

MÁRCIO ALESSANDRO TELES FONSECA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: SUBSÍDIOS PARA PENSAR A GESTÃO
DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

Orientadora: Prof^a Dr^a Nádía Hage Fialho

Salvador

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Sistema de Bibliotecas da UNEB

Bibliotecária: Jacira Almeida Mendes – CRB: 5/592

Fonseca, Márcio Alessandro Teles

Gestão por competência: subsídios para pensar a gestão de pessoas na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) / Márcio Alessandro Teles Fonseca . - Salvador, 2016.

121f.

Orientadora: Nádia Hage Fialho.

Dissertação (Mestrado) . Universidade do Estado da Bahia. Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação. Campus I.

Contém referências e apêndices.

FOLHA DE APROVAÇÃO

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: SUBSÍDIOS PARA PENSAR A GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)

MÁRCIO ALESSANDRO TELES FONSECA

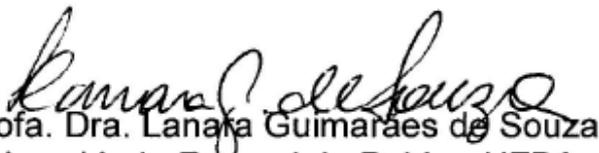
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação (*Stricto Sensu*) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I - Gestão da Educação e Redes Sociais, em 20 de dezembro de 2016, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:



Prof. Dra. Nadia Hage Fialho
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia - UFBA



Prof. Dra. Lídia Boaventura Pimenta
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia - UFBA



Prof. Dra. Lanara Guimarães de Souza
Universidade Federal da Bahia - UFBA
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia - UFBA

DEDICATÓRIA

"O caminho da vida pode ser o da liberdade e da
beleza, porém, desviamos-nos dele.
A cobiça envenenou a alma dos homens, levantou
no mundo as muralhas do ódio e tem-nos feito marchar
a passo de ganso para a miséria e os morticínios.
Criamos a época da produção veloz, mas nos
sentimos enclausurados dentro dela.
A máquina, que produz em grande escala,
tem provocado a escassez.
Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa
inteligência, empedernidos e cruéis.
Pensamos em demasia e sentimos bem pouco.
Mais do que máquinas, precisamos de
humanidade; mais do que de inteligência, precisamos de
afeição e doçura!
Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo estará perdido."

(Charles Chaplin, em discurso proferido no final do filme O Grande Ditador.)

Aos que defendem a dignidade do trabalho humano!

AGRADECIMENTOS

À Natureza, por fazer parte dela tendo a consciência de sua complexidade, beleza e mistério.

Ao professor Paulo Marques, por ser a pessoa responsável por eu ter iniciado o curso, uma vez que sem a sua vigilância não teria tido conhecimento de que tinha sido aceito no programa na fase de segunda chamada e, assim, não estaria aqui, agora, nesta fase final.

À professora Nádia Hage Fialho, por ter aceitado orientar este trabalho, pelas suas importantes contribuições ao longo de seu desenvolvimento e por ter dado ao mesmo maior credibilidade e visibilidade no mundo acadêmico.

Às professoras Lanara Guimarães de Souza e Lídia Boaventura, pelas contribuições que deram ao trabalho durante o exame de qualificação do projeto e por terem aceito participar deste momento de finalização do trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), por ter aceitado a pesquisa e, assim, proporcionar esse momento sublime.

Ao grupo de pesquisa Educação, Universidade e Região (EdUReg), por ter proporcionado aprofundamentos teóricos e metodológicos para a realização da pesquisa, além das experiências acadêmicas com a realização de eventos, confiando a mim diversas responsabilidades para realização dos mesmos.

A todos/as os/as professores/as que, incisivamente, contribuíram para a minha formação acadêmica bem como no desenvolvimento da pesquisa.

Aos colegas e amigos que, no processo, acabaram se tornando uma grande família, compartilhando as alegrias, dificuldades, aflições, dúvidas, aprendizado e tudo mais que ocorreu durante esse processo de formação.

Ao pessoal técnico-administrativo da Secretaria Acadêmica do GESTEC que esteve sempre à disposição para esclarecimentos e orientações acerca dos trâmites burocráticos exigidos pelo curso.

A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) pela disposição e interesse em contribuir com este trabalho e, em especial, a Silvana Caffé pela dedicação e gentileza na condução das entrevistas, além de outras contribuições e sugestões que proporcionaram um melhor direcionamento da

investigação, facilitando essa etapa que é crucial e também uma das mais delicadas da pesquisa.

À família, pois é essa base que sustenta toda uma trajetória de vida e, sempre que as coisas se desequilibram, é nela que buscamos o apoio e encontramos forças para continuar a jornada.

Por fim, e de maneira mais do que especial, à minha esposa, Rosilda Arruda, que sempre acreditou, confiou e apostou todas as fichas em mim e que esteve, e sempre está, ao meu lado, em todos os momentos, incentivando-me, reerguendo-me e orientando-me, principalmente, nas inúmeras vezes que o desespero e a falta de confiança em mim mesmo se fizeram presentes. Sem ela, nada disso seria possível de ser feito.

FONSECA, Márcio Alessandro Teles. *Gestão por Competência: subsídios para pensar a gestão de pessoas na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)*. 121 f. (Dissertação Mestrado) – Departamento de Educação I, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2016.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objeto de estudo a gestão de pessoas em instituições públicas e tomou como campo empírico a Universidade do Estado da Bahia (UNEB). A questão central que conduziu o estudo foi: Como o modelo de gestão por competência pode contribuir com subsídios para que a UNEB promova a gestão e o desenvolvimento de seus quadros técnicos na perspectiva do alcance de seus objetivos institucionais? Buscando responder a questão proposta foram desenvolvidos os seguintes objetivos: analisar o modelo de gestão de pessoas por competência, com ênfase na discussão de sua aplicabilidade em instituições públicas; caracterizar o modo como a UNEB realiza a gestão dos profissionais que atuam nas áreas técnico-administrativas; identificar como gestores e representantes sindicais dos profissionais que atuam nas áreas técnico-administrativas percebem os desafios enfrentados para a gestão de pessoas na UNEB e, por fim, contribuir subsídios para enfrentar os desafios apontados pelos gestores e sindicalistas a partir dos pressupostos do modelo de gestão por competência. Em termos teóricos, o estudo trabalhou com duas categorias principais: gestão de pessoas e gestão por competência, buscando tratá-las a partir de uma abordagem conceitual e contextual. Para dar conta dos objetivos propostos, foi utilizada uma abordagem de investigação qualitativa, do tipo de estudo de caso, e no processo de coleta de dados foram consideradas três tipos de fontes principais: (a) fontes documentais; (b) entrevistas com gestores e representantes sindicais; e (c) consulta aos sites institucionais. Com relação às entrevistas, participaram do estudo cinco gestores que atuam na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), da UNEB, e dois representantes do Sindicato dos Trabalhadores de Educação do 3º grau do Estado da Bahia (Sintest-BA). A análise dos dados coletados nas entrevistas foi feita com base na técnica da Análise de Conteúdo. Os resultados encontrados indicam que a gestão de pessoas na UNEB vem passando por mudanças importantes desde a sua criação em 2010, começando a priorizar um enfoque mais voltado para o desenvolvimento dos servidores. Essas mudanças são identificadas por todos os entrevistados que reconhecem a falta de uma política de gestão de pessoas bem definida e integrada, mas que consideram que está sendo iniciado o processo de “modernização” da área de gestão de pessoas na Universidade. Nesse contexto, o modelo de gestão por competência, apesar de ser visto com reservas, é percebido como um modelo que pode contribuir para a gestão de pessoas na UNEB.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Gestão por Competência; Gestão de Universidades Públicas.

ABSTRACT

This research has as object of study the management of people in public institutions and has taken as an empirical field the Bahia State University (UNEB). The central question that led to the study was: How can the competency management model contribute with subsidies for UNEB to promote the management and development of its technical staff in the perspective of achieving its institutional objectives? In order to answer the proposed question, the following specific objectives were developed: analysis of the management model of people by competence, with emphasis on the discussion of its applicability in public institutions; characterize the way UNEB manages the professionals who work in the technical-administrative areas; identify how managers and union representatives of professionals working in the technical-administrative areas perceive the challenges faced for the management of people in the UNEB and, finally, build subsidies to face the challenges pointed out by the managers and union members from the assumptions of the management model by competence. In theoretical terms, the study worked with two main categories: people management and competence management, seeking to work them from a conceptual and contextual approach. To achieve the proposed objectives, a qualitative research approach was used, of the case study type, and in the data collection process three types of main sources were considered: (a) documentary sources; (b) interviews with union managers and representatives; and (c) consultation on institutional websites. Related to the interviews, five managers who work in the Pro-Rector's Office for People Management (PGDP), UNEB, and two representatives of the State of Bahia 3rd Grade Education Workers Union (Sintest-BA) participated in the study. The analysis of the data collected in the interviews was done based on the Content Analysis technique. The results indicate that the management of people in UNEB has been going through major changes since its beginning in 2010, starting to prioritize a more focused approach to the servers development. These changes are identified by all respondents, who recognize the lack of a well-defined and integrated people management policy but identify that the process of "modernizing" on the people management area at the University has been initiated. In this context, the competence-based management model, despite being viewed with reservations, is perceived as a model that can contribute to the management of people in UNEB.

Keywords: People Management; Management by Competence; Management of Public University.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Mapa das regiões de atuação da UNEB no estado da Bahia.....71

Figura 02 – Organograma da PGDP.....78

LISTA DE TABELAS, QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 - Síntese da evolução das concepções de gestão de pessoas no setor público a partir de abordagens das Teorias da Administração.....	38
Quadro 02 - Perfil dos entrevistados.....	64
Quadro 03: Instituições de Educação Superior na Bahia por classificação acadêmico-administrativa – 2016.....	70
Quadro 04 - Recomendações para subsidiar/auxiliar o processo de implementação da gestão de pessoas por competência na UNEB.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS

UNEB	Universidade do Estado da Bahia.
GESTEC	Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação
IES	Instituições de Educação Superior
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
UCS	Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
FACED	Faculdade de Educação
MEC	Ministério da Educação
PARFOR	Programa Nacional de Formação de Professores
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDRE	Plano Diretor da Reforma do Estado
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
RH	Recursos Humanos
SEC	Secretaria da Educação
PGDP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
SINTEST	Sindicato dos Trabalhadores de Educação do 3º grau do Estado da Bahia
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
AC	Análise de Conteúdo
UDO	Unidade de Desenvolvimento Organizacional
PROAD	Pró-Reitoria de Administração

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
MOTIVAÇÕES INICIAIS.....	14
PROBLEMA DE PESQUISA	18
OBJETIVOS DO ESTUDO	19
Objetivo Geral.....	19
Objetivos específicos.....	19
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA NO BRASIL E NO MUNDO: ASPECTOS CONCEITUAIS E CONTEXTUAIS.....	21
1.1. ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO: UMA DISCUSSÃO INICIAL SOBRE O USO DOS TERMOS.....	21
1.2. A NOVA GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL: PRESSUPOSTOS E DESDOBRAMENTOS	23
1.3. A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP) NO BRASIL.....	27
2. DA GESTÃO DE RH À GESTÃO DE PESSOAS: REFLEXÕES SOBRE MODELOS ADOTADOS NO SETOR PÚBLICO.....	32
2.1. DA GESTÃO DE RH À GESTÃO DE PESSOAS.....	32
2.2. GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS: PERSPECTIVAS E DESAFIOS.....	39
3. O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA: CONCEITOS E APLICAÇÕES NO SETOR PÚBLICO.....	44
3.1. SOBRE O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	44
3.2. A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS.....	51
4. OS CAMINHOS DA PESQUISA.....	59
4.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA E TIPO DE INVESTIGAÇÃO.....	59
4.2. O CONTEXTO DO ESTUDO.....	60
4.3. FONTES DE DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA.....	61
4.4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	65
5. A GESTÃO DE PESSOAS NA UNEB: CARACTERIZAÇÃO E DESAFIOS.....	67
5.1. REFLEXÕES SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA UNEB.....	67
5.2. A GESTÃO DE PESSOAS NA UNEB NO CONTEXTO ATUAL.....	79
5.3. PERCEPÇÕES SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES NA REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS.....	85
5.4. A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NA UNEB: CONCEPÇÕES, MOTIVAÇÕES E DESAFIOS PARA A IMPLANTAÇÃO.....	89

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A	
ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES.....	118
APÊNDICE B	
ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES SINDICAIS.....	120

INTRODUÇÃO

MOTIVAÇÕES INICIAIS DO ESTUDO

O estudo que estamos apresentando se insere na Área de Concentração em “Gestão da Educação e Redes Sociais”, tendo como linha temática “Gestão de Ambientes Educativos”, e pode ser caracterizado como um trabalho de pesquisa aplicada. O foco central da proposta se volta para a área de desenvolvimento de pessoas¹ em instituições públicas de educação superior e, mais especificamente, para a questão da gestão dos processos de trabalho realizado por profissionais que atuam nas áreas técnicas e administrativas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

As formas de organização do trabalho nos setores públicos e privados, no Brasil, sempre foram objetos de discussão. Questões relativas à eficiência e à produtividade dos mesmos têm se constituído no centro desse debate. O tema se torna ainda mais relevante quando consideramos as mudanças do mundo do trabalho na atualidade, no contexto da globalização, em que a competitividade têm sido uma das marcas principais do comportamento das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Nesse contexto, a informação e o conhecimento passaram a se constituir na força produtiva mais importante para as organizações contemporâneas e o desenvolvimento dos profissionais assumiu lugar de destaque quando se avaliam quais os setores estratégicos para o seu crescimento, eficiência e produtividade.

Essas transformações, no entanto, são recentes e ocorreram especialmente a partir dos anos de 1980 e 1990, gerando um ambiente complexo com importantes mudanças de conceitos e valores que indicam possíveis quebras de paradigmas sobre como fazer a gestão de pessoas e sobre a importância da capacitação e treinamento dos profissionais nas organizações.

No setor público, esse tipo de visão, no entanto, enfrenta resistências em meio a uma luta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações que são demandadas para as organizações públicas enfrentam uma dinâmica em que se verifica, ainda, em muitos setores, a presença de uma burocracia marcada por

¹ Utilizamos os termos desenvolvimento de pessoas e gestão de pessoas em substituição ao termo recursos humanos em função da perspectiva teórica que será adotada ao longo deste trabalho.

posturas tradicionais construídas sob os fundamentos de uma sociedade patrimonialista. (MARCONI, 2010; PACHECO, 2010)

As organizações públicas se encontram, assim, em meio ao desafio de enfrentar um cenário caracterizado por forças cujos vetores principais são a inovação, de um lado, e a manutenção da tradição, de outro. O desafio no setor público é, portanto, encontrar estratégias para superar esse momento que exige decisões e ações efetivas que garantam a sua modernização.

Segundo Castor e José (1998), no caso das Instituições de Educação Superior (IES), a autonomia que caracteriza essas organizações públicas tem produzido privilégios corporativistas, práticas de favorecimento e de clientelismo, quando não de exercício duvidoso dos cargos. Destacamos, também, nesse contexto, os processos de gestão democrática que ocorre nas IES públicas, que apesar de enriquecedores para promover o envolvimento dos vários atores que constroem cotidianamente as instituições, tem gerado situações que precisam ser enfrentadas principalmente no que se refere à qualificação dos gestores e o problema da continuidade dos projetos institucionais.

Essa situação tem levado alguns autores a afirmar que a principal demanda para a inovação nas organizações públicas na atualidade é a necessidade de transformação da cultura organizacional, cujos problemas podem ser identificados desde o princípio da criação do serviço público no Brasil. Esse quadro levou Guimarães (2000, p.127) a afirmar que “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. E que só será possível transformar essa situação quando ocorrer, efetivamente, uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

Esses são elementos que tem justificado a definição de políticas em que são propostos e definidos modelos para a administração pública centrados em resultados, especialmente a partir dos anos de 1990, caracterizando o que vem sendo denominado de gestão gerencial. No âmbito da gestão de pessoas, esse modelo também tem se evidenciado, destacando-se nele a importância do controle dos processos de trabalho para o alcance de resultados em função de metas a serem definidas para as organizações.

Como se pode perceber, essa é uma temática importante na atualidade na medida em que nos últimos vinte anos o investimento no desenvolvimento dos profissionais que trabalham nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, vem ganhando importância, chegando, inclusive, a ser noticiado insistentemente na mídia que no Brasil, atualmente, não faltam empregos, mas mão-de-obra qualificada.

Essa necessidade tem relação direta com a rapidez com que o conhecimento e a informação circulam na sociedade, caracterizada por alguns autores, como por exemplo, Vattimo (1998), como a “sociedade da comunicação”. Para Vattimo (1998), a forma como a comunicação se dá na atualidade, mediada pelo desenvolvimento das tecnologias da informação, pode ser indicado, inclusive, como o principal fator que marcaria a passagem da sociedade moderna para a sociedade contemporânea², ou pós-moderna.

Outro fator importante a ser considerado é que às mudanças que se verificam nos processos de organização do trabalho, a partir dos anos de 1970, passaram a ter nas tecnologias da comunicação e da informação os fundamentos que geraram uma grande revolução nos postos de trabalho, tanto no que se refere às formas de sua organização, como de suas demandas e resultados.

Hoje, o que se percebe é que a tecnologia da informação passou a ser incorporada no dia a dia da grande parte dos processos de trabalho, em todos os setores produtivos. Nas universidades, por exemplo, os processos administrativos, no geral, são realizados com base nas tecnologias da informação, ampliando em grande medida as exigências de novos conhecimentos dos trabalhadores que ocupam os postos de trabalho desses setores e sendo fundamentais para que as atividades fins das IES, como o ensino, a pesquisa e a extensão, possam ser realizados com agilidade e de forma adequada às exigências de um ambiente cada vez mais competitivo. O que, em certa medida, implica num aumento de controle e de pressão sobre os profissionais para que os resultados sejam alcançados.

No setor público essa situação também se destaca. As mudanças constantes da legislação brasileira voltada à modernização do setor público, o desenvolvimento das tecnologias e do processo de informatização dos serviços públicos, entre outros aspectos, tem levado a criação de escolas de governo como a Escola Nacional de

² Contemporâneo é entendido por Vattimo (1998: p.24) não “segundo banais critérios de proximidade ‘cronológica’ (contemporâneo é aquilo que nos é temporalmente mais próximo), mas mais como mundo em que se desenha e se começa a realizar concretamente a tendência para a redução da história no plano da simultaneidade, através de técnicas como a da reportagem televisiva em directo”.

Administração Pública (Enap), no nível federal, e a Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia (UCS), no nível estadual, entre tantas outras existentes no País, voltadas ao desenvolvimento e qualificação dos profissionais que atuam nos setores responsáveis pelas atividades meios, principalmente aquelas dos setores técnico-administrativos.

Nesse processo, a elaboração de planos de desenvolvimento das carreiras em que a capacitação permanente assume grande relevância, bem como a formulação de políticas voltadas à elaboração de planos de capacitação de servidores públicos, entre outros instrumentos, tem se destacado. Esse é um aspecto que também tem aparecido nas pautas das greves dos servidores públicos.

É nesse contexto que pode ser citado como exemplo, a proposição do modelo de gestão de pessoas por competência³ como o modelo a ser implantado na administração pública federal. Esse modelo aparece claramente expresso no Decreto Federal 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Como se pode perceber, essa temática tem sido muito debatida, principalmente quando se trata de pensar sobre as dificuldades enfrentadas pela gestão de pessoas no contexto das instituições públicas, na tentativa de buscar a sua eficiência e a viabilidade dos projetos institucionais para atender às demandas da sociedade, elemento central e estratégico para o seu desenvolvimento.

O interesse pessoal por essa temática surgiu em função de experiências profissionais que temos vivido em instituições públicas e privadas em que percebemos a relevância do papel dos profissionais que nelas atuam para a imagem que delas tem os seus usuários. Além da experiência profissional referida, destacam-se os conhecimentos adquiridos durante a frequência ao curso de pós-graduação *lato sensu* em gestão de pessoas, concluído em 2011, quando tivemos oportunidade de desenvolver um trabalho de conclusão de curso intitulado

³ “O conceito de Gestão por Competências foi introduzido formalmente na Administração Pública Federal pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. O Decreto apresenta como objetivos da PNDP a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à sociedade através do permanente desenvolvimento dos servidores públicos. Para tanto, a adequação das competências individuais requeridas dos servidores deve estar alinhada aos objetivos institucionais, através de ações de capacitação” (COSTA e ALMEIDA Jr., 2013, p.4). O conceito sobre Gestão por Competência será tratado mais detalhadamente no Capítulo 3 desta dissertação.

“Desenvolvimento de pessoas em instituições públicas federais de ensino: entre o legal e o real”, que tomou a Universidade Federal da Bahia (UFBA) como campo de estudo. Esse trabalho resultou em artigo publicado em evento internacional.

