providências necessárias à sua execução.

~~Parágrafo único. Para os fins deste artigo, o Poder Executivo:~~

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, o Poder Executivo: ([Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969](#))

a) promoverá o levantamento das leis, decretos e atos regulamentares que disponham sobre a estruturação, funcionamento e competência dos órgãos da Administração Federal, com o propósito de ajustá-los às disposições desta Lei;

~~b) obedecidas as diretrizes, princípios fundamentais e demais disposições da presente lei e respeitado o disposto na Constituição Federal quando à competência do Poder Legislativo, expedirá progressivamente os atos de reorganização, reestruturação, lotação, definição de competência, revisão de funcionamento e outros necessários à efetiva implantação da reforma;~~

b) obedecidas as diretrizes, princípios fundamentais e demais disposições da presente lei expedirá progressivamente os atos de reorganização, reestruturação lotação, definição de competência, revisão de funcionamento e outros necessários a efetiva implantação da reforma. ([Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969](#))

~~c) proporá ao Congresso Nacional as medidas complementares de natureza legislativa que se fizerem necessárias. ([Revogado pelo Decreto-Lei nº 900, de 1968](#))~~

Art . 147. A orientação, coordenação e supervisão das providências de que trata êste Título ficarão a cargo do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, podendo, entretanto, ser atribuídas a um Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa, caso em que a êste caberão os assuntos de organização administrativa.

Art. 148. Para atender às despesas decorrentes de execução da Reforma Administrativa, fica autorizada a abertura pelo Ministério da Fazenda do crédito especial de NCr\$20.000.000,00 (vinte milhões de cruzeiros novos), com vigência nos exercícios de 1967 a 1968.

§ 1º Os recursos do crédito aberto neste artigo incorporar-se-ão ao "Fundo de Reforma Administrativa", que poderá receber doações e contribuições destinadas ao aprimoramento da Administração Federal.

§ 2º O Fundo de Reforma Administrativa, cuja utilização será disciplinada em regulamento, será administrado por um órgão temporário de implantação da Reforma Administrativa, que funcionará junto ao Ministro responsável pela Reforma Administrativa.

Art. 149. Na implantação da reforma programada, inicialmente, a organização dos novos Ministérios e bem assim, prioritariamente, a instalação dos Órgãos Centrais, a começar pelos de planejamento, coordenação e de controle financeiro (art. 22, item I) e pelos órgãos centrais dos sistemas (art. 31).

Art. 150. Até que os quadros de funcionários sejam ajustados à Reforma Administrativa, o pessoal que os integra, sem prejuízo de sua situação funcional para os efeitos legais, continuará a servir nos órgãos em que estiver lotado, podendo passar a ter exercício, mediante requisição, nos órgãos resultantes de desdobramento ou criados em virtude da presente lei.

~~Art. 151. O Ministro responsável pela Reforma Administrativa terá, também, as seguintes missões:~~

~~I - Orientar e coordenar os estudos de que trata o Título XI, Capítulo I (Normas Gerais).
(Revogado pela Lei nº 5.843, de 1972)~~

~~II - Orientar e coordenar a revisão das lotações das unidades administrativas.~~

~~III - Orientar e coordenar as providências concernentes ao pessoal ocioso.~~

~~IV - Superintender os estudos que devem ser realizados para constituição, em bases definitivas, do Assessoramento Superior da Administração Civil.~~

~~Parágrafo único. O Ministro responsável pela Reforma Administrativa contará com a estreita cooperação do Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP). (Revogado pela Lei nº 5.843, de 1972)~~

Art. 152. A finalidade e as atribuições dos órgãos da Administração Direta regularão o estabelecimento das respectivas estruturas e lotações de pessoal.

Art. 153. Para implantação da Reforma Administrativa poderão ser ajustados estudos e trabalhos técnicos a serem realizados por pessoas físicas ou jurídicas, nos termos das normas que se estabelecerem em decreto.

Art . 154. Os decretos e regulamentos expedidos para execução da presente lei disporão sobre a subordinação e vinculação de órgãos e entidades aos diversos Ministérios, em harmonia com a área de competência destes, disciplinando a transferência de repartições e órgãos.

ANEXO E
RESOLUÇÃO Nº 6, DE 2006.