Mais recentemente, atuando nessa instituição e desempenhando atividades administrativas na Secretaria do Curso de Especialização em Gestão Escolar, realizado pela Faculdade de Educação (Faced) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores, do Ministério da Educação (MEC), no período entre 2013 e 2014, tivemos a oportunidade de acompanhar no dia a dia os problemas relacionados ao desempenho dos servidores efetivos da Instituição, inclusive numa relação comparativa entre servidores efetivos e terceirizados.

Outro momento importante que também contribuiu para a decisão de estudar esse tema foi a experiência que tivemos durante o ano de 2013 e 2014, na UNEB, atuando como professor das disciplinas de Metodologia do Ensino da Matemática I, e Metodologia do Ensino da Matemática II, em um curso de Pedagogia, do Programa Nacional de Formação de Professores (Parfor), quando vários problemas relacionados às questões administrativas do curso puderam ser observados.

Dessa forma, com os resultados da pesquisa que estamos apresentando sobre essa temática esperamos poder oferecer elementos que contribuam para a reflexão sobre a necessidade de investir no desenvolvimento dos profissionais que trabalham nas atividades técnicas e administrativas da Universidade, avançando na análise crítica sobre os modelos de gestão adotados e formulando, a partir dos discursos dos gestores envolvidos com o setor de gestão de pessoas, possíveis estratégias para atuação no setor.

O PROBLEMA DE PESQUISA

A partir do que discutimos anteriormente, a **questão central** que conduziu o estudo foi a seguinte: Como o modelo⁴ de gestão por competência pode contribuir

⁴ Neste estudo estamos entendendo e usando o termo Modelo como uma representação abstrata, conceitual, gráfica ou visual, de sistemas ou processos com o propósito de analisar, descrever, explicar, simular, explorar, controlar e prever estes fenômenos ou processos. (GOUVEIRA JR. 1999)

com subsídios para que a UNEB promova a gestão e o desenvolvimento de seus quadros técnicos na perspectiva do alcance de seus objetivos institucionais?

OBJETIVOS

A partir da questão acima, apresentamos os objetivos do estudo:

Objetivo Geral

Analisar as contribuições que o modelo de gestão por competências pode vir a dar para a gestão dos quadros técnicos que atuam na UNEB na perspectiva do alcance de seus objetivos institucionais.

Objetivos específicos

- Analisar o modelo de gestão de pessoas por competência, com ênfase na discussão de sua aplicabilidade em instituições públicas.
- Caracterizar o modo como a UNEB realiza a gestão dos profissionais que atuam na área técnica.
- Identificar como gestores e representantes sindicais dos profissionais que atuam nas áreas técnico-administrativas percebem os desafios enfrentados para a gestão de pessoas na UNEB.
- Contribuir com subsídios para enfrentar os desafios apontados pelos gestores e sindicalistas a partir dos pressupostos do modelo de gestão por competência.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Apresentadas as considerações iniciais do estudo que contextualizaram o tema da pesquisa, as suas justificativas, a questão central e os objetivos, traremos a seguir uma breve descrição dos capítulos que compõe a dissertação e que tiveram a intenção de contemplar os caminhos teóricos e metodológicos para o alcance dos objetivos propostos inicialmente.

No capítulo intitulado “Administração pública contemporânea: aspectos conceituais e contextuais” discutimos sobre características que a administração pública vem assumindo nos últimos tempos, no mundo e no Brasil, relacionadas às transformações dos processos de trabalho e das mudanças que vem ocorrendo no

papel do Estado na atualidade, buscando situar o contexto em que surgem o modelo de gestão gerencial e de gestão de pessoas por competência.

No capítulo seguinte, cujo título é “Da gestão de recursos humanos a gestão de pessoas: reflexões sobre modelos adotados no setor público” apresentamos uma retrospectiva da constituição do setor de gestão de pessoas nas organizações, destacando os modelos adotados para o setor público na atualidade, com ênfase na gestão de IES e tendo como referência empírica o caso da UNEB.

Na sequência, apresentamos o capítulo intitulado: “O modelo de gestão por competência: conceitos e aplicações no setor público”, momento em que trazemos alguns conceitos de competência e de gestão por competência que norteiam o debate sobre o tema e situamos suas possíveis aplicações nas instituições públicas.

Nos dois últimos capítulos tratamos dos procedimentos da pesquisa e das análises dos dados coletados, respectivamente, momento em que trazemos para o debate questões relacionadas à participação dos servidores técnico-administrativos na realização dos objetivos institucionais da Universidade; ao processo de implantação do modelo de gestão de pessoas por competência na UNEB e aos desafios enfrentados para que esse processo aconteça.

Por fim, a partir dos objetivos propostos para esta investigação, construímos uma reflexão com o intuito de apontar subsídios para pensar a gestão de pessoas por competência na UNEB, organizada a partir da análise dos depoimentos dos sujeitos participantes da pesquisa (gestores e sindicalistas).

1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA: ASPECTOS CONCEITUAIS E CONTEXTUAIS

Neste capítulo trataremos sobre as principais características que a administração pública vem assumindo nos últimos tempos, no mundo e no Brasil, relacionadas às transformações dos processos de trabalho e das mudanças que vem ocorrendo no papel do Estado na atualidade, buscando situar o contexto em que surgem o modelo de gestão gerencial e de gestão de pessoas por competência. Antes, porém, faremos breves considerações sobre os embates quanto à adequação do uso dos termos administração ou gestão que vem ganhando relevância nas discussões sobre os processos de administração das organizações.

1.1. ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO: UMA DISCUSSÃO INICIAL SOBRE O USO DOS TERMOS

Para poder apresentar como a administração pública brasileira vem se apresentando na atualidade, faremos antes uma breve discussão sobre alguns elementos relacionados ao debate conceitual sobre a polarização quanto ao uso dos termos administração e gestão, considerando a sua relevância para o estudo proposto. Esse debate conceitual, no entanto, não pode ser tratado de forma desvinculada dos aspectos contextuais uma vez que a produção das teorias está diretamente articulada com os contextos de sua produção.

Nessa perspectiva, podemos observar, segundo nos mostra Carneiro e Menicucci (2013) que existe um intenso debate acerca da adequação do uso do termo administração ou gestão para caracterizar os processos mais recentes para governar o setor público. Essa polarização se expressa, por um lado, em proposições que afirmam que se deve abandonar totalmente o termo administração pública em função de sua referência a formas tradicionais de governo e, por outro, em proposições que defendem que os termos se referem a coisas distintas e não opostas.

Assim, segundo os autores, a gestão pública

[...] para alguns se confunde com administração pública, para outros, marca o rompimento com a administração pública tradicional e a adoção de ferramentas da gestão do mundo dos negócios ou tem significado mais amplo. De forma genérica, Druker (1993), que diagnosticou uma “revolução”

da gestão a partir dos anos 1950, considera que gestão não se refere a hierarquia organizativa de uma administração clássica, mas a capacidade de promover a inovação sistemática do saber e tirar dela o máximo rendimento na sua aplicação a produção. (CARNEIRO e MENICUCCI, 2013, p. 135)

Outras concepções, como as defendidas por Perry e Kraemer (1983) e Pierre (1995), citadas por Carneiro e Menicucci (2013), buscam fugir dessas polarizações, pois entendem que a gestão pública, ao mesmo tempo em que precisa incorporar os aspectos normativos e instrumentais da administração tradicional, compartilhados com o setor privado, devem, tendo em vista as suas especificidades, considerar os elementos do debate público relacionados à valores como democracia, participação e responsabilidade com o bem público.

Como se pode perceber, a discussão conceitual sobre o termo gestão pública ainda não está consolidada e não apresenta um consenso. Sob o uso do termo se afirmam diversos enfoques e perspectivas, desde preocupações amplas com os aspectos da relação entre o Estado e a sociedade civil, até aspectos instrumentais relacionados aos modelos de funcionamento do cotidiano da gestão e da definição de ferramentas que busquem melhorar ou tornar mais eficiente a gestão governamental no dia a dia.

No caso do estudo em questão, o termo que utilizaremos será gestão pública em substituição ao termo administração pública, principalmente quando se referir ao período mais recente da história do País, tendo em vista que consideramos que o uso desse novo termo significa entender a gestão como um ato complexo, que se aproxima do mundo da política, na medida em que se constitui como espaço de poder e de luta por projetos sociais em confronto. O que tem uma relação direta com o papel assumido pelo Estado em diferentes contextos históricos. (CARNEIRO e MENICUCCI, 2013)

Assim, diferentemente da gestão privada, a gestão pública expressa valores políticos que precisam ser considerados e que surgem no contexto do debate público. Não estamos afirmando que os aspectos instrumentais da gestão pública devam ser negligenciados, uma vez que os projetos em confronto no debate público, necessariamente se expressarão por meio de formas de fazer e de conduzir o dia a dia da gestão pública governamental e representam a mediação entre os valores em confronto e a tomada de decisão com relação às políticas, planos, projetos e o cotidiano das Instituições.

Em termos históricos, esse debate conceitual sobre o sentido a ser dado aos termos administração X gestão pública, surge em um contexto que pode ser situado inicialmente nos anos de 1970, quando se apresentam diversos argumentos que defendiam a necessidade de reforma do Estado. Essa reforma tinha raízes nas discussões sobre as origens das crises econômicas cuja explicação era dada como sendo uma decorrência do intervencionismo do Estado, argumentos que caracterizam o projeto neoliberal.

Assim, o projeto neoliberal surge da articulação que foi pensada entre a crise da economia e a crise fiscal do Estado⁵. Dessa explicação surge uma proposta de funcionamento do Estado caracterizada por aspectos tais como: ampla agenda de reforma (modelo de gestão, debate sobre eficiência e eficácia, ênfase em resultados); orientação pró-mercado; menos intervenção do Estado no mercado, entre outros aspectos.

Nesse contexto, o neoliberalismo ofereceu os valores que, originados das formas de atuação dos setores privados, foram tomados como base para a organização do modelo de gestão pública que é conhecido como “Nova Gestão Pública” (NGP), aspecto que aprofundamos um pouco mais a seguir.

1.2. A NOVA GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL: PRESSUPOSTOS E DESDOBRAMENTOS

O modelo da NGP se sustenta na ideia de eficiência gerencial que significou grande mudança na forma de pensar a gestão pública com ênfase nas relações e valores que marcam as relações entre sociedade e mercado. (OLIVEIRA, 2015).

A NGP defende como princípios: o foco nos resultados, a qualidade dos serviços prestados, o emponderamento dos cidadãos por meio do estímulo à

⁵ Um importante trabalho que debate a crise fiscal é a obra de James O'Connor, intitulado “USA: a crise do estado capitalista” (1977). A questão principal apresentada por esse autor está relacionado ao problema enfrentado pelo Estado Capitalista para conciliar a sua função de promover as condições adequadas no processo de acumulação do capital, e, por outro lado, legitimar a sua posição política que precisa assumir compromissos para minimizar os custos sociais decorrentes da própria dinâmica da exploração capitalista. Portanto, a crise fiscal do Estado se refere a uma crise do modo de produção capitalista e das contradições que este apresenta em sua etapa monopolista (O'CONNOR, 1977). Essa ideia se afasta da perspectiva neoliberal que considera a crise fiscal como decorrência do crescimento do papel do Estado na economia, perspectiva que foi adotada pelo Estado brasileiro.

competitividade e, com destaque, a eficiência, a eficácia e a efetividade⁶ dos serviços prestados.

No contexto dos anos 1990, o modelo da NGP ganha força com a incorporação de uma forte linguagem gerencialista, sustentada no racionalismo econômico preocupado com a redução de custos e o aumento da produtividade, passando a caracterizar as propostas para a organização do setor público. (OLIVEIRA, 2015)

A intenção da NGP gerencial, segundo seus defensores, é implantar um modelo que articule maior autonomia das instituições, atribuindo-lhes a responsabilidade pelo gerenciamento e execução das políticas e ações governamentais. Nesse contexto, desregulamentação, flexibilização e gestão por resultados passam a ser termos chaves que caracterizam a NGP. (BRESSER PEREIRA e SPINK, 1998, 2000)

A implantação do modelo da NGP se deu de forma diferenciada em vários países, o que levou a sua adaptação aos contextos políticos e institucionais específicos. Com relação a esse aspecto, Carneiro e Menicucci (2013) apresentam, a partir de estudos realizados por Pollitt e Bouckaert (2002), um agrupamento de países que realizaram reformas nacionais feitas com base no modelo da NGP, em três conjuntos principais, conforme apresentamos sinteticamente a seguir.

Um primeiro conjunto, na visão dos autores, se refere às experiências realizadas pelos países anglo-saxões, com destaque para Grã-Bretanha, Austrália e Nova Zelândia, que se destacaram pelo pioneirismo, pela amplitude dos objetivos e pelos impactos das ações implementadas nas formas de organização e funcionamento da gestão pública.

Os propósitos visados gravitaram em torno da melhoria da performance e do incremento da *accountability*, lançando mão de instrumentos com vistas a avaliação do desempenho organizacional, com a implantação de novos sistemas de regras e incentivos para o emprego público, com destaque para adoção de padrões explícitos de avaliação de desempenho, articulados com

⁶ Segundo Sander (1995) a eficiência “[...] é o critério econômico que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo” (p. 43). É, portanto, um critério instrumental e extrínseco. A eficácia “[...] é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos” (p. 46). Esse critério é de dimensão instrumental e intrínseca. A efetividade “[...] é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa” (p. 47). Critério substantivo extrínseco que reflete a capacidade de resposta às preocupações, exigências e necessidades da sociedade.

maior flexibilidade e variedade na provisão de serviços que persistiram sob a responsabilidade do Estado. (CARNEIRO E MENICUCCI, 2013, p. 153).

Esse é um tema importante para nossa discussão uma vez que o debate sobre a avaliação do desempenho das organizações públicas, bem como dos profissionais que nela atuam, constitui um dos aspectos centrais do modelo de gestão de pessoas por competência, questão que retomaremos no próximo item que compõe as referências desta dissertação.

O segundo conjunto proposto pelos autores enfatizam as experiências dos países integrantes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com destaque para aqueles situados na Europa Continental. As mudanças implantadas nesses países não significaram grandes transformações no papel do Estado, nem em suas relações com o mercado e a sociedade.

A atenção se dirige para mudanças focalizadas em áreas consideradas estratégicas, com destaque para o gerenciamento de recursos humanos, a provisão alternativa de serviços públicos e a gestão do gasto público e a transparência financeira [...]. Dentre as medidas mais usuais aparecem a descentralização e a desconcentração, a mensuração de resultados e a avaliação de performance, ao lado de reformulações orçamentária e no uso de mecanismos de mercado ou quase-mercado na provisão de serviços públicos (NOGUEIRA, 2003, apud CARNEIRO e MENICUCCI, 2013, p. 153)

No terceiro conjunto, os autores tratam do processo de implantação do modelo da NGP nos países da América Latina que, para eles, se diferenciam das experiências apresentadas com relação aos países que compõe o primeiro e o segundo conjunto. As distinções podem ser percebidas, segundo os autores, nas intenções que motivaram as reformas, em que pode se destacar os seguintes aspectos: a) forte componente de “isomorfismo coercitivo” e mesmo “normativo” na difusão da NGP que, de acordo com Dimaggio e Powel (1983), decorrem das influências políticas alcançada pelo modelo utilizado pelos países desenvolvidos, que promoveram pressões formais e informais sobre os governos dos países da América Latina para que promovessem reformas nas organizações públicas e no processo de profissionalização dos atores que atuavam nos setores públicos, aspecto considerado central para a melhoria dos serviços; b) projeto focado mais na “redução de custos do que na promoção de melhorias de desempenho do setor público, à medida que foram motivadas principalmente por propósitos de natureza macroeconômica, com ênfase no ajuste fiscal” (CARNEIRO e MENICUCCI, 2013, p.153).

Ainda segundo os autores em referência,

Pouco se avançou além das chamadas reformas de primeira geração, que contemplam privatizações, reforço nos mecanismos de controle financeiro e cortes nas despesas com pessoal. O que se tem, de um modo geral, são iniciativas pontuais e frequentemente descontínuas de introdução de algumas inovações nas tecnologias de gestão, no planejamento e avaliação orçamentária, dentre outras, que ficam distante da concepção de um programa abrangente de novas práticas de gestão, aderentes a NPM⁷. (CARNEIRO e MENICUCCI, 2013, p.153).

Nos anos mais recentes, principalmente a partir dos anos 2000, um conjunto de críticas vem sendo produzidas pelos estudiosos da gestão pública que consideram que a proposta da NGP, baseada em padrões e ação reformista, não dá conta da intenção de garantir a qualidade e a eficiência da gestão pública, por não considerar a diversidade e a complexidade dessas organizações. Dentre essas críticas, destacamos aquelas que consideram que variáveis intervenientes, tais como a capacidade técnica da administração pública, a conformação do arcabouço institucional, as culturas organizacionais, entre outros, não são consideradas nesse modelo. (POLLITT e BOUCKERT, 2002)

Outra crítica importante, ainda formulada por Pollitt e Bouckaert (2002), considera que os princípios e práticas da NGP comprometem a autonomia decisória dos gestores, tendo em vista que suas ações, em princípio, precisam atender as regras de fundamentação legal limitando, desde modo, a conduta direcionada para o aspecto da eficiência do setor público. Além disso, destaca-se que a NGP na tentativa de extinguir as fronteiras entre o setor público e o privado, acaba por considerar o cidadão como consumidor. Nesse processo, quando da oferta dos bens e serviços pelo Estado, segundo a lógica de funcionamento do mercado, esta impacta nas formas de controle público da sociedade sobre os sistemas de governo, afetando a ordem democrática que se sustenta no princípio da soberania popular, e também nos modelos de políticas públicas que tem seu foco nos elementos relacionados à proteção social.

Como essas questões podem ser pensadas com relação ao Brasil? Trataremos dessa questão brevemente a seguir.

⁷ A sigla NPM (*New Public Management*) corresponde a NGP (Nova Gestão Pública) termo utilizado na língua portuguesa.

1.3. A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP) NO BRASIL

As literaturas especializadas sobre os movimentos modernizantes neoliberais consideram que no Brasil esse processo tem início a partir do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE), criado em 1995, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso. No entanto, algumas medidas tomadas no governo de João Batista Figueiredo, na primeira metade dos anos de 1980, que representou o último governo militar, já apresentava elementos dos princípios defendidos pelo modelo neoliberal. As medidas em questão foram impulsionadas pela crise econômica, agravada, posteriormente, pela crise da dívida externa. Como exemplo, podemos citar o projeto de privatização de empresas públicas, que se encontrava alojado no Programa de Desburocratização implementado pelo referido governo. (PORTELA FILHO, 1994)

Segundo Portela Filho,

Durante as primeiras décadas do pós-Guerra, os países da América Latina, especialmente o Brasil, experimentaram longo período de crescimento sustentado a partir de um modelo econômico intervencionista voltado, entre outras coisas, para a substituição de importações. Embora esse modelo econômico tenha gerado desajustes econômicos graves, como a concentração de renda e o fechamento externo da economia, ele manteve durante mais de trinta anos grandes aumentos da renda per capita e diminuição significativa dos níveis de pobreza da região[...] Essa fase de prosperidade econômica sofreu, no entanto, brusca interrupção a partir de 1982. Após a chamada crise da dívida externa, muitos países da América Latina foram compelidos a implantar programas de ajustamento e reformas que promoveram mudanças nos modelos econômicos. Essa política de ajustamento foi realizada com base nas doutrinas do chamado "Consenso de Washington" (PORTELA FILHO, 1994, p.101-102)

O termo "Consenso de Washington" foi utilizado pela primeira vez por John Williamson para se referir a um conjunto de propostas econômicas defendidas por um grupo de agentes econômicos e políticos situadas em Washington, dentre as quais destacam-se: o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, que passou a orientar o "ajustamento macroeconômico" dos países em desenvolvimento que passavam por dificuldades. (PORTELA FILHO, 1994)

Em um estudo sobre o ajustamento da América Latina, John Williamson listou 10 tipos de políticas e reformas econômicas que foram objeto de consenso entre os doutrinadores de Washington durante os anos oitenta: disciplina fiscal; reordenamento nas prioridades dos gastos públicos; reforma

tributária; liberalização do setor financeiro (livre determinação das taxas de juros pelo mercado e abolição dos controles de câmbio); manutenção de taxas de câmbio competitivas; liberalização comercial; atração de investimentos diretos estrangeiros; privatização de empresas estatais; desregulamentação da economia; proteção a direitos autorais. (PORTELA FILHO, 1994)

Durante a década de 1990, portanto, a gestão pública brasileira passa a ser regida pelo ideário neoliberal e pelas receitas recomendadas pelo “Consenso de Washington”. Por outro lado, a Reforma do Estado brasileiro encontra terreno favorável em função tanto do enfraquecimento das resistências por parte da sociedade civil, como também, e talvez principalmente, pelas pressões impostas pelos interesses dos países líderes que reduziram ao máximo as possibilidades de negociação da dívida externa dos países do terceiro mundo (PORTELA FILHO, 1994).

Entre os princípios teóricos que dão sustentação a proposta de Reforma do Estado, podemos destacar: ênfase na eficiência e na elevação da performance; introdução de mecanismos de mercado na gestão pública; a orientação por resultados; a descentralização dos controles gerenciais - maior autonomia, responsabilização e flexibilização de procedimentos.

Como exemplos do conjunto de medidas tomadas nesse período visando o equilíbrio das contas públicas, o autor referido destaca: redução do salário real, demissão de funcionários e incentivo a demissão voluntária, cortes de benefícios disponíveis para cargos elevados, dentre outros. Essas medidas irão caracterizar as chamadas políticas de estabilidade do governo no âmbito da reforma administrativa que sem dúvida gerou grande polêmica, principalmente, por que propunha a revisão das regras de estabilidade dos servidores públicos, particularmente, aqueles que adquiriram estabilidade a partir da nova Constituição. (PORTELA FILHO, 1994)

Os desdobramentos da Reforma do Estado brasileiro e seus impactos nos anos mais recentes, pode ser percebida na forma como o Estado vem redefinindo suas funções como mediador das relações entre o mercado e a sociedade, atuando no sentido da regulação dessas relações, visando implementar uma política de ajuste e superávit fiscal como forma de garantir o ganho dos interesses do capitalismo financeiro.

No modelo de reestruturação do Estado brasileiro, as reformas administrativa e patrimonial, esta última principalmente relacionada ao processo de privatização,

vão dar a direção do processo. Destacam-se ainda nesse contexto, as mudanças ocorridas no campo gerencial, pois estas passariam a representar a inovação mais importante no novo modelo de administração pública. A reforma gerencial, portanto, aspecto que interessa mais de perto a nossa discussão, volta-se para a formação de um novo perfil de gestor público para atender aos objetivos definidos pela Reforma do Estado

Segundo Bresser-Pereira (1998), o principal mentor do projeto de Reforma do Estado no Brasil, a Reforma deveria, além de reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, transformar o modelo de administração pública até então existente no País. Para ele, duas dimensões do processo de reforma deveriam ser tratadas com destaque: os aspectos culturais e a gestão. Aspectos que auxiliariam na implementação da administração pública gerencial.

Para Bresser-Pereira era urgente transformar a cultura burocrática do Estado brasileiro em uma cultura gerencial. Já no aspecto da gestão, entendia que caberia aos gestores públicos, utilizar ferramentas do setor privado, tais como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional, para melhorar a prestação de serviço público.

Um exame dos programas administrativos implementados pelo MARE nos informa sobre sua natureza gerencialista. Entre eles se destacam o Programa de Qualidade e Participação (MARE, 1997b), o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios (MARE, 1998b) e a implementação de uma nova política de recursos humanos. Segundo os técnicos do MARE, a missão do Programa de Qualidade e Participação é se espalhar em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo. Esse programa valoriza os mesmos princípios da qualidade total e se define como um instrumento de mudança da cultura burocrática para a cultura gerencial. Para implementar o programa, os técnicos do MARE também recomendam o uso de outras ferramentas gerencialistas, como o Ciclo de Melhoria Contínua e o benchmarking. Recomendações similares guiam o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios (MARE, 1998b). (PAULA, 2005, p. 45)

O novo modelo de gestão, deveria servir aos diversos níveis de governo, seja ele federal, estadual e municipal, e teria como fundamento a ênfase na profissionalização dos servidores públicos e o uso de práticas de gestão do setor privado. Esse modelo orientou a gestão pública durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso e ainda hoje é tomado como referência na gestão pública.

Em relação à política de recursos humanos, na obra de Bresser Pereira (1998) referida acima, afirma-se a intenção de implementar uma política cuja

prioridade é a carreira dos servidores públicos que ocupam o núcleo estratégico do Estado. Para atender a esse direcionamento, propôs-se um programa de concursos públicos visando selecionar profissionais com nível de pós-graduação, com destaque para as áreas de Administração, Economia e Ciência Política.

A intenção da proposta é manter a diferenciação entre os escalões governamentais e fortalecer a alta burocracia contratando especialistas. Segundo essa perspectiva, os escalões inferiores deveriam ser recrutados, formados e qualificados pelo setor privado não-estatal, alimentando o processo de terceirização que hoje está cada vez mais consolidado no setor público.

Esse processo, no entanto, segundo Maria (2000) não foi bem-sucedido na medida em que a consolidação de um corpo burocrático comprometido com o interesse público, atendendo a princípios da meritocracia, ainda é muito individualizado, além de haver uma tendência para a defesa de interesses pessoais.

Além disso, ao buscar copiar os modelos adotados pelo setor privado, a administração pública gerencial relega a segundo plano a elaboração de modelos e práticas de gestão que considerem as especificidades do setor público e as demandas de participação popular. (MARIA, 2000)

Ainda com relação ao perfil de gestor público exigido no âmbito do novo modelo de gestão, esses deveriam seguir os mesmos padrões utilizados pelo setor privado. O bom gerente seria aquele capaz de garantir a eficiência e a efetividade dos serviços públicos, promovendo a governabilidade, por meio de adoção de técnicas modernas da administração. No caso brasileiro, esse movimento pode ser exemplificado pela criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), bem como das escolas de governo no âmbito dos estados, que passaram a assumir a responsabilidade pela formação do novo gestor público.

A existência das escolas de governo já estava prevista na Constituição Federal do Brasil, de 1988, no art. 39, § 2º, que determina que a União, os Estados e o Distrito Federal mantenham escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. Atualmente, tal capacitação é realizada por inúmeras instituições que se apresentam sob diversas formas de organização, estruturas, estatutos, regimentos e constituição jurídica. Muitas delas se reconhecem como escolas de governo.

Em função do crescimento do número de escolas de governo no País, em julho de 2003, foi criada uma Rede de Escolas de Governo resultante de iniciativa da

Enap, que tinha como objetivo fomentar o encontro, em âmbito nacional, das diferenciadas instituições, visando promover e ampliar o intercâmbio de conhecimentos e experiências.

Segundo Documento elaborado pelo Comitê Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo, aprovado em setembro/2012 e atualizado em 2013, em agosto daquele ano haviam

[...] 196 instituições governamentais, com diferentes trajetórias e formatos, participando da Rede: escolas de governo propriamente ditas, centros de treinamento e capacitação, universidades, universidades corporativas, secretarias de administração de estados e de municípios, e outras instituições de governo interessadas. [...] algumas dessas instituições foram criadas em meados do século passado, porém a grande maioria possui histórico de constituição mais recente, surgindo após o processo de redemocratização do país e da edição da Constituição Federal de 1988. [...] estas instituições estão assim distribuídas: 59 de nível federal (30%), 92 de nível estadual (47%) e 45 de nível municipal (23%). 136 (69%) são vinculadas ao Poder Executivo, 26 (13%) ao Poder Legislativo, 17 (9%) ao Poder Judiciário e 17 (9%) ao Ministério Público. (REDE NACIONAL DE ESCOLAS DE GOVERNO, 2013, p.1)

Apesar das críticas feitas ao modelo da NGP sinalizadas anteriormente, este vem sendo continuamente afirmado como modelo a ser seguido pela gestão pública brasileira, principalmente no que se refere ao papel a ser desempenhado pelos profissionais que atuam no setor público.

Assim, diante dos desafios que são colocados pelas mudanças dos princípios e valores que orientam a responsabilização da gestão pública e de seus agentes, valorizar o servidor público parece ter se constituído em um dos focos principais desse processo de mudança, pelo menos no nível do discurso governamental. Essa afirmativa se sustenta no argumento de que o desenvolvimento profissional dos servidores e sua motivação são condições importantes para que se alcance os objetivos do serviço público.

Considerando essa perspectiva em que se destaca o reconhecimento do papel relevante do servidor público para produzir as transformações exigidas na gestão governamental, é que traremos no próximo capítulo uma discussão sobre as tendências que ao longo dos anos vem sendo dada à gestão de pessoas no setor público, com ênfase para o período mais recente no âmbito do modelo da Nova Gestão Pública gerencial.

2. DA GESTÃO DE RH A GESTÃO DE PESSOAS: REFLEXÕES SOBRE MODELOS ADOTADOS NO SETOR PÚBLICO

Neste capítulo apresentamos uma retrospectiva da constituição do setor de gestão de pessoas nas organizações modernas, destacando as relações entre os modelos adotados no setor público e no setor privado, com ênfase na gestão de IES e tendo como referência empírica o caso da UNEB.

2.1. DA GESTÃO DE RH À GESTÃO DE PESSOAS

A função de recursos humanos surgiu nos Estados Unidos sob o nome de administração de pessoal, em 1883, com a criação da Comissão do Serviço Público. Tinha a finalidade de proteger o sistema de mérito contra intromissões políticas (SANTOS, 2006, p. 97). Além disso, historicamente, a gestão de pessoas surgiu em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.

Em uma perspectiva evolutiva, podemos dizer que a gestão de pessoas passou de uma perspectiva de administração de pessoal, em que se cuidava da confecção de folha de pagamento, manutenção de registros e controle dos funcionários; para a administração de Recursos Humanos (RH), com uma visão em que se reconhecia a importância do elemento humano nos processos de trabalho, bem como com a compreensão de uma visão sistêmica da organização, destacando-se nesse sistema o ambiente laboral; até a atualidade, com a gestão de pessoas, em que se afirma a necessidade das organizações estarem voltadas às pessoas como seu mais valioso recurso para gerar riquezas.

Essas concepções estão articuladas com o desenvolvimento dos estudos no campo da Administração. Esses estudos se iniciaram com as experiências realizadas por Frederick Taylor nos Estados Unidos, e Henri Fayol, na França, o que resultou num movimento que ficou conhecido como da Administração Científica. Seu objetivo principal era atribuir caráter científico às atividades administrativas, em um período de desenvolvimento da sociedade industrial no século XIX.

Nesse contexto, a gestão de pessoas se caracterizava como um processo restritivo, pois a preocupação estava voltava para o funcionamento da organização em seus aspectos financeiros, organizativos, do funcionamento dos setores

produtivos etc. Tonelli, Lacombe e Caldas (*apud* BOOG e BOOG, 2002) afirmam que, nesse período, a administração de RH, como era então denominado, se dava por meio da figura de homens responsáveis pelo controle dos trabalhadores, cuja função se resumia a contratar, demitir e controlar as rotinas dos trabalhadores. No Brasil, nessa época predominava o sistema escravagista, o que não demandava maiores preocupações com a administração dos processos de trabalho, a não ser com a criação de mecanismos para o controle do trabalho dos escravos o que se dava por meio da negação de qualquer direito e de forma violenta.

Por volta da década de 1930, nos estudos desenvolvidos no campo da Administração, surge a Escola de Relações Humanas por meio dos estudos de Elton Mayo. Nessa concepção, afirmava-se que as organizações precisavam reconhecer a importância das relações humanas e cuidar dos processos de integração dos trabalhadores nos ambientes de trabalho, em substituição a uma visão anterior marcada pelas relações impessoais defendida pela Administração Científica. No contexto dessa abordagem, é que emerge a concepção do homem social. (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011)

Foi a partir da noção de homem social que se passou a considerar, segundo Oliveira e Medeiros (2011, p. 15-16)

[...] que a organização não é determinada somente pelo seu lado formal – normas, procedimentos e rotinas. A chamada organização informal – cultura organizacional, líderes e grupos informais – deve ser estudada e positivamente estimulada. Dessa visão comportamental originam-se os posteriores estudos sobre motivação, liderança, Clima e Cultura Organizacionais, entre outros.

Nesse período, o processo de crescimento das indústrias é acompanhado pelo desenvolvimento dos movimentos dos trabalhadores que passam a criar sindicatos e a fazer pressão para que fossem criadas leis trabalhistas, que pudessem regulamentar os processos de trabalhos e defender os trabalhadores da exploração dos empregadores.

Foi a partir desse crescimento das indústrias e da pressão dos trabalhadores, bem como do surgimento da resposta dos Estados com a criação de várias leis trabalhistas, que começa a surgir a necessidade de criação de setores específicos para acompanhar a vida dos trabalhadores nos seus locais de trabalho, destacando-se entre suas funções cuidar do recrutamento, da seleção, do treinamento e da

remuneração dos trabalhadores. Esses setores surgiram inicialmente nas organizações americanas e europeias (TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2002).

No Brasil, essa preocupação só começou a surgir com o crescimento do processo de industrialização a partir da década de 1930, e com a criação de um conjunto de leis estabelecidas durante o Estado Novo, comandado por Getúlio Vargas. A administração de pessoal passou a ser formalmente organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. É nesse período que o governo federal cria o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) com responsabilidades legais de fazer a administração do pessoal que trabalhava no setor público.

Naquela época, segundo Santos (2006, p. 97) “a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: administrativa, de controle, financeira e de assistência social”. Esse foi um período em que as relações trabalhistas eram caracterizadas pelo paternalismo e pelos padrões agrícolas de subemprego.

O autor afirma, portanto, que em 30 de julho de 1938 criou-se o DASP, com a função de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal.

Segundo Bresser Pereira (2007, p. 51),

[...] o DASP foi o agente principal da Reforma Burocrática. Estava inspirado nos princípios da ‘administração pública científica’ que dominava então o pensamento administrativo nos Estados Unidos, e sua ênfase fundamental foi na criação de um quadro de administradores públicos profissionais no Brasil admitidos por concurso público.

Esse período, que vai até 1945, demonstra um esforço de inovação do sistema de administração pública do País que, de acordo com Marcelino (2003), pretendiam promover uma reforma do sistema de pessoal e a implantação e a simplificação de sistemas administrativos.

Nesse período se inicia a criação de um amplo conjunto de órgãos públicos, dentre os quais destacamos:

[...] em 1930 é criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio; em 1931, o Conselho Nacional do Café e o Instituto do Cacau da Bahia; em 1933, o Instituto do Açúcar e do Alcool; em 1934, o Conselho Federal de Comércio Exterior, o Instituto Nacional de Estatística, e o Instituto de Biologia Animal; em 1937, o Conselho Brasileiro de Geografia, o Conselho Técnico de Economia e Finanças; em 1938, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o Instituto Nacional do Mate, o Instituto de Geografia e Estatística; em 1940, a Comissão de Defesa da Economia Nacional, o Instituto Nacional do Sal, a Fábrica Nacional de Motores; em 1941, a Companhia Siderúrgica Nacional, o Instituto Nacional do Pinho; em

1942, a Missão Cooke, o Serviço Nacional de Aprendizagem Indústria (SENAI); em 1943, a Coordenação da Mobilização Econômica, a Companhia Nacional de Álcalis, a 49 Fundação Brasil Central, e o Serviço Nacional da Indústria (SESI); em 1944, a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) (BRESSER PEREIRA, 2007, p. 48)

Segundo Marcelino (2003), esse contexto irá se afirmar a partir da década de 1950 quando um novo projeto nacional de desenvolvimento, definido durante o governo Juscelino Kubitschek, estabelece um Plano de Metas que implicava no crescimento das funções do Estado e promove a multiplicação de órgãos de Administração Pública Indireta (fundações, autarquias etc.).

Ainda segundo este autor, os novos órgãos criados exigiam

[...] maior agilidade e flexibilidade, melhor atendimento às demandas da sociedade e do Estado, facilidade de aporte de recursos e, naturalmente, facilidade de recrutamento, seleção e remuneração de pessoal. (MARCELINO, 2003, p. 644)

O período em questão foi caracterizado pelo desenvolvimento de grandes obras de infraestrutura e pela ampliação das grandes burocracias estatais, cuja início da criação se deu no período anterior. A maneira de pensar as características dessas organizações se sustentava na abordagem sistêmica, ou seja, defendia-se que era necessário administrar as organizações tratando-as como sistema.

A ideia de sistema pressupõe um “conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que forma um todo organizado [...] conjunto ou combinações de coisas ou partes formando um todo complexo ou unitário” (CHIAVENATO, 2000, p. 545). Esse conceito foi inicialmente desenvolvido por Ludwing Von Bertalanffy, na década de 1950, com o objetivo de classificar os sistemas e identificar a forma como seus componentes se organizam.

É no contexto do reconhecimento da importância da abordagem sistêmica para as organizações, que surge uma nova forma de pensar a gestão dos trabalhadores nas organizações com o surgimento do conceito de Administração de Recursos Humanos. Nesse momento, surgiram os primeiros cargos de gerência para cuidar dos setores criados para fazer a gestão de Recursos Humanos (RH) nas organizações, como era denominado na época. Esse processo se amplia no início dos anos de 1980, após o fim da ditadura militar no Brasil.

Para Marcelino (2003), nos anos de 1980 o grande desafio que se apresentava para a administração pública no Brasil era o de criar sistemas

administrativos integrados e eficientes visando a aceleração do desenvolvimento do País e o uso de seus recursos.

A partir dessa intenção é que, em 1985, foi criado o cargo de ministro extraordinário para assuntos de administração, que supervisionaria o antigo DASP e teria a função de racionalizar as estruturas administrativas existentes e formular uma política de RH. A intenção era de incentivar e valorizar as carreiras públicas e renovar o quadro de pessoal. Nesse período foi criada a Secretaria de Administração Pública (Sedap) que deveria atuar na promoção do desenvolvimento do pessoal do setor público, bem como promover a avaliação do desempenho do servidor, instituindo um sistema do mérito baseado no Estatuto do Funcionalismo Público (MARCELINO, 2003).

Nesse mesmo contexto, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, aborda a administração pública da seguinte forma: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[...]” (BRASIL, 1988). Tais princípios devem nortear a atividade dos administradores públicos e seus servidores, visando atender às expectativas da sociedade.

Dentre os princípios sinalizados, destaca-se o princípio da publicidade que consiste na divulgação oficial de todo ato administrativo, para conhecimento do público e início de seus efeitos externos. Esse princípio tem uma relação direta com o processo de prestação de contas e com a necessidade de garantir a eficiência exigida para que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos e atendimento das necessidades da sociedade.

Em seu conjunto, tais princípios exigem uma gestão transparente e profissional, contexto no qual passou-se a exigir grandes mudanças no setor público no campo da gestão de pessoas. Tais mudanças buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas, o que exigia, por sua vez, servidores profissionalizados e capazes de atender a essas novas necessidades.

Foi nesse período, a partir de meados da década de 1980, que a concepção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de RH e, posteriormente, nos anos de 1990, pela de gestão de pessoas. No setor

público, esse tipo de atividade tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública (SANTOS, 2006, p. 98).

Avançando nessa perspectiva, na década de 1990, são dados os primeiros passos para se implantar no País um modelo gerencialista de Administração Pública, modelo que já caracterizamos no capítulo anterior. Esse modelo busca dar conta das novas demandas da sociedade que passam a exigir um aparelho administrativo moderno e eficiente.

Dessa forma, as novas proposições para o campo da gestão das organizações, especialmente a partir dos anos de 1990, faz surgir um modelo de gestão denominado de gestão estratégica que aparece inicialmente nas organizações dos setores privados e, posteriormente, foi assimilada pelo setor público.

Segundo Oliveira e Medeiros (2011, p. 19), o modelo de gestão estratégica de pessoas se caracteriza pela proposição de

[...] novos valores pessoais e organizacionais, por desenvolvimento rápido de tecnologias informacionais, por empresas virtuais, por cultura corporativa e por muitas outras mudanças que passam a integrar os desafios da Gestão de Pessoas neste século. Assim, surge a Administração Estratégica de Recursos Humanos, com ênfase na descentralização firme das responsabilidades de Gestão de Pessoas, ou seja, todo gestor é gestor de pessoas.

Segundo Pfeiffer (2000), já na década de 1980 se iniciava nos Estados Unidos inicialmente e, posteriormente, na Europa o uso da gestão e do planejamento estratégico no setor público. No Brasil, no entanto, esse modelo vai ganhar força nos anos de 1990, como dito anteriormente. No que se refere especificamente à gestão estratégica de pessoas, esta perspectiva pode ser percebida no Brasil por meio da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), criado em 1997, momento em que surgem novas propostas de contratação de pessoal e regime de trabalho para o setor público.

Atualmente, a gestão estratégica de pessoas começa a aparecer como o modelo de gestão de pessoas a ser adotado na administração pública, instituída por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Com esse decreto, começaram os trabalhos para a implantação de uma vertente da gestão estratégica de pessoas, denominada “gestão por competências” no setor público federal, que

vem se tornando referência para outras administrações públicas em âmbito estadual e municipal, modelo que discutiremos mais detalhadamente no capítulo quatro.

No quadro 1, apresentado a seguir, trazemos uma síntese do que foi discutido anteriormente, demonstrando a evolução das concepções de gestão de pessoas no setor público em articulação com as concepções das teorias da administração, construído a partir Oliveira e Medeiros (2011, p. 21)

Quadro 1 – Síntese da evolução das concepções de gestão de pessoas no setor público a partir de abordagens das Teorias da Administração

Abordagens da Teorias da Administração	Características das organizações em geral e da gestão de pessoas no setor público no Brasil	
	Nas organizações em geral	No setor público
Administração Científica (Início do século XX até 1930)	<ul style="list-style-type: none"> - Organização racional do trabalho: homem econômico. - Primeiras indústrias - Trabalho quase escravo - Capataz como responsável para contratar e demitir 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado patrimonialista liberal clássico define direitos civis e políticos previstos na Constituição
Escola das Relações Humanas (1930 e 1946)	<ul style="list-style-type: none"> - Advento do “homem social” - Criação de departamentos de pessoal responsáveis por: recrutamento, seleção, treinamento e remuneração - Legislação trabalhista 	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiro esforço para inovação no serviço público - Criação do Departamento - Administrativo do Serviço Público (DASP), com funções legais
Relações Industriais (1946-1964)	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento industrial - Força dos sindicatos - Departamento de Relações Industriais (RI) - Preocupações com a eficiência e o desempenho - Negociações entre governo e sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado intervencionista - Início de um projeto nacional de desenvolvimento - Na administração indireta de pessoal facilitando recrutamento, seleção e remuneração - 1º Estatuto dos Funcionários Cíveis da União
Abordagem Sistêmica (1964-1980)	<ul style="list-style-type: none"> - Organização vista como sistema - Exigências de qualidade - Administração de RH e Sistema de RH 	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento de grandes burocracias estatais - Grandes obras de infraestrutura - Secretaria de Administração Pública - Políticas de RH: valorizar função pública e renovar quadros - Secretaria de Recursos Humanos - Avaliação de Desempenho e Sistema de Méritos - Novo plano de carreira - Estatuto do funcionalismo público
Gestão Estratégica (1990 – até a atualidade)	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais avançadas - Expansão dos programas de qualidade - Administração estratégica em RH 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo gerencialista de administração - Parcerias público-privadas - Políticas e diretrizes do desenvolvimento de pessoas - Início de gestão por

	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase na descentralização de RH - Gestão por competência - Abertura da economia - Privatização e competitividade - Qualificação contínua 	<ul style="list-style-type: none"> competências - Planos estratégicos de RH
--	---	---

Fonte: Adaptação de Oliveira e Medeiros (2011)

A partir do exposto, podemos afirmar que nos últimos vinte anos a gestão de recursos humanos, hoje denominada de gestão de pessoas, ganhou importância para a administração pública e vem se destacando como um setor estratégico para o desempenho das instituições, assumindo importância, também, no contexto dos novos paradigmas do campo da administração.

Portanto, para que a implantação da gestão estratégica de pessoas tenha êxito, afirma-se a necessidade de a organização estar atenta ao seu entorno, às demandas econômicas, políticas e sociais, à rapidez da informação e das inovações tecnológicas, bem como às competências a serem desempenhadas por todos os membros responsáveis tanto pela gestão, como também pela prestação direta dos serviços públicos no intuito de atender aos anseios e as necessidades de uma sociedade cada vez mais exigente e competitiva.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS: PERSPECTIVAS E DESAFIOS

A gestão de instituições universitárias, no Brasil, é uma área que vem atraindo o interesse de muitos estudiosos, além de estar se tornando também um importante campo de atuação profissional.

Como afirma Finger (1997) a gestão universitária vem apresentando avanços significativos, “mas ainda existe muito amadorismo e os alunos em última análise são os grandes pacientes do processo” (FINGER, 1997, p. 23).

A partir dessa argumentação do autor, podemos supor que ainda não está formulada uma definição mais precisa sobre a gestão universitária em que suas especificidades consigam ser consideradas e indicadas como aspectos norteadores das decisões acadêmico-administrativas a serem tomadas, apesar do reconhecimento de sua importância e do amplo debate que vem sendo feito sobre a

necessidade de inovar e modificar a gestão pública, principalmente quando se refere ao papel a ser desempenhado pelos profissionais que atuam no setor público e a necessidade de valorizar e motivar esses servidores para o desempenho de suas funções.

Apesar dessa tentativa de mudança de perspectiva da gestão universitária, bem como da gestão de pessoas em seu interior, entendida agora como um setor importante para a realização de seus objetivos institucionais, alguns estudiosos têm destacado o fato de que a gestão de universidades públicas, de uma perspectiva mais ampla, se caracteriza, ainda, por uma forte marca de improviso, além de continuar apresentando um caráter fortemente burocrático. (REIS, 2007).

O que se pode perceber ao tratar da gestão universitária, ainda no contexto atual, é que existe uma forte separação entre as funções acadêmicas, relacionadas diretamente às atividades docentes; e as funções administrativo-financeiras, voltadas à manutenção da estrutura. Nesse sentido, muitas vezes, esses setores não atuam como sistemas integrados, apresentando funções e atribuições sem comunicação entre eles (REIS, 2007).

Nessa forma de organização, geralmente as funções acadêmicas, tidas como atividades fins da universidade, são mais valorizadas em função de uma tradição histórica em que estes profissionais assumiram ao longo do tempo os espaços estratégicos de decisão no interior das universidades numa sociedade em que o trabalho intelectual sempre foi, e continua sendo, mais valorizado que o trabalho técnico.

Essa situação pode ser exemplificada na forma como são tomadas as decisões nas universidades públicas que se caracteriza como uma estrutura democrática quando se refere principalmente ao seu núcleo decisório que é assumido pelos docentes. Nesse sentido,

Esses profissionais não somente controlam seu próprio trabalho, como também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam. Esse controle é feito por indicação dos próprios pares para realizar parte do trabalho administrativo. No caso dos professores, eles participam e presidem colegiados, além de ocuparem cargos de chefia, o que lhes garante algum controle sobre as decisões que influenciam seu trabalho, resultando em algumas situações nas quais não é dada a devida atenção para algumas áreas dessas instituições, como o desenvolvimento de RH. (MAGALHÃES, et all 2010, p. 60)

Essa situação, inclusive, tem sido alvo de muitas críticas formuladas pelos setores representativos dos profissionais que atuam nas universidades públicas,

tendo em vista, a mudança do perfil dos servidores que atuam nos setores técnicos e administrativos que nos últimos anos vem apresentando níveis de qualificação cada vez mais altos, muitos deles com titulação de mestres e doutores.

Essa polarização é percebida por meio de disputas por espaços de decisão dentro das instituições e é apontada por Finger (1997, p. 12) que destaca com relação à gestão das universidades públicas:

As posições mais altas na hierarquia organizacional sempre foram reservadas a professores e a ideia de alguém que não seja professor ocupar o cargo de reitor ou de alguma pró-reitoria arpeia a gente até hoje. Parte-se, na maioria das vezes, do princípio de que se alguém é bom professor deverá ser necessariamente, um bom administrador. Também não sendo professor se tem como certo que poria a instituição em risco.

Entendemos que essa concepção deve ser questionada e que os setores da gestão universitária que devem ser ocupadas, necessariamente, por professores só se aplica no caso da responsabilidade com a gestão específica do setor acadêmico, entendido como gestão do projeto pedagógico da instituição. Os outros campos da gestão das universidades, principalmente aqueles mais diretamente vinculados aos aspectos técnicos e administrativos, financeiros e de gestão de pessoas, considerando o novo cenário de alta competitividade e de necessidade de profissionalização da gestão universitária, poderiam, certamente, ficar a cargo de gestores com perfis mais diretamente ligados aos campos de atuações específicos, ou serem exigidas qualificações ou ampla experiência de atuação no setor administrativo, o que no caso, poderia envolver professores, mas não necessariamente.

Esta, no entanto, não se trata de uma decisão técnica, mas de uma decisão política que envolve um processo de disputa por espaços de poder consolidados historicamente.

No caso da gestão universitária em instituições públicas, como se pode ver, esta é uma questão complexa, tendo em vista que a mesma envolve um conjunto de setores que precisam ser integrados e estar em permanente comunicação, porém isto não ocorre sob um controle centralizado, mas com a participação e o envolvimento da comunidade acadêmica como um todo, por meio da institucionalização de colegiados em quase todas suas instâncias, o que exige a permanente negociação entre os pares para a tomada de decisão.

Nesse contexto, concordamos com Santos (1999), quando o autor defende que a universidade, principalmente a pública, encontra-se diante da necessidade de romper com o atual modelo de funcionamento rígido, mas que é preciso reconhecer que as condições para tal são difíceis, constituindo-se em desafios frente às demandas de transformações profundas da instituição que são exigidas pelo mundo atual. Para o autor, esse limite parece ser estrutural na medida em que a história da instituição universitária no Ocidente parece ser marcada por uma rigidez funcional e organizacional que dificulta a permeabilidade as pressões externas, ou mesmo uma resistência as mudanças.

Trigueiro (1999) concorda com essa argumentação e considera que a principal ameaça para a universidade está em seu próprio interior. Ele argumenta que suas práticas são obsoletas; que há dificuldade das instituições para se adequarem a um novo contexto econômica, política e socialmente complexo, apresentando um conservadorismo persistente.

Nesse debate, deve-se considerar, ainda segundo Trigueiro (1999), questões relacionadas aos modelos administrativos da gestão universitária que se caracterizam pela burocratização, pela fragmentação departamental na organização do trabalho, até a autonomia como princípio acadêmico-administrativo que precisa funcionar para contribuir para melhorar a própria racionalidade administrativa, a eficiência na alocação dos recursos, na qualificação de pessoal etc.

Com relação a esse debate, Catani et all. (2001) sugerem que a discussão sobre a organização e gestão universitária precisam considerar a necessidade de modernização institucional no sentido de formular sistemas de informação associados a políticas que tornem mais ágeis e eficientes o trabalho. Além disso, indicam a importância de ações no âmbito de cada instituição, para tornar a gestão mais profissional e a estrutura acadêmica cada vez mais funcional. Nesse contexto, não podemos esquecer que tornar a gestão mais profissional exige uma política de gestão de pessoas cada vez mais objetivamente proposta e conduzida garantindo a qualificação e a valorização dos profissionais que atuam nas universidades.

Marques (2002) considera que, nesse aspecto, tem surgido algumas mudanças para a melhoria dos processos de trabalho na administração pública e, por extensão, nas universidades, favorecendo o desenvolvimento de modelos de gestão capazes de criar e manter um clima organizacional favorável ao alcance dos resultados institucionais, principalmente por meio da criação de pró-reitorias de

gestão de pessoas com ações voltadas para o desenvolvimento de seus servidores. Esse contexto prevê como condição necessária a valorização da área de gestão de pessoas nas universidades, principalmente no que se refere à qualificação dos servidores.

Essa situação é reconhecida tanto por pesquisadores quanto por gestores universitários que destacam a necessidade de criar, nas universidades, um sistema de aperfeiçoamento do pessoal técnico-administrativo, destinando, inclusive, orçamento específico para isso. No entanto, na prática, parece haver grandes dificuldades (financeiras, de pessoal, de decisão administrativa etc.) para desenvolver ações integradas em relação à gestão de pessoas no setor público, com destaque para as universidades. Na maioria das vezes, o que se percebe são ações isoladas que, embora tragam mudanças em algumas políticas com impactos para a qualificação dos servidores técnico-administrativos, não tem a amplitude necessária para atingir todos os profissionais da instituição, o que gera resultados pouco significativos para a instituição como um todo.

Considerando a discussão anterior, iremos apresentar no capítulo a seguir uma discussão sobre o modelo de gestão de pessoas por competência, modelo que vem sendo proposto pelos órgãos da gestão pública federal como referência para as diversas instituições públicas brasileiras, em todos os níveis, com o intuito de possibilitar uma efetiva profissionalização da gestão pública no Brasil e uma melhoria do desempenho das instituições.

3. O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA: CONCEITOS E APLICAÇÕES NO SETOR PÚBLICO

Na sequência, apresentamos alguns conceitos de competência e de gestão por competência que norteiam o debate sobre o tema, tendo como referência discussões apresentadas por pesquisadores e outras apresentadas nos documentos oficiais que definem a política de desenvolvimento de pessoas no âmbito do governo federal; em seguida faremos uma reflexão sobre os limites e possibilidades do modelo de gestão de pessoas por competência vir a contribuir para a melhoria do desempenho das instituições públicas brasileiras, com ênfase nas instituições universitárias públicas.

3.1. SOBRE O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Para apresentar o conceito de competência iremos enfatizar o uso desse conceito no campo da gestão organizacional, embora o mesmo tenha sido apropriado por diversas áreas de conhecimento, tais como a psicologia, a educação entre outros, ampliando suas possibilidades conceituais em função das especificidades de cada uma das áreas.

Segundo o Dicionário Online de Português, o termo competência pode significar: “atribuição, jurídica ou consuetudinária, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar determinados assuntos: competência de um tribunal”; ou, “capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto” (<https://www.dicio.com.br/competencia/>). No senso comum a palavra competência é bastante utilizada e geralmente serve para considerar uma pessoa como apta para realizar alguma coisa.

Nos últimos anos, a discussão sobre o tema competência ganhou espaço nos debates acadêmicos e organizacionais. Como nos diz Fleury e Fleury (2001), essa discussão veio associada a diversas formas de compreensão: no nível do indivíduo, das organizações, e dos sistemas educacionais dos países.

Para Fleury e Fleury (2001) o desenvolvimento inicial do conceito de competência, a partir dos anos de 1970, tiveram duas perspectivas centrais. De um lado, o autor identifica a perspectiva americana, formulada por autores como McClelland, na década de 1970, que conceituou competência como “uma

característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 184); e Richard Boyatzis, na década de 1980, que avançando com relação à concepção anterior, procurou identificar “um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior”. (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 185).

Esses autores marcaram os estudos de pesquisadores americanos que trabalhavam sobre o tema competência, com destaque para os estudos de Spencer e Spencer, 1993; McLagan, 1996; Mirabile, 1997.

Nesta perspectiva,

[...] o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 186).

Como se pode perceber, o conceito de competência nessa perspectiva coloca o foco sobre o indivíduo e suas capacidades sem descuidar, no entanto, da necessidade de as competências individuais serem articuladas às necessidades dos cargos a serem desempenhados nas organizações. Sendo assim, a tarefa ou um conjunto de tarefas a ser desempenhadas é que se constituem na referência para se pensar o conceito de competência.

Algumas críticas foram formuladas a essa perspectiva, principalmente ao considerar as competências e habilidades individuais apenas a partir das necessidades dos cargos em termos de tarefas a serem desempenhadas, princípio que define o modelo taylorista, não dará conta de atender as demandas das organizações contemporâneas, marcadas pela complexidade e pela mutabilidade diante de um mundo globalizado. (FLEURY E FLEURY, 2001)

Essas críticas, aliadas ao debate sobre a necessidade de desenvolver pessoas com capacidades complexas para atender às mudanças das organizações frente aos processos de reestruturação produtiva formuladas também por autores europeus, vão levar, segundo Fleury e Fleury (2001), ao surgimento de uma nova perspectiva quanto ao conceito de competência.

Ainda segundo Fleury e Fleury (2001), uma nova concepção de competência que surge nos anos de 1990, tendo como principal representante Zafirian (1999),

teve suas origens nos anos de 1970, na França, a partir de questionamentos feitos por estudiosos com relação ao conceito de qualificação e de sua relação com os processos de formação profissional, que consideravam que havia um descompasso entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria), e a formação educacional. Nesse sentido, propunham articular, de forma mais efetiva, o ensino das necessidades reais das empresas, com o objetivo de ampliar as chances de as pessoas conseguirem empregos.

A partir dessas críticas a ideia de qualificação com uma vinculação direta às tarefas a serem desempenhadas em cada cargo, o conceito de competência assume uma nova perspectiva que parte da análise das mudanças assumidas pelo mundo do trabalho.

Nesse contexto, é necessário considerar três mudanças principais no mundo do trabalho, que contribuem para repensar o conceito de competência e a sua aplicação na gestão das organizações que foram apontadas por Zarifian (1999)

A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.

Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental. ZAFIRIAN, 1999 apud Fleury e Fleury, 2001, p. 186)

O que parece estar sendo destacado nessa nova perspectiva é que o trabalho não pode mais ser tratado apenas como um conjunto de tarefas que definem um determinado cargo, mas que o trabalho passa a ter uma articulação direta com as competências que o indivíduo é capaz de mobilizar para enfrentar as situações profissionais com as quais terá que lidar e que são cada vez mais mutáveis, flexíveis e complexas. Situação esta, que passa a ser cotidiana e parte da rotina dos processos de trabalho. Nesse caso, a perspectiva francesa incorpora um elemento importante no conceito de competência que se refere às relações entre os conhecimentos, habilidades e atitudes como condição para a mobilização das capacidades dos indivíduos (ALMEIDA, 2007).

Sendo assim, competência nessa abordagem é a capacidade do indivíduo “assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso” (ZARIFIAN, 1994, p. 111 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.19).

Entre os estudiosos brasileiros do tema, as discussões, segundo Fleury e Fleury (2001), se iniciaram sustentadas nas referências de autores americanos, entendendo competência como algo que o indivíduo possui e que deve atender as necessidades do cargo que ele ocupa. Posteriormente, principalmente a partir do final dos anos de 1990, a utilização de pesquisadores franceses como Le Boterf, Zarifian e outros promoveu a ampliação e o enriquecimento do debate, produzindo novas perspectivas e enfoques.

Nesse contexto de influências, os estudos de Fleury e Fleury (2000, 2001a, 2001b) têm trazido importantes contribuições para o debate e se constituído em uma referência para vários pesquisadores do tema. A partir de seus estudos e considerando as perspectivas em discussão, os autores definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001).

Avançando nessa discussão, para que o conceito de competência possa contribuir para a gestão das organizações, Dutra (2001), considera que é necessário que haja a entrega do indivíduo e de suas competências à organização. Essa ideia de entrega, elaborado por Dutra, enriquece a definição de competência apresentada anteriormente, pois inclui a capacidade de entrega como um fator que condiciona a efetiva aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais para a realização dos fins organizacionais. Além disso, a ideia de entrega amplia o conceito de competência e coloca a questão da motivação, da valorização, do reconhecimento do profissional como aspecto importante da discussão, pois esta entrega dificilmente ocorrerá sem que a organização invista e reconheça o trabalho de seus profissionais.

Em síntese, talvez possamos dizer que a competência envolve os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo possui ou desenvolve, e que decide entregar à organização em que trabalha ao realizar as tarefas inerentes ao cargo que ocupa, com o objetivo claro de alcançar os objetivos organizacionais, e pelo qual é reconhecido e valorizado.

Esse é um conceito de competência com a qual alguns autores têm trabalhado, considerando que possuem ampla aceitação por envolver várias dimensões do trabalho, destacando as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva, bem como articulam a competência ao desempenho, tendo como referência um ambiente organizacional. (CARBONE, BRANDÃO e LEITE, 2005)

Sendo assim, para esses autores, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho que será expresso por meio de comportamentos que a pessoa realiza durante o trabalho que podem ser observáveis por meio de suas consequências em termos de realizações e resultados (CARBONE, BRANDÃO e LEITE, 2005)

A relação entre a aplicação das competências e o desempenho no trabalho ganha importância no processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competência na medida em que, como afirma Santos (2001), pode verificar se uma pessoa possui ou não uma dada competência através da adoção de certos comportamentos que podem ser observados durante os processos de trabalho.

Outro aspecto relevante nessa discussão é que alguns autores consideram que além das competências individuais é necessário considerar a existência de competências das equipes de trabalho ou das organizações, o que nos leva a classificar, segundo terminologia de Brandão e Guimarães (2001), as competências como humanas (ou profissionais) e organizacionais.

Ao partir desse conceito de competências, como podemos definir a Gestão por Competências?

A gestão por competências vem sendo defendida como uma alternativa para os modelos de gestão tradicionais utilizados pelas organizações. Segundo Brandão e Guimarães (2001), isso ocorre na medida em que o modelo propõe organizar esforços com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Para esses autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como finalidade garantir a formulação das estratégias organizacionais que levem ao seu desenvolvimento.

Dessa forma, a gestão por competências tem por fundamento principal garantir a adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem convergir para a realização dos fins organizacionais.

Brandão e Braby (2005) apresenta um conjunto de procedimentos que considera importantes para a realização da gestão por competência, dentre os quais destaca:

A gestão de competências utiliza mecanismos e instrumentos tais como o **mapeamento de competências**, que identifica as competências necessárias à organização presentes no quadro de pessoal, e o banco de talentos, que se constitui em um banco de dados com as informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal, utilizado quando a organização necessita planejar a alocação de pessoal ou realizar a realocação das pessoas.

Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos **definir indicadores de desempenho** no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Depois, por meio de instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais [...] a organização pode **identificar** o seu **gap ou lacuna de competências**, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente.

Feito esse diagnóstico, a organização pode **planejar ações para captar e desenvolver as competências** de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas.

Finalmente, há uma etapa de **avaliação**, em que os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo. (BRANDÃO e BRABY, 2005, p. 181-182, grifo nosso)

Para alguns autores, como Carbone, Brandão e Leite (2005) identificar as competências necessárias para a realização dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes do processo de gestão de pessoas por competências. Dentre os procedimentos sugeridos para essa identificação, os autores sugerem os seguintes passos: (a) realização de uma pesquisa documental que deve incluir a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e das estratégias da organização; (b) coleta de dados com pessoas estratégicas para a organização para que as informações contidas nos documentos possam ser trabalhadas na perspectiva dos sujeitos.

Os autores sugerem, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa que pode envolver observação (participante ou não), entrevistas, grupos focais e aplicação de questionários.

Um dos passos mais discutidos pelos autores é a descrição das competências humanas que são importantes e necessárias para a organização. Nesse aspecto, Carbone, Brandão e Leite (2005), recomendam a descrição das competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos observáveis no trabalho. Dessa forma, a descrição de uma

competência corresponderia a um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

Segundo Dutra (2004), um modelo de gestão de pessoas articulado por competências favorece uma maior articulação entre os elementos envolvidos no processo organizacional. Desse modo, os processos sistêmicos que compõem a gestão de pessoas, reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema maior efetividade para a realização de seus fins. Outro aspecto relevante que a gestão por competências pode contribuir para a organização é que, estando o sistema de gestão de pessoas articulado às estratégias organizacionais e às expectativas das pessoas, isso promoverá a legitimidade e a credibilidade agregando valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que nela trabalham (DUTRA, 2004).

Considerar as expectativas das pessoas, no nosso ponto de vista, deve ser um dos aspectos mais bem cuidados na gestão por competências, principalmente quando se trata de instituições públicas que possuem modelos de gestão democrática e colegiada.

Sendo assim, o modelo de gestão de competências deveria, por princípio, envolver todas as práticas de gestão de pessoas dentro da organização, o que significa tratar da movimentação, desenvolvimento, valorização, gestão de carreira e remuneração, entre outros aspectos, de forma integrada e considerando as expectativas das pessoas, o que garantiria a motivação e o envolvimento dos profissionais na realização dos seus objetivos e metas no desempenho do trabalho, nos objetivos e metas de seu setor e da organização como um todo.

Caso contrário, a gestão por competências pode passar a se constituir apenas como um modelo de gestão voltado para o aperfeiçoamento do controle dos processos de trabalho, com formas eficazes de avaliação individual traduzidas em forte pressão sobre os resultados e o desempenho pessoal, refletindo as ambiguidades e contradições organizacionais que buscam, por um lado, maximizar o lucro, e por outro, aumentar a produtividade.

Perceber essa lógica que certamente está na base da criação do modelo de gestão de pessoas por competência, que é própria do setor privado, e buscar possibilidades de aplicação do modelo no setor público, que possui outra lógica, é um dos grandes desafios para a gestão de pessoas nas Instituições públicas.

A seguir, vamos apresentar algumas reflexões sobre como o modelo de gestão de competências vem sendo pensado para a gestão de pessoas no setor público no Brasil.

3.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

A gestão por competências aparece inicialmente como proposta de organização do setor público na Europa, no contexto do final dos anos de 1980, e indica, segundo Newman e Clarke (2012, p. 354),

[...] processos de transformação cultural e política que estavam ocorrendo na Grã-Bretanha na década de 1980 e 1990 sob o comando de Margaret Thatcher (1979-1992) e John Major (1992-1997). [...] Os pressupostos compartilhados de liberar as forças do mercado do controle do Estado; liberar o consumidor da carga de impostos; e reduzir o tamanho, âmbito e custo do Estado informaram todo um rol de governos nacionais e organizações internacionais ao longo deste período, frequentemente conceituado como neoliberalismo ou neoliberalização.

Na medida em que a proposta de reforma do Estado era implementada em alguns países, o modelo de gestão de pessoas por competências ganhava credibilidade. Dessa forma, essa perspectiva passou a ser utilizada pelos setores públicos de diversos países da Europa, permitindo identificar características comuns sobre o que pode vir a ser considerada gestão de pessoas por competência.

Nesse cenário, a competência, segundo Hondegheem, Horton & Scheepers (2006), passou a ser entendida como um conhecimento que vai além do conhecimento acadêmico e formal e como capaz de transformar as estruturas burocráticas públicas em estruturas mais flexíveis, tendo como foco a valorização das pessoas no ambiente de trabalho entendido como um dos elementos mais importante das organizações.

Pelo exposto, podemos perceber que a expectativa era de que o modelo de gestão por competências promoveria uma profunda mudança na cultura organizacional, proporcionando a inovação necessária à qualidade e a excelência do setor público.

Segundo Fevorini, Silva e Crepaldi (2014, p. 131)

Um marco importante para a discussão sobre a adoção da GPC no setor público foi o evento “Gestão por Competências em Organizações de

Governo” organizada pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Tratou-se de uma mesa redonda realizada entre novembro de 2004 e março de 2005. Nela, gestores públicos e especialistas analisaram e debateram novas ideias e a gestão de pessoas em organizações de governo e também relataram suas atividades de gestão por competências e os desafios relacionados à sua integração aos subsistemas de recursos humanos.

Ao discutir e tentar sistematizar os desafios identificados pelas instituições que participaram do evento⁸, no que se refere às especificidades da implementação da gestão por competência no setor público, Pires et. al (2005) destacaram os seguintes aspectos:

- Limitações de ordem legal em relação à prática de seleção por concursos públicos que inibe a consideração de habilidades e atitudes diferentes daquelas relacionadas ao conhecimentos e experiências acumuladas dos candidatos.
- Inexistência de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores, considerando não apenas o processo de seleção, mas todos os outros aspectos da gestão de pessoas das organizações de governo.
- A inadequação dos sistemas de cargos, carreiras e remuneração adequados que afetam, principalmente, o desempenho e a motivação dos servidores com impacto maior para a nova geração de servidores públicos, que, muitas vezes, desiste de continuar nos quadros das instituições.
- A falta de um sistema de progressão funcional comum aos diversos órgãos e carreiras do setor público e o uso de critérios inadequados fixados, geralmente, em função do tempo de serviço. Nesse caso, as necessidades da organização não são consideradas e muito menos os resultados obtidos pelos servidores nas avaliações de competências e de desempenho.

⁸ Instituições que participaram dos debates promovidos pela ENAP, intitulados “Gestão por Competências em Organizações de Governo”, entre 2004 e 2005: Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Agência Nacional de Transporte Aquaviário (Antaq), Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal (CEF), Câmara dos Deputados, Casa Civil da Presidência da República, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Fundação Luís Eduardo Magalhães/BA, Ministério da Justiça (MJ), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seges/MP), Tribunal de Contas da União (TCU) (PIRES et al 2005)

- A definição de sistemas de remuneração que permita a valorização do trabalho do servidor também não é uma tarefa fácil, simples, o que pode gerar a desmotivação dos servidores, que podem ser agravados em função de desvirtuamentos do sistema de remuneração.

Em 2006, a gestão por competência no Brasil, passa a ser política pública, sendo definida no âmbito da PNDP, formalizada por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, momento em que se inaugura a implantação dessa nova fase da gestão pública em que a gestão por competência é adotada como modelo a ser seguido pelos órgãos da administração pública federal e como referência para os outros níveis da administração pública.

Esse modelo de gestão de pessoas pretende responder as novas exigências da sociedade que demandam do poder público cada vez mais resultados em sua atuação de modo a atender necessidades legítimas, indicando que os usuários do serviço público estão cada vez mais exigentes quanto à satisfação de suas demandas.

Outro aspecto relevante desse novo cenário é a discussão em torno da exigência de transparência e ética no setor público, bem como da necessidade de avaliação pelos usuários em relação aos serviços prestados, aspectos que reforçam a ideia de efetividade do serviço público.

Essas novas demandas, por sua vez, reafirmam a exigência de servidores públicos com outro perfil, bem como de mudanças nas próprias organizações que precisam ser mais flexíveis, dar respostas com mais prontidão e ser capazes de se adaptar aos cenários em constante transformação. Isso, por sua vez, implica no uso extensivo de novas tecnologias da informação, bem como no investimento na modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal.

Esses são elementos que configuram o novo cenário e que vem sendo discutido tanto pelos estudiosos do tema, quanto pelos setores governamentais. No entanto, é preciso considerar a formação histórica brasileira cuja cultura patrimonialista ainda não foi plenamente superada. Nesse sentido, a tradição da administração pública brasileira foi se construindo com base numa orientação legalista e formal, articulados a elementos culturais oriundos do patrimonialismo e do individualismo, modelo distante de uma burocracia profissional ancorada na

impessoalidade e no mérito que está na base no modelo de gestão de pessoas por competência (MACELINO, 2003)

Este cenário vem, aos poucos, sendo repensado pelos órgãos responsáveis pela gestão de pessoas na administração pública brasileira bem como pelas representações dos movimentos organizados dos servidores, o que tem levado à formulação de políticas, bem como de legislação específica, principalmente a partir da década de 2000, como aqueles exemplificados pelo Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que normatizam as questões da gestão por competências e da avaliação de desempenho.

Mello e Amâncio (2010) apontam que esse modelo de gestão para ser implantado no setor público terá que lidar com muitos desafios, apesar de apresentar potencialidades. Dentre esses desafios, os autores destacam as limitações legais que devem ser respeitadas como, por exemplo, aquelas relativas à realização de concursos públicos para a contratação de pessoal; além de limitações tecnológicas e estruturais; e ainda a falta de motivação enraizada na cultura organizacional pública, causada, por exemplo, pela dificuldade de implantar políticas de remuneração e benefícios diferenciadas.

Além disso, é preciso considerar que esse movimento exige a superação de uma visão tradicional que ainda marca muitas das organizações públicas brasileiras que tem nos setores que cuidam da gestão de pessoal um olhar voltado apenas para as atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria, proposição de leis, regras e regulamentos. Nesse cenário as ações de treinamento e capacitação muitas vezes ocorrem de forma pontual e desarticulada dos objetivos institucionais. (MELLO e AMÂNCIO, 2010)

Essa forma de atuação coloca o setor de pessoal apenas como um espaço de resposta às demandas funcionais dos servidores individualmente ou de outros setores da organização, significando que a área de pessoal não possui um projeto de atuação estratégico articulado às necessidades da instituição como um todo.

Geralmente são questões emergenciais e pontuais, sem vinculação com os objetivos e metas organizacionais; não se vincula ao planejamento de ações e a definição de políticas essenciais para a gestão de pessoas, tais como: seleção e recrutamento, capacitação, remuneração de pessoal, entre outras.

Outro aspecto importante que pode comprometer o desempenho das instituições públicas é a falta de vinculação entre a realização do trabalho, a

avaliação do desempenho com base nos objetivos institucionais e os mecanismos de remuneração. Essa situação em que se verifica pouca ênfase nos resultados dos processos de trabalho e na valorização do desempenho do servidor se reflete na falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à mudança de funções. O que se verifica como resultado é a repetição ano após ano das mesmas tarefas pelo servidor que se vê pouco desafiado e desmotivado frente aos seus processos de trabalho. (FONSECA, 2016)

Nesse contexto, o uso de critério de tempo de serviço como critério prioritário para a progressão, bem como a atribuição de gratificações como forma de compensação pelo desempenho diante da impossibilidade de promover um efetivo aumento salarial, constitui-se em instrumentos que dificultam mais que auxilia na melhoria do desempenho da instituição (FONSECA, 2016)

Além desses problemas da área da gestão de pessoas, podemos ampliar essa discussão sinalizando com outros aspectos, tais como: a forma como são ocupados os cargos que na maioria das vezes leva a desvios de função por falta de clareza quanto às atribuições dos setores e as competências dos servidores, problema muito comum nos diversos setores dos órgãos públicos, aspecto que tem sido alvo de várias denúncias dos sindicatos e associações de servidores públicos; formas de recrutamento e de seleção que são realizados por meio de concursos que têm como foco os cargos e, não, as competências.

Pode parecer semelhante à aplicação do mesmo modelo de gestão tanto em ambientes públicos como em privados, no entanto, os aspectos listados acima indicam que existem algumas características específicas no ambiente público, que merecem destaque e que exigem mecanismos adequados às suas especificidades. A estabilidade, a forma de contratação, o regime de trabalho, os objetivos organizacionais são algumas dessas particularidades no ambiente público que irão direcionar e talvez comprometer a aplicabilidade do modelo de gestão. (MELLO e AMÂNCIO, 2010)

Com relação mais especificamente ao modelo de gestão por competência, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, apresenta como objetivos da PNDP a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à sociedade através do permanente desenvolvimento dos servidores públicos. Para tanto, as competências individuais requeridas dos servidores devem estar alinhadas

aos objetivos institucionais, através de ações de capacitação. Essa é a lógica principal adotada por esse modelo.

O Decreto nº 5.707 orienta que todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, devam promover o desenvolvimento de competências dos servidores públicos com o objetivo de melhorar os serviços prestados ao cidadão.

Em seu Art. 1º, o Decreto nº 5.707, define como finalidades da PNDP:

- 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.

Logo na sequência, no Art. 2º, o texto do Decreto nº 5.707 apresenta alguns conceitos que considera relevantes para a compreensão do que prevê a Política destacando-se os conceitos de capacitação, gestão por competência e eventos de capacitação, conforme se pode perceber abaixo:

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.

Podemos observar que o conceito de capacitação apresentado no documento estabelece uma relação com o modelo da gestão por competência, ao afirmar que a capacitação deve ocorrer com o propósito de “contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento das competências individuais”.

Na sequência, o Decreto Lei conceitua o que deve ser tomado como referência quando se fala em gestão por competência, momento em que se observa o destaque que é dado à relação entre competência e capacitação.

No Art. 3º do Decreto Lei nº 5.707, são as seguintes diretrizes definidas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas:

- 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.

As diretrizes apresentadas acima demonstram que o tema da capacitação assume destaque na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no que se refere à administração pública federal que entende o desenvolvimento de pessoas como o processo de formação continuada e permanente no sentido de promover ambiente de aprendizagens necessárias ao desenvolvimento institucional.

No que se refere ao modelo de gestão por competências, autores como Guimarães (2000), Pires et al. (2005), tem sinalizado em seus estudos para um conjunto de elementos que precisam ser considerados dentre os quais destacam: formulação de estratégia organizacional; definição de missão, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos; definição de indicadores de desempenho organizacional; diagnóstico das competências essenciais à organização; diagnóstico das competências humanas ou profissionais; desenvolvimento de competências internas;

captação e integração de competências externas; formulação de planos operacionais de trabalho e de gestão; definição de indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos, entre outros que devem ser permanentemente acompanhados e avaliados.

Como se pode perceber, a gestão por competência envolve um conjunto complexo de etapas que precisam estar articuladas em um sistema de gestão para que possa alcançar os resultados esperados. Colocar o foco na capacitação pode vir a comprometer os outros aspectos que, a nosso ver, são essenciais para o bom desempenho organizacional, principalmente aqueles relativos às definições estratégicas da instituição como um todo. Sem essas definições dificilmente será possível avançar com um processo de capacitação que possa atender de forma eficaz as necessidades da instituição (FONSECA, 2016)

As reflexões apresentadas nos capítulos anteriores constituem as referências teóricas a partir das quais iremos realizar as análises dos dados apresentados nos próximos capítulo.

Antes, porém, iremos apresentar os caminhos percorridos para a realização do estudo, tanto no que se refere aos procedimentos realizados durante a pesquisa de campo, quanto às decisões tomadas para fazer o tratamento e a análise dos dados coletados.

4. OS CAMINHOS DA PESQUISA

O objeto de investigação desta pesquisa foi a gestão de pessoas na UNEB. A mesma se orientou pela busca em responder a seguinte questão: Como o modelo de gestão por competência pode contribuir com subsídios para que a UNEB promova a gestão e o desenvolvimento de seus quadros técnicos na perspectiva do alcance de seus objetivos institucionais?

O estudo foi conduzido pelos seguintes objetivos específicos: analisar o modelo de gestão de pessoas por competência, com ênfase na discussão de sua aplicabilidade em instituições públicas; caracterizar o modo como a UNEB realiza a gestão dos profissionais que atuam na área técnica; identificar como gestores e representantes sindicais dos profissionais que atuam nas áreas técnica-administrativas percebem os desafios enfrentados para a gestão de pessoas na UNEB; contribuir com subsídios para enfrentar os desafios apontados pelos gestores e sindicalistas a partir dos pressupostos do modelo de gestão por competência.

Neste capítulo, apresentamos os caminhos percorridos para a realização da pesquisa de campo, visando o alcance dos objetivos específicos indicados acima, e justificamos as decisões tomadas com relação ao tipo de abordagem metodológica e ao tipo de investigação adotada no estudo, bem como ao processo de análise dos dados.

4.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA E TIPO DE INVESTIGAÇÃO

Considerando que a abordagem de investigação qualitativa se caracteriza pela busca da compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos com relação aos fenômenos sociais que estão sendo investigados; e que a pesquisa realizada teve como objetivo geral “analisar as contribuições que o modelo de gestão por competências pode vir a dar para a gestão dos quadros técnicos que atuam na UNEB” a partir das concepções de seus gestores e representantes sindicais dos profissionais técnicos que atuam na Universidade; entendemos que fica justificada a adequação da opção pela abordagem de investigação qualitativa.

A partir do enfoque da abordagem qualitativa, o tipo de investigação utilizado foi o de estudo de caso. Essa opção se justificou em função de que esse tipo de investigação se caracteriza como uma das estratégias de pesquisa utilizadas por

pesquisadores que se propõem a debruçar-se sobre o objeto pesquisado com a intenção de questionar sobre “como” e “por que” um determinado fenômeno se manifesta no seu contexto de existência.

Segundo Yin (2005, p. 27) “O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” que, com certeza, auxiliarão na produção de conhecimentos sobre a realidade estudada.

O formato do estudo de caso e as possibilidades da sua realização, bem como os procedimentos adotados, são apresentados por Bogdan e Biklen (1994) em três categorias de pesquisa: o estudo de caso de organizações numa perspectiva histórica; estudos de caso de observação; estudos de casos de história de vida. O estudo que realizamos se trata de um estudo de caso de organizações, que no caso específico desta pesquisa é a UNEB.

A escolha da UNEB como caso a ser estudado se justifica em função de sua importância como Instituição de Ensino Superior no estado da Bahia e por apresentar uma característica que compõe a sua identidade institucional desde a sua criação: a sua ampla multicampia, que sinaliza para uma grande complexidade para o campo da gestão de pessoas na instituição. A UNEB é, portanto, uma das maiores instituições públicas de ensino superior da Bahia, foi fundada em 1983 e é mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação (SEC), estando presente geograficamente em todas as regiões do Estado. (<http://www.uneb.br/institucional/a-universidade>)

Nesse contexto, para realização do estudo sobre a UNEB fizemos um recorte temporal, tendo como principal referência o período a partir do ano de 2009, quando foi criado um órgão específico para administrar o quadro de pessoal da Instituição: a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), conforme Resolução N° 680, de 13 de março de 2009.

4.2. O CONTEXTO DO ESTUDO

O estudo foi desenvolvido junto ao setor responsável pela gestão dos profissionais que atuam na área técnico-administrativa da UNEB, ou seja, a PGDP, que tem por finalidade “administrar o quadro de pessoal da Universidade, através de várias atividades, como as que envolvem contratação, programas de treinamento e

desenvolvimento, gestão de benefícios, entre outras” (<http://www.uneb.br/pgdp/a-pro-reitoria/>).

Ainda segundo o site da Pró-Reitoria, ela é uma instituição criada há apenas cinco anos, tendo iniciado suas atividades em janeiro de 2010 e teve como

[...] fato motivador a valorização dos indivíduos que, no dia-a-dia, são responsáveis pelo pleno funcionamento da Universidade. Assim, este órgão conta com uma estrutura própria que lhe permita intensificar e ampliar os investimentos da instituição para a capacitação de pessoal e implementação de novos projetos na área de RH (<http://www.uneb.br/pgdp/a-pro-reitoria/>).

Dentre as responsabilidades da PGDP estão:

Definir políticas e estratégias de Recursos Humanos; Desenvolver atividades inerentes a qualificação e capacitação dos servidores; Gerenciar a vida funcional do quadro docente e técnico-administrativo; Efetuar registros funcionais dos servidores em banco de dados informatizado, com objetivo de facilitar o gerenciamento das pessoas da instituição; Executar ações que proporcionem uma melhor qualidade de vida ao servidor. (<http://www.uneb.br/pgdp/a-pro-reitoria/>).

Ao longo da apresentação das análises, a caracterização da PGDP será melhor tratada, destacando a sua inserção no contexto institucional mais amplo e considerando o olhar dos gestores que nela atuam, bem como dos representantes sindicais dos servidores técnico-administrativos.

4.3. FONTES DE DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA

Para o desenvolvimento do estudo foram utilizados três tipos de fontes principais: (a) fontes documentais, constituídas por documentos institucionais (PDI, Resolução 680/2009 que cria a PGDP, Estatuto e Regimento da UNEB, entre outros), (b) entrevistas com gestores e representação dos profissionais; (c) consulta aos sites institucionais.

A utilização dessas fontes teve a intenção de realizar um contato o mais direto e exaustivo possível com o objeto de estudo proposto, considerando relevante o contexto no qual o mesmo está inserido e as diferentes vozes dos sujeitos a ele relacionados.

No que se refere à realização das entrevistas, buscamos contemplar dois conjuntos de sujeitos com posições institucionais distintas. O **primeiro grupo** foi composto pelos gestores que atuam na PGDP em funções de direção ou de chefia

das Gerências ou Subgerências que compõe a Pró-Reitoria e que julgamos como fundamentais para a discussão da temática da gestão por competência, já que seriam os setores mais diretamente responsáveis pela condução de sua implementação.

Para que fique mais claro o lugar e a representatividade dos sujeitos entrevistados, apresentamos a seguir a estrutura que compõe a PGDP e indicamos as funções dos sujeitos com relação a essa estrutura. É importante destacar que a decisão pela escolha dos sujeitos, além de utilizar o critério indicado acima, também contou com o apoio de um dos gestores da PGDP que concordou em participar de uma conversa inicial em que foi possível colher informações sobre os nomes das pessoas que estavam à frente de cada uma das Gerências e Subgerências, bem como da disponibilidade e condições de cada uma delas de participar da entrevista, considerando aspectos tais como: envolvimento no processo de discussão da gestão por competência, afastamentos funcionais, ingresso recente na função, gozo de férias etc.

A partir dessas informações identificamos que a PGDP está estruturada da seguinte forma:

- Gerência de Gestão de Pessoas (composta por seis Subgerências)
 - ✓ Pessoas;
 - ✓ Pagamento de Encargos;
 - ✓ Acompanhamento Docente;
 - ✓ Seleção, Recrutamento, Avaliação e Acompanhamento do Servidor;
 - ✓ Aposentadoria;
 - ✓ Seleção Docente.
- Gerência de qualidade de vida no trabalho
- Gerência de Desenvolvimento de Pessoas (composta por duas Subgerências)
 - ✓ Capacitação e Qualificação de Pessoas
 - ✓ Desenvolvimento Psicossocial (Que recentemente mudou o nome para Subgerência de Gestão de Carreiras).

A intenção inicial era entrevistar o dirigente principal do órgão; os gestores responsáveis pelas três gerências (Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoas) e mais os gestores responsáveis pelas Subgerências: de Seleção, Recrutamento, Avaliação e Acompanhamento do Servidor; de

Capacitação e Qualificação de Pessoas; e de Gestão de Carreiras. O que daria um total de sete gestores. No entanto, considerando os aspectos indicados acima, e destacando-se o critério do gestor estar envolvido com a discussão do tema da gestão por competência, participaram das entrevistas representantes dos seguintes setores: Pró-Reitoria; Gerência de Gestão de Pessoas; Gerência de Desenvolvimento de Pessoas; Subgerência de Capacitação e Qualificação de Pessoas e Subgerência de Gestão de Carreiras, o que significou um total de cinco gestores entrevistados.

O **segundo grupo** de entrevistados foi composto por sujeitos atuantes no Sindicato dos Trabalhadores de Educação do 3º grau do Estado da Bahia (Sintest-BA) que representam os profissionais que atuam nas áreas técnica e administrativa da UNEB. Após consulta ao site do Sintest-BA foram identificadas as seguintes coordenações que o compõe: Coordenação Geral, Coordenação Administrativo Financeira, Coordenação de Educação e Formação Sindical, Coordenação de Imprensa e Divulgação, Coordenação de Cultura e Desportos, Coordenação de Assuntos Jurídicos (<http://www.sintestba.com.br/uneb/>).

A intenção inicial era entrevistar todos os representantes sindicais que ocupavam as coordenações indicados acima, o que daria um total de 6 representantes. No entanto, após consulta ao Coordenador Geral do Sintest, este informou que não seria possível realizar as entrevistas com todos os integrantes, tendo em vista que o Sintest estava vivendo um momento de transição que estava sendo conduzido pelo Coordenador Geral e pelo Coordenador Administrativo e Financeiro do Sindicato. A partir dessa informação, realizamos entrevistas apenas com esses dois sujeitos.

As entrevistas foram semi-estruturadas, contendo roteiro prévio de questões relacionadas aos objetivos da pesquisa (Apêndice 1). A intenção de fazer roteiros semi-estruturados para a entrevista está relacionada a necessidade, como afirma Seltiz (1987, p. 67), de

[...] garantir que todas as pessoas entrevistadas respondam às perguntas que o pesquisador deseja fazer; no entanto, as funções de descoberta e formulação do estudo da experiência exigem que o informante sempre possa apresentar novas questões e perguntas que o pesquisador ainda não tinha considerado.

Em função dessa compreensão, em alguns momentos durante a entrevista, buscamos aprofundar algumas discussões para que as mesmas pudessem garantir

o alcance dos objetivos, sem, no entanto, induzir ou orientar o entrevistado para dar uma ou outra resposta. Esse procedimento garantiu que todos os aspectos indicados nos objetivos específicos pudessem ter sido trabalhados.

Durante as análises, visando preservar a identidade dos participantes da pesquisa, identificamos os sujeitos representantes dos gestores como G1; G2; G3; G4 e G5; e os sujeitos representantes do sindicato como S1 e S2.

O Quadro 02 traz as informações do perfil dos sujeitos entrevistados

Quadro 02 - Perfil dos entrevistados

Sujeitos	Síntese do Perfil
G1	Bacharel em Matemática; Especialista em Conteúdos e Métodos de Ensino pela UFPB e Mestre em Ensino, História e Filosofia das Ciências pela UFBA. Trabalha na UNEB há 30 anos no cargo de professor. Está na função há 6 anos e meio e foi escolhido por indicação do Reitor.
G2	Graduada em Contábeis, Especialista em Gestão de Pessoas e em Gestão Governamental pela UNEB. Trabalha há cinco anos e cinco meses no cargo de Técnico Universitário. Atua na gerência desde fevereiro de 2015. Foi escolhida para substituir um colega por motivo de doença e continua no cargo até hoje.
G3	Veterinária, formada pela UFBA; Atua há 35 anos na UNEB. Mestre em Comunicação e Administração Rural pela UFRPE. Foi contratada inicialmente como técnico de nível superior na função de veterinária. Hoje, em função das mudanças na legislação do estado mudou para o cargo de Analista Universitário. Atua na gerência há 3 anos e na PGDP desde 2010 quando foi criada.
G4	Graduada em Ciências Sociais; Especialista em Gestão de Pessoas e concluindo uma outra especialização em Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competência, pela UFBA. Trabalha na UNEB há 5 anos e foi contratada como Analista Universitária. Atua como gestora há 3 anos.
G3	Graduada em Administração; Especialista em Gestão Pública, com foco mais na área jurídica; e MBA em Gestão de Projetos. Trabalha na UNEB há 2 anos e meio no cargo de Analista Universitário. Está na função de gestora há 2 meses.
S1	Graduado em Turismo e Hotelaria, pela UNEB e Licenciado em Letras com Inglês pela UCSAL. Especialização não concluída em Gestão Estratégica de Pessoas. Está no sindicato desde o início da gestão atual (abril de 2015). Na UNEB ingressou no ano de 2.000, como Agente Administrativo e com enquadramento AC – Técnico universitário.
S2	Graduado em Administração; Especialista em Gestão Governamental. Foi contratado para o cargo de Analista Universitário. Atua no sindicato há 1 ano e 6 meses (gestão atual)

Fonte: Entrevistas

Como se pode observar, todos os entrevistados são servidores efetivos da UNEB e possuem formação de nível superior. Seis dentre os sete tem formação no nível de especialização distribuídas nas áreas de gestão de pessoas e gestão pública e um na área de ensino por se tratar de um profissional da área docente. Dois deles, além da formação como especialistas, possuem mestrado em áreas que não são afins ao campo da gestão de pessoas: um deles possui mestrado em Ensino, História e Filosofia das Ciências pela UFBA e uma das gestoras possui

mestrado em Comunicação e Administração Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

4.4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise que apresentamos nos capítulos seguintes procurou atender os objetivos da pesquisa e foram organizados a partir de dois momentos: inicialmente realizamos a análise dos documentos, bem como as informações divulgadas nos sites institucionais da UNEB e da PGDP, a partir dos quais caracterizamos a estrutura organizativa da Universidade, com ênfase para o campo da gestão de pessoas. Em seguida, trabalhamos com os resultados das entrevistas realizadas que foram gravadas e transcritas na íntegra.

A análise dos resultados das entrevistas foi realizada por meio da metodologia de Análise de Conteúdo, tendo como referência principal a obra de Bardin (2011), escolhida em função de sua ampla utilização em pesquisas do campo da educação e de sua adequação para o tipo de estudo que realizamos.

Para essa autora, a Análise de Conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens” (BARDIN, 2011, p.42). O que significa dizer que a AC se constitui em um método de análise que trabalha com a palavra, procurando fazer inferências do conteúdo da comunicação que possam ser relacionadas ao seu contexto social de produção. Na Análise de Conteúdo o texto é, portanto, um meio de expressão do sujeito que o pesquisador procura categorizar em unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, apreendendo uma expressão que as representem.

Para a realização da Análise de Conteúdo das entrevistas utilizamos o método de análise por categorias temáticas. Esse tipo de método consiste em identificar a incidência da repetição de uma ideia ou palavra, visando encontrar as suas significações por meio de indicadores que lhe estão relacionados.

Ainda procurando nos aproximar das recomendações definidas por Bardin (2011), para poder fazer a análise categorial dos resultados das entrevistas

trabalhamos com a análise temática. Dessa forma, procuramos construir as categorias em que se pode perceber elementos em comum nas falas dos entrevistados, favorecendo a definição de agrupamentos e a sua categorização.

Também procederemos às três grandes etapas já bastante conhecidas dentro das referências sobre a Análise de Conteúdos, a saber: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) e o tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 2011). Na primeira etapa realizamos uma leitura inicial dos resultados das entrevistas quando procuramos levantar os pontos em comum nas falas, gerando as primeiras hipóteses interpretativas. Na segunda etapa, resultante de uma segunda leitura do material coletado, fomos definindo com mais precisão as categorizações e buscando identificar as semelhanças e diferenças entre os resultados das entrevistas, para, no final, proceder o reagrupamento e as interpretações finais.

Para a organização das entrevistas e para a estruturação dos procedimentos de análise dos resultados encontrados, tomando como referência os objetivos geral e específicos do estudo, trabalhamos com três unidades temáticas: a **Unidade Temática 1** que tratou do modelo atual de gestão dos processos de trabalhos dos servidores técnico-administrativos da UNEB; a **Unidade Temática 2** que considerou, segundo a concepção dos participantes da pesquisa, a questão da participação dos servidores técnico-administrativos na realização dos objetivos organizacionais definidos para os aspectos do ensino, da pesquisa e da extensão, o que remete ao debate sobre o aspecto da valorização e do reconhecimento institucional desses profissionais pela universidade; e a **Unidade Temática 3** que focalizou, de forma mais específica, a questão da gestão por competência na UNEB, considerando seus principais desafios e possibilidades.

A análise dos resultados coletados, buscou, com base na metodologia da Análise de Conteúdo, identificar e relacionar os elementos convergentes ou divergentes nas falas dos gestores e dos sindicalistas, categorizando essas relações para, de um lado, conhecer o processo de gestão de pessoas na UNEB segundo a perspectiva de seus gestores e dos representantes dos servidores, e de outro, a partir desse conhecimento, identificar os desafios e as possibilidades para a implementação do modelo de gestão por competência, apontando subsídios para contribuir com esse processo.

No capítulo seguinte, apresentamos os resultados das análises realizadas.

5. A GESTÃO DE PESSOAS NA UNEB: CARACTERIZAÇÃO E DESAFIOS

Ao longo deste capítulo apresentamos as análises realizadas a partir dos dados coletados pela pesquisa de campo, o que foi feito com base nas referências teóricas apresentadas nos capítulos iniciais e sempre com o foco na articulação entre a análise dos dados coletados e sua contribuição para o alcance dos objetivos propostos.

Para facilitar a compreensão do processo de análise, este capítulo foi organizado em quatro seções: a primeira que, com base na pesquisa documental e nos sites institucionais, apresenta as características da estrutura organizativa da UNEB, com destaque para o campo da gestão de pessoas; a segunda que discute sobre a gestão de pessoas na UNEB no contexto atual; a terceira que trata da temática da participação dos servidores técnico-administrativos na realização dos objetivos institucionais da Universidade; e a quarta que aborda o processo de implantação do modelo de gestão de pessoas por competência na UNEB e os desafios enfrentados para que esse processo aconteça. As três últimas seções foram construídas a partir dos depoimentos dos entrevistados.

A seguir passamos a discussão de cada uma das seções indicadas acima.

5.1. REFLEXÕES SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA UNEB

Esta parte da dissertação caracteriza, em linhas gerais, a estrutura organizativa da UNEB, principalmente no que se refere ao aspecto de sua multicampia, considerado como um dos principais desafios para tratar a gestão dos seus quadros técnicos.

A UNEB se insere num conjunto de medidas que criaram o sistema de educação superior baiano, cuja origem e formação se deu entre os anos de 1968 e 1991 quando foram instituídas as faculdades estaduais voltadas apenas para a formação de professores, seguidas posteriormente pelas universidades. Antes, apenas existia o ensino agrícola básico para atender ao setor primário da economia mantida pela administração provincial no século XIX, que durou até o ano de 1967. (BOAVENTURA, 2009)

Para Edvaldo Boaventura (2009), um dos principais estudiosos da história da educação superior na Bahia, a UNEB nasceu comprometida com a história da Bahia e com suas cores (BOAVENTURA, 2009), o que significa que a Instituição foi criada com uma proposta de interiorizar a educação superior no Estado, formando estrategicamente centros regionais de educação superior para dar conta da necessidade de formação de professores para o ensino infantil, fundamental, médio e universitário em todos os níveis e tipos de ensino. Dessa forma, a UNEB já nasceu como um projeto de universidade multicampi.

Estudiosa das questões relacionadas à organização universitária multicampi, a professora Nádia Fialho (2005, 2009) nos traz importantes elementos para compreender a UNEB sob essa perspectiva. Aspecto que tem grande relevância para nosso estudo já que implica em considerar elementos que tornam ainda mais complexa a tarefa de compreender como a Universidade realiza a gestão dos seus quadros técnicos.

Fialho (2009, p. 24) entende a multicampia como “uma expressão que busca dar conta de uma vida universitária alimentada por uma singular modalidade organizacional, em face das suas especiais dimensões acadêmicas, espaço-temporais e funcionais”. Percebe-a ainda como

um produto que se traduz numa forma organizacional, a qual se concretiza num determinado espaço; sua fixação geográfica é determinada pelas forças que definem a apropriação diferenciada do território; sua presença naquele lugar (re)ordena o uso daquele espaço; como lugar de trabalho, *locus* da produção intelectual, sua simples existência organiza, de uma dada maneira, a própria força de trabalho; na sua essência, é um ser institucional encarregado de pensar muitos fenômenos, entre eles, o próprio processo que a constituiu como universidade multicampi, ou seja, o processo da re(produção) social que tanto lhe deu origem e condiciona seu desempenho e atuação como a todos os demais fenômenos à sua volta, com fatos do conhecimento, da história e da ciência. (FIALHO, 2009, p. 24-25)

A visão de Fialho (2009, p.25) ganha ainda mais importância para o estudo na medida em que considera que a institucionalidade de uma Universidade multicampi articula “um forte grau de interdependência entre variáveis morfológicas (integração físico-geográfica), gerenciais (dinamismo na gestão), acadêmico-administrativas (infraestrutura operacional) e regionais (especialidade)” independente de tratar-se de uma mesma instituição.

Essa relevância fica ainda mais clara quando, tomando as próprias palavras da autora, podemos considerar que

A importância dessa consideração emerge da própria razão de ser de uma instituição como a universidade e envolve questões como o seu assentamento geográfico, o contexto regional e urbano, a distribuição do seu corpo docente, o fluxo de informações e a comunicação entre os seus diferenciados espaços, a dinâmica do seu funcionamento, a convivência entre seus sujeitos, membros de uma comunidade acadêmica, entre muitas outras. Ou seja, estão implicadas as dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais. (FIALHO, 2009, p. 25)

Como se pode perceber, considerar essas características do projeto institucional da UNEB, no sentido de seu modelo multicampi, se constituirá num elemento importante para avançar na compreensão de suas formas de fazer a gestão de pessoas procurando identificar seus desafios, dificuldades ou práticas inovadoras para que a Universidade possa alcançar os seus objetivos.

Como se pode perceber, o projeto da UNEB significou a busca de resposta a um grande desafio diante de uma área territorial bastante extensa, já que a Bahia é o maior estado do Nordeste e o quinto maior do Brasil e que, atualmente, apresenta a maior variação de áreas municipais desde a criação da lei estadual nº 12.057, de 11 de janeiro de 2011, que trata da Atualização das Divisas Intermunicipais do Estado. Esta lei divide o território baiano nos chamados Territórios de Identidade.

Diante dessa proposta de interiorizar a educação superior e evitar a criação de inúmeras reitorias e/ou às chamadas faculdades isoladas, é que a ideia de criar a UNEB como estrutura multicampi se configurou como a que mais se adequava às necessidades educacionais do estado, como também acompanhava um modelo já implantado com sucesso em outros locais com características e dimensões territoriais semelhantes, como é o caso das Universidades da Califórnia, Universidade do Québec, Universidade de New York, Universidade de São Paulo (USP), Universidade de Campinas (Unicamp), Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp). (BOAVENTURA, 2009).

Para que o projeto se tornasse realidade, foi necessário estabelecer inicialmente interações e parcerias com diversas instituições por meio de consultorias ou realização de projetos de formação de professores. Destacaram-se entre essas instituições a Universidade Federal da Bahia, por meio da promoção de formação de professores para atuarem na UNEB; da participação em debates como aqueles ocorridos durante o III Congresso da Organização Universitária

Interamericana (OUI), realizado em Salvador, em 1983, que contou com uma importante participação da Universidade de Québec apresentando o modelo adotado na universidade, entre outras influências.

Sob outra perspectiva, a educação superior no período da criação da UNEB, estava concentrado nas capitais. Na Bahia, a sua capital, Salvador, concentrava a maior parte das Instituições de Ensino Superior (IES) nos anos de 1980. O cenário mudou com a criação do projeto da UNEB que passou a atuar em todo o território baiano, desde Paulo Afonso e Juazeiro, até o extremo Sul da Bahia, Teixeira de Freitas e Eunápolis, do Oeste, Barreiras, até Salvador. (BOAVENTURA, 2009)

Essa tendência de criar IES em cidades do interior, tomou uma dimensão importante na Bahia o que leva o estado a contar hoje com quatro universidades estaduais, sendo elas: a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Universidade Estadual do Sudoeste (UESB), Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), além de outras IES privadas, entre universidades, centros universitários e faculdades. O Quadro 03, indica a distribuição das IES no estado da Bahia por tipo de instituição pública ou privada.

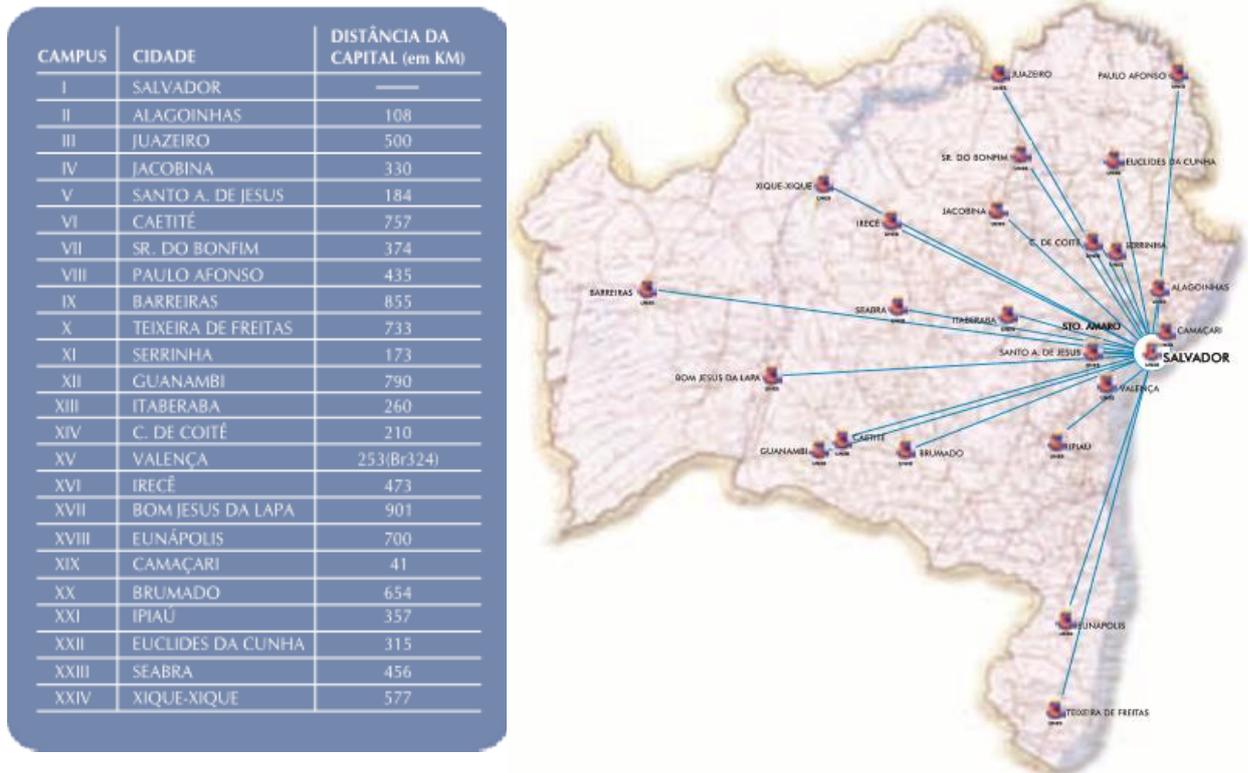
Quadro 03: Instituições de Educação Superior na Bahia por classificação acadêmico-administrativa – 2016

Tipos de IES	Quantidade
Universidades Federais	04
Universidades Estaduais	04
Institutos Federais	02
Universidades Privadas	02
Centros Universitários	02
Faculdades	114

Fonte: E-mec, 2015.

Apesar do número de IES estaduais na Bahia, é a UNEB que se destaca por sua atuação multicampi, atingindo todas as regiões do estado, como se pode perceber no mapa a seguir.

Figura 01 - Mapa das regiões de atuação da UNEB no estado da Bahia



Fonte: Planejamento Estratégico, UNEB, 2007

A expansão da UNEB e a sua forma de organização administrativa como uma universidade multicampi indica que a IES se constitui como uma rede extensa e complexa, o que traz desafios importantes para a sua administração em todos os aspectos e níveis, com destaque para a gestão dos quadros técnico-administrativos.

Com relação a esse último aspecto, apresentamos, a seguir, uma breve caracterização do setor responsável pela gestão de pessoas na UNEB, com base em informações que foram coletadas em documentos disponibilizados no site oficial da Universidade e da Pró-Reitoria e em outros conseguidos junto ao setor a partir de contatos iniciais realizados com um de seus gestores.

Segundo os documentos pesquisados, a criação de uma Pró-Reitoria específica para assumir a gestão de pessoas na UNEB só foi aprovada em 2009, por meio da Resolução nº 680, do Conselho Universitário, com base no processo Nº 0603090001066, conforme indica o Sumário de Resoluções do Conselho

Universitário, publicado no site institucional da Universidade do Estado da Bahia (http://www.uneb.br/ascom/nurp/files/Sumario_Resolucoes-CONSU.doc.pdf).

Anteriormente, porém, segundo consta do antigo Regimento Geral da UNEB, aprovado por meio da Resolução nº 324, de 04 de maio de 2005, do Conselho Universitário – CONSU, que passou a vigorar a partir de 2006 após aprovação do Decreto Nº 10.181, de 14 de dezembro de 2006, as questões relacionadas à gestão de pessoas na Instituição estavam sob a responsabilidade de dois órgãos que compunham a estrutura administrativa da UNEB.

Um desses órgãos é a Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), que atuava no campo do desenvolvimento de pessoas, envolvendo a gestão da capacitação, orientação e acompanhamento do servidor; o outro é a Pró-Reitora de Administração que se voltava para a gestão de pessoal (seleção, contratação, folha de pagamento etc.). Ambos faziam parte da estrutura da Reitoria, conforme se pode perceber no trecho do Regimento indicado abaixo:

Art. 21 - A Reitoria da Universidade é composta dos seguintes órgãos:
 I – Gabinete do Reitor;
 II – Vice-Reitoria;
 III – Procuradoria Jurídica – PROJUR;
 IV – Assessoria Técnica – ASTEC;
 V – *Unidade de Desenvolvimento Organizacional – UDO*;
 VI – Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – PROGRAD;
 VII – Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação – PPG;
 VIII – Pró-Reitoria de Extensão – PROEX;
 IX – *Pró-Reitoria de Administração – PROAD*. (UNEB, 2006, p. 16-17, grifos nosso)

No referido Regimento (2006), em sua Subseção V, Art. 33, 34 e 35 aparece a forma como estavam definidas as atribuições da Unidade de Desenvolvimento Organizacional e como a mesma estava organizada, conforme descrição abaixo:

Art. 33 - A Unidade de Desenvolvimento Organizacional – UDO é órgão da Administração Superior da Universidade, responsável pelo planejamento, assessoramento, acompanhamento, execução e avaliação das ações relacionadas ao **desenvolvimento e organização institucional**.
 Art. 34 - Compete à Unidade de Desenvolvimento Organizacional:
 I – criar e desenvolver modelos de funcionamento que garantam os fluxos dos serviços, com qualidade, em todos os setores;
 II – buscar adequar e introduzir novas tecnologias que favoreçam o desenvolvimento da administração e dos setores acadêmicos, perseguindo não só a atualização, mas a projeção de novas invenções e criações para o benefício social;
 III – supervisionar as relações entre setores, para garantir o fluxo das comunicações e da atualização em rede;
 IV – supervisionar e controlar o universo informacional da UNEB quer na área administrativa, quer na área acadêmica, para assegurar os direitos autorais e preservar o sigilo das pesquisas em andamento e estimular o registro de patentes das novas descobertas;

V – **promover o desenvolvimento e capacitação do servidor técnico-administrativo, considerando os aspectos intelectuais, cognitivos e de realização profissional;**

VI – buscar integrar a UNEB às empresas para colher informações necessárias ao atendimento das novas necessidades do mercado, e poder contribuir com inovações nas ofertas de serviços;

VII – estruturar e coordenar o Planejamento Estratégico da Universidade de forma a assegurar a unidade e a projeção harmoniosa de todas as ações a serem implementadas. (UNEB, 2006, p. 21-22, grifos nosso)

Conforme o Art. 35, do Regimento Geral da UNEB (2006), a Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO) era composta por cinco gerências: Gerência de Integração Organizacional; Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos; Gerência de Sistemas; Gerência de Redes; Gerência Operacional; e por um Centro de Pesquisa Tecnológica. Essa estrutura demonstra que a UDO tinha função estratégica dentro da organização administrativa da Universidade, centralizando os diversos aspectos envolvidos na realização de sua missão, visão, valores e metas.

Nesse caso, pode-se inferir que a gestão dos quadros técnico-administrativos da Universidade era considerada como estratégica para a Universidade, constituindo-se como uma das gerências da UDO, destacando-se, nesse caso, o aspecto do desenvolvimento do servidor.

Analisando um pouco mais a composição da “Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos”, observamos que esta era composta por duas Subgerências: a Subgerência de Projetos, Execução e Coordenação de Eventos; e a Subgerência de Orientação e Acompanhamento do Servidor Técnico-Administrativo.

O Órgão que assumia a outra dimensão da gestão de pessoas na UNEB era a Pró-Reitoria de Administração (PROAD). A PROAD tinha a responsabilidade de assessoramento técnico-administrativo da Universidade e a finalidade de “planejar, gerenciar, executar e controlar as atividades de administração geral, financeira e orçamentária, patrimonial e contábil da Universidade do Estado da Bahia”. (UNEB, 2006, p. 28)

Entre as suas competências descritas no Art. 46, Regimento Geral, são indicadas oito, dentre as quais duas são voltadas à área da gestão de pessoas, conforme se pode verificar a seguir

Art. 46 - Compete à Pró-Reitoria de Administração:

[...] II – promover a elaboração de estudos e o desenvolvimento de ações voltadas ao recrutamento, seleção, lotação, acompanhamento e avaliação de pessoal técnico administrativo;

[...] V – adotar as medidas e procedimentos relacionados com a administração de recursos humanos (UNEB, 2006, p. 29)

As informações acima demonstram que havia uma separação evidente entre as funções de gestão de pessoal (recrutamento, seleção, lotação, avaliação, folha de pagamento etc.) e de desenvolvimento de pessoas (capacitação, orientação de carreiras) na maneira como funcionava a gestão de pessoas na estrutura organizativa da UNEB. Essa situação, com certeza, criava dificuldades para que se pudesse implementar um modelo de gestão de pessoas em que os seus diversos aspectos pudessem estar integrados, favorecendo a articulação entre os processos de seleção, lotação, acompanhamento e desenvolvimento das carreiras e avaliação de desempenho.

Apesar dessa dificuldade, não podemos deixar de registrar o reconhecimento, pelo menos no nível do discurso, do papel estratégico a ser desempenhado pelos servidores técnicos e administrativos para o alcance dos objetivos institucionais, na medida em que o desenvolvimento dos servidores aparecia como uma das funções de um órgão central da Universidade, a UDO, que tinha função de pensar o desenvolvimento estratégico da UNEB.

Esse modelo perdurou até 2009, quando foi criada a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), por meio da aprovação da Resolução CONSU nº 680, de 3 de março de 2009, período em que foram agrupadas em um só órgão as funções de gestão e desenvolvimento de pessoas, buscando a integração de seus diversos aspectos e reafirmando a relevância que tem a gestão de pessoas para o desenvolvimento institucional na UNEB.

Mais efetivamente, a PGDP, da UNEB, só entra em funcionamento no ano seguinte, em 4 de janeiro de 2010. Podemos supor que esse é um fato que acontece de forma tardia se considerarmos o debate que vinha acontecendo desde o final dos anos de 1990 e início dos anos 2000 sobre a importância atribuída na gestão pública para a questão da gestão de pessoas nas instituições na perspectiva da valorização dos profissionais que nelas atuam, bem como na necessidade de as instituições públicas promoverem a gestão estratégica de forma a garantir a integração de seus vários aspectos e dimensões.

Se somarmos a essa situação a questão do modelo organizacional multicampi que possui a UNEB, podemos supor que grandes desafios se colocavam para o novo órgão que estava sendo criado.

Segundo o site da PGDP (<http://www.uneb.br/pgdp/a-pro-reitoria/>), a Pró-Reitoria foi criada a partir de compromisso assumido pela Gestão Central da Universidade, atendendo aos anseios da comunidade universitária.

Segundo o site institucional

A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas é um órgão administrativo ligado à Reitoria, e tem por finalidade administrar o quadro de pessoal da Universidade, através de várias atividades, como as que envolvem contratação, programas de treinamento e desenvolvimento, gestão de benefícios, entre outras. (<http://www.uneb.br/pgdp/a-pro-reitoria/>. Acesso em: 21 de out. 2016)

Na definição de sua identidade institucional que é divulgado por meio do site <http://www.uneb.br/pgdp/a-pro-reitoria/>, estão propostas como missão, visão e valores do órgão.

MISSÃO - Exercer a gestão de pessoas na Universidade através da obtenção, preservação e desenvolvimento dos seus recursos humanos, voltada para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, buscando direcionar a aplicação eficaz desses recursos às metas institucionais e observando os princípios da administração pública, em benefício da sociedade.

VISÃO – Ser um setor de excelência em gestão e desenvolvimento de pessoas e de referência em atendimento ao servidor público, norteadas pela eficiência, modernização tecnológica, humanização e ética.

VALORES - Ética; Respeito aos direitos dos servidores; Responsabilidade social e solidariedade humana; Gestão transparente e compromissada com a política institucional; Competência diante dos desafios.

Segundo o novo Estatuto e Regimento Geral da UNEB, aprovado pela Resolução nº 864, publicado no Diário Oficial do Estado, de 20 de novembro de 2011, a PGDP é definida da seguinte forma:

Art. 50. A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo assessoramento técnico-administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar e controlar as atividades de **gestão e desenvolvimento de recursos humanos**. (UNEB, 2013, p.111, grifo nosso)

O mesmo documento trata das atribuições e competências da PGDP e as define da seguinte forma:

Art. 51. Compete à PGDP:

I - normatizar, gerir, orientar, organizar e executar as atividades relativas à administração de pessoas;

II - gerenciar e acompanhar a tramitação de processos referentes ao incentivo funcional, afastamento docente para cursos de pós-graduação, incentivo à produção científica, técnica, artística e outros pertinentes;

III - propor, elaborar, orientar e acompanhar a aplicação da legislação interna e externa e as instruções de procedimento relativas aos direitos e deveres dos servidores;

IV - planejar, coordenar e executar as atividades de seleção docente e de pessoal técnico-administrativo, em regime de colaboração com as pró-reitorias acadêmicas e demais órgãos da Universidade;

V - planejar, estrategicamente, o dimensionamento, a distribuição e a adequação do quadro de servidores técnico-administrativo da Universidade;

VI - analisar os processos de movimentação, promoção e progressão funcional nas carreiras docente e técnico-administrativo, para encaminhamento à Reitoria;

VII - encaminhar ao Gabinete do Reitor processos de designação e nomeação de docente, técnico-administrativo e provimento temporário;

VIII - gerenciar e acompanhar a tramitação de processos referentes à ampliação e redução de carga horária de docente e técnico-administrativo;

IX - gerenciar e acompanhar a tramitação de processos referentes à concessão e cancelamento de tempo integral com Dedicação Exclusiva;

X - planejar, articular, coordenar, acompanhar e viabilizar a admissão de servidores;

XI - propor, planejar, articular, implementar e gerenciar programas e projetos voltados para desenvolvimento e a capacitação dos servidores da UNEB, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando a consecução dos objetivos institucionais; e,

XII - exercer outras atividades correlatas. (UNEB, 2013, P. 111-112, grifos nosso)

Dentre as doze atribuições da PGDP indicadas acima, podemos observar que dez delas estão relacionadas a processos do campo da gestão de pessoal, destacando-se o gerenciamento e o acompanhamento da tramitação de processos relativos à vida funcional de servidores técnico-administrativos e docentes, ou a normatização de processos e o acompanhamento do cumprimento da legislação relacionada à gestão de pessoas. Apenas em duas atribuições da PGDP aparecem indicações sobre a sua responsabilidade com o planejamento do dimensionamento de pessoal e com a adequada distribuição do quadro de servidores da Universidade; e com a necessidade de propor e implementar “programas e projetos voltados para o desenvolvimento e a capacitação dos servidores da UNEB, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando a consecução dos objetivos institucionais” (UNEB, 2013, p.111), o que demonstra maior ênfase nas atividades voltadas à gestão de pessoal e menor na de desenvolvimento de pessoas.

Na segunda atribuição indicada acima, que aparece colocada no item XI, do Art. 51, que trata das atribuições da PGDP, observamos uma relação muito próxima entre o que é colocado como atribuição da Pró-Reitoria e o que é definido teoricamente como modelo de gestão de pessoas por competência, ou seja, uma clara articulação entre o desenvolvimento dos profissionais, a gestão do desempenho, a eficácia dos processos de trabalho e a realização dos objetivos institucionais, conforme preveem autores como Guimarães (2000), Pires et all. (2005), entre outros.

Com relação à estrutura administrativa da PGDP, pudemos observar diferenças importantes entre o que está definido no Regimento Geral da UNEB (2013) e o que está publicado no site oficial da Pró-Reitoria conforme se pode observar a seguir:

Art. 52. A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas tem a seguinte estrutura administrativa:

I - Gabinete da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas:

- a) Assessoria; e,
- b) Secretaria.

II - *Gerência de Gestão de Pessoas:*

- a) Subgerência de Pessoas;
- b) Subgerência de Pagamento de Encargos;
- c) Subgerência de Recrutamento, Seleção, Avaliação e Acompanhamento do Servidor; e,
- d) Subgerência de Concessão de Benefícios.

III - *Gerência de Seleção e Acompanhamento Docente:*

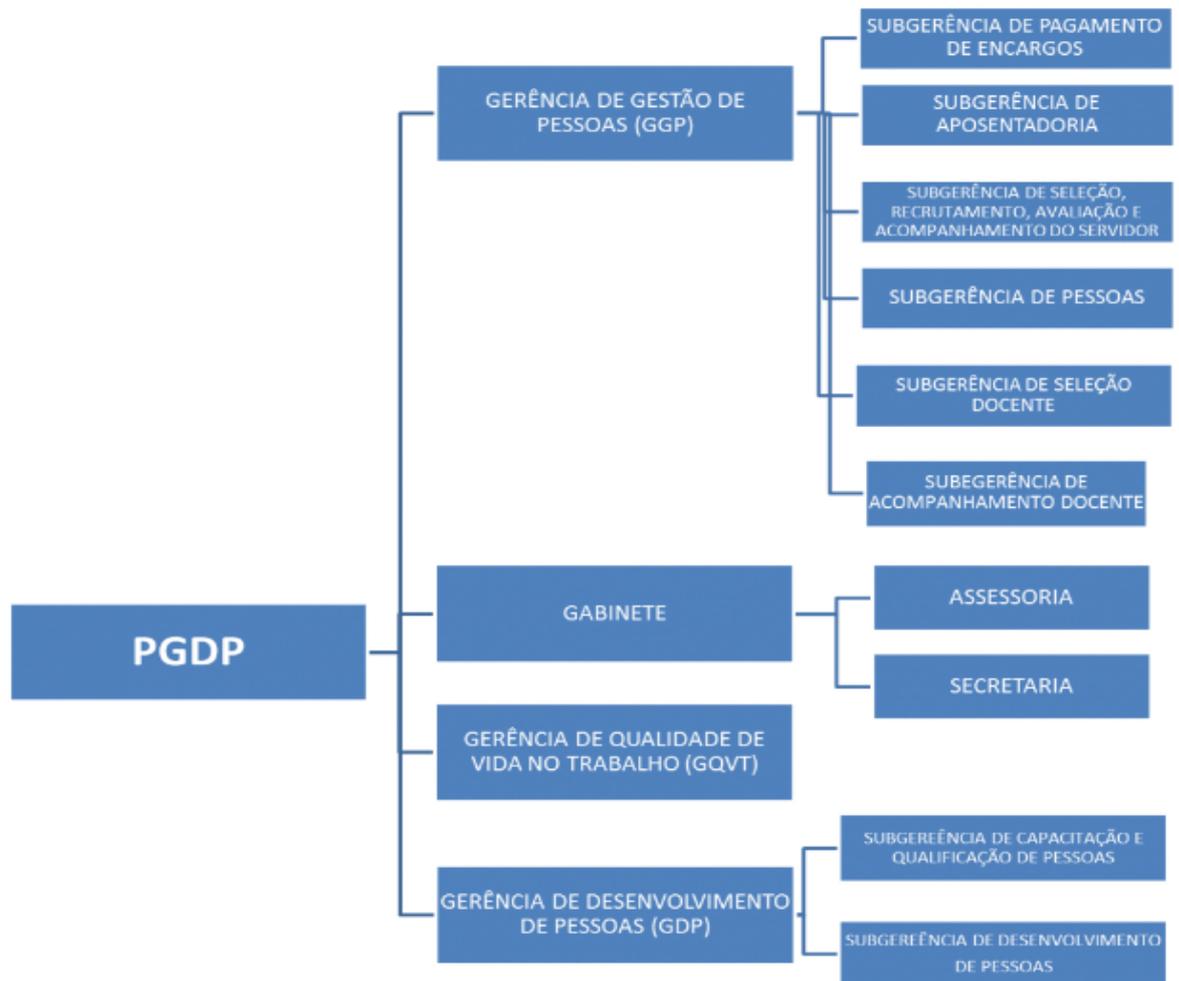
- a) Subgerência de Seleção Docente; e,
- b) Subgerência de Acompanhamento Docente.

IV - *Gerência de Desenvolvimento de Pessoas:*

- a) Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas; e,
- b) Subgerência de Desenvolvimento Psicossocial. (UNEB, 2013, p. 112)

A figura abaixo representa o atual organograma da PGDP que está publicado no site oficial da Pró-Reitoria e que, segundo informações do setor, ainda vem sofrendo algumas alterações para melhor se adequar as necessidades da Universidade.

Figura 02 – Organograma da PGDP



Fonte: <http://www.uneb.br/pgdp/estrutura-da-pgdp/> Acesso em: 23 de out.2015

Ao comparar as duas informações sobre a estrutura administrativa da PGDP podemos perceber uma diferença importante que demonstra uma mudança de enfoque da Pró-Reitoria que passa a dar ênfase ao aspecto do desenvolvimento dos servidores. Nesse sentido, enquanto na estrutura definida em 2010, que aparece com três Gerências (Gerência de Gestão de Pessoas; Gerência de Seleção e Acompanhamento Docente e Gerência de Desenvolvimento de Pessoas), na forma atual como a PGDP está organizada a Gerência de Seleção e Acompanhamento Docente foi extinta e incorporada à Gerência de Gestão de Pessoas, e foi criada uma nova Gerência de Qualidade de Vida, em 2012, segundo informações prestada por um gestor da PGDP.

O tema da qualidade de vida no trabalho vem sendo bastante discutida nos últimos anos e é entendida atualmente como uma condição importante e necessária

para melhorar o desempenho do servidor no trabalho, com impactos importantes para a sua vida pessoal. Esta compreensão está articulada à perspectiva que destaca a necessidade dos setores que cuidam da gestão de pessoas se voltarem para o desenvolvimento de pessoas como função estratégica para o desempenho das organizações. (CARNEIRO, 2016)

Aprofundar a discussão sobre o processo de gestão de pessoas realizado pela UNEB, por meio da PGDP, compreender os desafios que esse processo apresenta considerando a multicampia que caracteriza a Universidade e, dentro desse processo, discutir como o modelo de gestão de pessoas por competência pode contribuir com subsídios para a gestão de pessoas na instituição, segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos, é o que apresentamos nas seções a seguir.

5.2. A GESTÃO DE PESSOAS NA UNEB NO CONTEXTO ATUAL

Para analisar como o modelo da gestão de pessoas por competência vem sendo tratado na UNEB visando a sua implantação, buscamos discutir, inicialmente, como os entrevistados percebem o processo de gestão de pessoas que atualmente acontece na UNEB, tomando como referência o período de criação da PGDP até o momento atual.

Nesse sentido, foram considerados dois aspectos centrais para a discussão: um primeiro, que tenta identificar como os sujeitos percebem a gestão de pessoas na UNEB e, um segundo, que se volta para os principais desafios a serem enfrentados na atual conjuntura, considerando os elementos decorrentes do modelo organizativo multicampi da Universidade.

Com relação ao primeiro aspecto, pudemos perceber que entre os gestores entrevistados a situação da gestão de pessoas na UNEB foi considerada, no momento atual, ainda como sendo uma dimensão da gestão institucional que ocorre sem que exista uma definição clara de uma política institucional. No entanto, também foi unânime o reconhecimento de que essa situação tem dado sinais de que está mudando, principalmente em função dos anúncios que a PGDP vem fazendo quanto à implantação do modelo de gestão de pessoas por competência, conforme se pode perceber nas falas indicadas a seguir, cujas palavras ou ideias centrais estão grifadas em negrito:

[...] A UNEB, apesar de ter 33 anos, foi criada a Pró-Reitoria de gestão de pessoas em 2010. Então a Pró-Reitoria tem 6 anos e meio e com a Pró-Reitoria de gestão de pessoas é que estamos **iniciando o processo de modernização da área de gestão** de pessoas, mas ainda **estamos muito longe do que a gente deseja**. Algumas coisas já foram iniciadas e uma delas é a implantação do modelo de GC para o trabalho na área de RH, mas acho que nós ainda temos muito o que avançar. (G1)

Eu acho que a gestão de pessoas da Universidade está avançando muito depois que foi criada a PGDP em 2010. [...] quando eu entrei aqui **no começo de 2011**, a PGDP estava começando [...] quando entramos, na verdade, **não tinha nenhuma análise de formação da pessoa e ela ia sendo jogada de acordo com a necessidade da Universidade**, sem haver nenhum estudo sobre a pessoa [...] Quanto à questão de desenvolvimento, de carreira, de cursos, a universidade tem crescido muito. Hoje já existe dentro da PGDP um cronograma de cursos, visando justamente essa melhoria da qualidade do trabalho do servidor. (G2)

[...] Eu acho que, como todo serviço público, o nosso **modelo de gestão é um modelo extremamente falho**. Eu acho que no serviço público como um todo [...] não há uma política de gestão de pessoas que a gente pode identificar e, no caso da UNEB, a gente vem tentando desde 2010, desde que a Pró-Reitoria se firmou [...] a equipe foi se consolidando, a **gente vem tentando fazer uma discussão sobre a criação de um modelo** [...] que fosse mais adequado com a nossa realidade e **a gente vem tendo dificuldades nesse processo**. [...] Hoje temos um resultado mais positivo [...] em que as pessoas estão olhando com um outro olhar.. (G3)

Não tem, assim, uma política de gestão de pessoas definida para a seleção, alocação. [...] **Com relação à capacitação**, a gente **até o ano passado**, início do ano passado, **a gente vinha fazendo as capacitações muito pelas demandas dos setores, dos Departamentos do interior** [...] do meio do ano passado para cá é que a gente começou a fazer um levantamento das necessidades de capacitação com os Departamentos com base nas necessidades deles mesmos [...] A gente fez **avaliação de desempenho em 2014**, mas como um processo criado e administrado pela Secretaria de Administração do Estado **com o fim específico de promoção**. Não foi com o fim de conhecer as necessidades do servidor e para melhorar o seu desempenho. (G4)

Eu acho que tem muito o que melhorar ainda; que aprimorar, mas pelo menos já começou; por que antes também não tinha isso de progressão, de promoção. Então já começou fazendo a progressão e a promoção; já vendo o desempenho das pessoas; mas acho que ainda tem muito para melhorar (G5)

Ao buscarmos os temas ou ideias convergentes nas falas dos gestores com relação aos processos de gestão de pessoas realizados na UNEB, principalmente a partir da criação da PGDP, buscamos construir uma síntese em que, por meio de trechos das falas, procuramos articular as palavras mais repetidas e indicadoras de uma visão sobre a situação atual da gestão de pessoas na Universidade, conforme indicamos a seguir.

Não há uma política de gestão de pessoas definida para a seleção, alocação e capacitação; em 2011 não tinha nenhuma análise de formação da pessoa [...]; a equipe está tentando fazer uma discussão sobre a criação de um modelo [...], a gente tem dificuldades nesse processo. Está se iniciando o processo de modernização da área de gestão; mas tem muito o que melhorar ainda; mas, pelo menos já começou. (Síntese elaborada a partir das falas dos gestores)

Quando analisamos as falas dos representantes do sindicato na mesma perspectiva anterior, pudemos perceber que há uma grande convergência com relação aos comentários dos gestores feitos com relação à situação atual da gestão de pessoas na UNEB. Vejamos abaixo o que dizem os servidores representantes do sindicato.

A forma atual, ainda deixa a desejar. Faz-se necessário que nós tenhamos [...] **um banco de dados com as diversas competências nos diversos quadros que tem na universidade.** Muitos qualificados, infelizmente são subaproveitados em função de sua competência por não se conhecer ou não se reconhecer esses quadros [...] **agora começa a sinalizar essa preocupação,** mas eu acho, eu acredito que isso deveria ter sido pensado a mais tempo. (S1)

Pela análise que eu faço enquanto técnico da universidade e também do sindicato com as informações que os colegas apresentam eu acho que **ainda está numa fase muito amadora.** [...] a alocação é muito prejudicada e isso é uma coisa que é recorrente nas reclamações dos associados [...] **nós temos pelo menos as intenções de se ter um trabalho mais sério para alocar bem.** Então eu posso dizer que esse **processo ainda está muito deficitário.** (S2)

Nas falas dos representantes do Sintest pudemos identificar uma síntese que apresenta convergência com as falas dos gestores em dois aspectos centrais. O primeiro que se refere a situação atual como uma forma de gestão “amadora”, “falha”, que deixa a desejar; e o segundo que afirma que há intenções de melhorar a gestão e que há iniciativas nesse sentido, conforme indicamos a seguir.

A forma atual, ainda deixa a desejar. Ainda está numa fase muito amadora. Agora começa a sinalizar a preocupação com o conhecimento das competências nos diversos quadros que tem na universidade. Nós temos pelo menos as intenções de se ter um trabalho mais sério para alocar bem. (Síntese elaborada a partir das falas dos representantes sindicais)

Na sequência da entrevista procuramos apreender como os sujeitos percebem as principais dificuldades a serem enfrentadas pela PGDP diante da forma atual como é feita a gestão de pessoas na UNEB. Nesse caso, indicamos para os entrevistados a necessidade de considerar essas dificuldades observando aspectos relacionados à forma de organização multicampi da Universidade. Também nesse caso, procuramos identificar as palavras ou ideias principais nas falas para buscar

construir sínteses que indiquem as convergências ou divergências entre as falas dos gestores e dos representantes do sindicato. Seguem o que conseguimos apreender.

A primeira dificuldade que nós temos é exatamente na multicampia [...]ela realmente **dificulta a comunicação, dificulta a fluidez dos processos e dos procedimentos** (G1)

Eu acho que a principal dificuldade é a gente levar os cursos para todo mundo; para a gente conseguir atingir isso ainda é um pouco difícil mas tem avançado também; a gente tem alguns servidores instrutores que a gente formou dentro da universidade e que eles estão indo no interior, mas eu acho que **a principal dificuldade é essa, a gente buscar uma maneira de capacitar o servidor do interior.** (G2)

Para a gestão de pessoas acho que nosso **maior problema é a uniformidade de ações**; é a uniformidade de comportamento, de atitudes, de funcionamento. **É a uniformidade do próprio processo de gestão...** Talvez essa questão de multicampia dificulte esse acompanhamento, dificulte essa cobrança e o fato de você ter entre a pessoa do próprio pró-reitor, do reitor e o servidor, você tem uma figura intermediária que é **o diretor do Departamento que é a pessoa responsável administrativa e academicamente pelo servidor**; esse **diretor muitas vezes... tem uma formação acadêmica e não tem essa visão administrativa** para sentir a necessidade de trabalhar de comum acordo com a universidade. Então muitas vezes ele peca por desconhecimento, pela **falta de experiência.** (G3)

Eu acho que um dos grandes desafios que a gente tem é, pelo fato da UNEB ser multicampi, e **a gente ter um quadro de gestores muito grande.** Assim, a gente tem os gestores: reitor, pró-reitores, e tem os diretores de Departamentos[...] Então, assim, por mais que a gente divulgue, usem os meios de comunicação eu acho que **falta interesse por parte dos gestores, que em sua grande maioria são docentes, em conhecer a carreira do técnico-administrativo...** Então eu acho que **o grande desafio da gente é sensibilizar os gestores.** (G4)

Com o processo de capacitação, estamos sentindo mais essas dificuldades por ser multicampi. A gente quer mandar instrutores atender todo mundo, todos os Departamentos, mas é difícil. A gente tem essa **dificuldade de saber especificamente as necessidades dos Departamentos** e sentimos isso agora trabalhando com a capacitação (G5)

Na análise dos conteúdos das falas dos gestores entrevistados pudemos perceber dois enfoques sobre as principais dificuldades existentes para realizar a gestão dos quadros técnico-administrativos da UNEB, considerando o aspecto da multicampia. Numa dessas perspectivas, aparece um enfoque que trata da questão de forma mais ampla, relacionando às principais dificuldades ao problema da padronização de processos e de comportamentos de gestão, o que foi evidenciado na fala de três gestores.

A explicação para essa dificuldade foi direcionada, por um lado, para o quantitativo de gestores, que é muito grande em função da existência de 24

Departamentos espalhados pelas diversas regiões do estado; e, por outro, para o perfil desses gestores que, por serem docentes, muitas vezes, não tem experiência como gestores, e não tem interesse em “conhecer a carreira do técnico-administrativo”.

Na outra perspectiva, a ênfase é dada para um aspecto específico da gestão que se refere à dificuldade de atender às demandas de capacitação de todos os Departamentos da Universidade, em função da distância e do desconhecimento de suas necessidades.

As sínteses a seguir, demonstram de forma mais articulada e sucinta o que afirmamos acima

Enfoque 1

O maior problema é a uniformidade de ações; é a uniformidade do próprio processo de gestão... que dificulta a comunicação e a fluidez dos processos e dos procedimentos. O Diretor do Departamento, que é a pessoa responsável administrativa e academicamente pelo servidor, em sua grande maioria, são docentes, e por falta de experiência ou falta interesse não conhecem a carreira do técnico-administrativo. O grande desafio da gente é sensibilizar os gestores. (Síntese elaborada a partir das falas dos gestores)

Enfoque 2

Dificuldade de saber especificamente as necessidades dos Departamentos... e a gente buscar uma maneira de capacitar o servidor do interior (Síntese elaborada a partir das falas dos gestores)

Ao analisar a concepção dos servidores representantes do sindicato quanto às dificuldades que percebem na forma como a gestão de pessoas é realizada atualmente na UNEB, em função da sua organização multicampi, encontramos os seguintes resultados.

Torna a gestão um tanto mais complexo em função da multicampia. **Cada campi tem** suas peculiaridades, **suas especificidades** e isso acaba trazendo uma certa **dificuldade para a gestão lidar com essa complexidade, com essa variedade.** (S1)

O principal desafio é reconhecer e definir uma estrutura padrão para todos os Departamentos, **para todas as Unidades que a Universidade tem.** Acho que esse é o maior problema hoje na gestão de pessoas daqui. Você conseguir estruturar; fazer uma **estrutura organizacional** da UNEB; dizer o que cada cargo faz; quais suas funções, a quantidade de pessoas para a quantidade de tarefas; levantar todas as tarefas. (S2)

Como se pode perceber, os representantes do Sintest convergem com o primeiro enfoque identificado nas falas dos gestores e apontam como principal dificuldade o problema de lidar com as especificidades e complexidade de cada

campi que compõe a UNEB e de “reconhecer e definir” uma estrutura organizacional padrão para a Universidade que defina cada cargo, suas funções, tarefas etc.

A partir do exposto, pudemos construir a seguinte síntese com relação à fala dos servidores representantes do sindicato.

O principal desafio é reconhecer e definir uma estrutura padrão para todos os Departamentos, para todas as Unidades que a Universidade tem, considerando suas especificidades e complexidade (Síntese elaborada a partir das falas dos representantes sindicais)

A partir da análise apresentada acima, foi possível identificar uma importante convergência nas concepções expressas pelos gestores e pelos representantes sindicais quanto à situação atual como é realizada a gestão dos quadros técnico-administrativos na UNEB que, por um lado, ainda é marcada pela falta de uma política de gestão de pessoas claramente definida e, por outro, vem apresentando sinais importantes para construir e implementar uma política nesse sentido.

Também se observa uma convergência importante com relação às dificuldades para enfrentar essa situação. Nesse caso, a falta de definição de processos e procedimentos não apenas para o campo da gestão de pessoas, mas também para os demais setores da Universidade, parece ser a maior dificuldade identificada pelos entrevistados, situação que é agravada pela complexidade decorrente do modelo multicampi que tem que lidar com a especificidade de seus diversos campus.

Ainda com relação a essas dificuldades, a falta de gestores experientes e com competências no campo administrativo parece ser, segundo os entrevistados, um aspecto que torna a situação ainda mais difícil.

Essa análise parece reforçar os argumentos apresentados por diversos autores quanto à situação atual da gestão pública no Brasil, marcada pelo imprevisto, pela defesa de práticas corporativas, pela dificuldade para lidar com um cenário competitivo em que a inovação e a manutenção da tradição se confrontam no dia a dia da Instituição. (GUIMARÃES, 2000; CASTOR e JOSÉ, 1998)

Nesse sentido, parece que a principal demanda para a inovação nas organizações públicas na atualidade é a necessidade de mudança da cultura organizacional, o que parece exigir a profissionalização de suas práticas e a profissionalização de seus gestores, o que ainda não é prática comum nas organizações públicas e, por extensão, nas IES públicas.

Com relação a essas instituições, parece que as falas de seus servidores (aqui representados pelos gestores da PGDP e pelos representantes sindicais) expressam a necessidade urgente de articular processos de escolha democrática dos seus gestores, com exigências de qualificação profissional e/ou experiência no campo da gestão universitária.

Outro elemento importante a considerar, é o caráter de multicampia da UNEB que, para os entrevistados, se constitui em um aspecto que torna ainda mais complexo o desafio para a gestão de pessoas na Universidade, na medida em que as especificidades e particularidades de cada Departamento vem instituindo comportamentos administrativos no campo da gestão de pessoas, e em outros campos, que se sobrepõem ou não se articulam com aqueles definidos pela administração central para a Universidade como um todo.

Essa situação vai de encontro àquilo que Fialho (2009) afirma ao considerar que uma Universidade multicampi precisa articular um forte grau de interdependência entre todas as suas variáveis (morfológicas, gerenciais, acadêmico-administrativas e regionais), pois, caso contrário, estará colocando em risco a realização de seu próprio projeto como instituição multicampi e sua identidade.

5.3. PERCEPÇÕES SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES NA REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

As discussões sobre o campo da gestão de pessoas na atualidade afirmam a necessidade de articular os diversos elementos envolvidos no processo organizacional, reforçando-os mutuamente e garantindo que o sistema tenha maior efetividade na realização de seus fins. Nesse tipo de concepção, para que o modelo de gestão de pessoas adotado possa contribuir para a organização é necessário que consiga articular as estratégias organizacionais às expectativas das pessoas, promovendo a legitimidade e a credibilidade das ações por meio de uma constante valorização dos profissionais, agregando valor para a organização e para as pessoas que nela trabalham (DUTRA, 2004).

Com base nessa compreensão mais atual que vem conduzindo o debate sobre a gestão de pessoas, buscamos compreender, tendo como referência as

perspectivas dos gestores da área de pessoal e de representantes sindicais, como a UNEB considera a participação dos servidores técnico-administrativos na realização dos objetivos institucionais, o que remete à discussão sobre a valorização dos profissionais que nela trabalham.

Assim, ao analisar as afirmações dos gestores da PGDP sobre como o reconhecimento da participação dos servidores técnico-administrativos na realização dos objetivos institucionais vem ocorrendo na UNEB, encontramos os seguintes resultados.

Nós temos um **grupo de servidores que foi se constituindo ao longo de diversos momentos**. O **primeiro momento** foi anterior a constituição de 1988. Então é um grupo de servidores que já estão em fase de aposentadoria, **a maioria deles, e que ingressaram na UNEB sem concurso**. Então são servidores que foram por indicação, **não necessariamente com o melhor perfil para aqueles lugares que ocuparam**. Num segundo momento, nós tivemos o primeiro concurso em 91. Então **a partir de 1991 iniciou-se uma profissionalização**, por força até da constituição que obrigou que o ingresso no serviço público se desse através de concurso, mas **esses concursos começaram a qualificar o nosso pessoal**. [...] Depois do concurso de 2010, **com a criação da Pró-Reitoria** ...a gente atende uma média de 800 servidores, entre 500 a 800 servidores ano **com programas de capacitação** e isso de fato **tem melhorado...a capacidade operacional de decisão[.] dos servidores técnico-administrativos da universidade**. (G1)

Eu acho que **a participação dele é muito pouca e é muito pouco valorizado**. [...] corpo técnico administrativo da universidade é **muito pouco valorizado em relação ao do docente**, então quando você não valoriza elas tendem a se acanhar, as pessoas tendem a não participar. Então, eu acho que o primeiro que a gente precisa buscar é uma maneira de, não só qualificar, mas ...valorizar porque não adianta você qualificar se você não valorizar a participação desse técnico na universidade (G2)

[...] **Existe um distanciamento entre o docente e o técnico**. [...] Tradicionalmente, há sempre uma discussão interna nesse aspecto de que para o docente é permitido tudo, principalmente entre seus pares, e de que para os técnicos não é permitido nada. [...] Acho que a responsabilidade é nossa enquanto técnico de mostrarmos a nossa qualidade e nos impormos enquanto profissional. **Existe um distanciamento entre o docente e o técnico**. Dentro dos Departamentos nós temos esses tipos de categorias e **essas categorias vivem ao longo do tempo se desentendendo** [...] A palavra servidor não é vista pelo docente, muitas vezes como um todo, pois ele é docente, mas ele vê o servidor como o técnico-administrativo. Não vou dizer pra você que isso é em 100%, mas essa realidade existe. [...] Acho que **falta hoje para o técnico também um espaço para que ele possa se mostrar mais, crescer mais e contribuir mais**. (G3)

Mas eu acho que eles contribuem sim para que a universidade se desenvolva. Eu acho que eles têm buscado melhorar a qualidade da universidade. Eu acho que **os servidores têm tomado uma consciência maior da importância da universidade para a sociedade** e com isso eles **tem buscado melhorar os serviços** (G4)

Estamos fazendo um curso ...para as pessoas colocarem se a sua missão de vida tem a ver com a missão da UNEB; se o que você está fazendo tem

a ver com o que a UNEB tem como missão, valores, estratégias. Muitas vezes não se sabe nem qual a missão da universidade. **Muitos só fazem o que demandaram e acabou.** Tem muito que crescer ainda, muito que aprimorar. **Muitos contribuem** com a pesquisa e tudo mais, **mas precisa melhorar.** (G5)

A análise das falas dos gestores com relação à participação dos servidores técnico-administrativos na realização dos objetivos institucionais indicou a presença de dois enfoques principais. O primeiro enfoque, indicado na fala de três gestores, relacionou essa participação à qualificação dos profissionais, destacando que esta tem melhorado, principalmente, a partir da criação da PGDP que tem investido em capacitação, mas que ainda há muito o que melhorar. O segundo enfoque, indicado por dois gestores, destacou a falta de valorização dos servidores técnico-administrativos estabelecendo relações entre essa categoria profissional e a categoria docente.

A seguir apresentamos uma síntese desses dois enfoques.

Enfoque 1

O grupo de servidores foi se constituindo ao longo de diversos momentos. O primeiro momento, é formado por servidores que ingressaram na UNEB sem concurso. A partir de 1991 os concursos começaram a qualificar o pessoal. Depois de 2010, com a criação da Pró-Reitoria e com os programas de capacitação tem melhorado a capacidade operacional dos servidores técnico-administrativos da universidade. Os servidores têm tomado uma consciência maior da importância da universidade para a sociedade e com isso eles têm buscado melhorar os serviços. Mesmo assim, muitos só fazem o que demandaram e acabou. Tem muito que crescer ainda, muito que aprimorar. (Síntese elaborada a partir das falas dos gestores)

Enfoque 2

A participação dele é muito pouca e é muito pouco valorizado em relação ao do docente. Existe um distanciamento entre o docente e o técnico. Dentro dos Departamentos nós temos esses tipos de categorias e essas categorias vivem ao longo do tempo se desentendendo. (Síntese elaborada a partir das falas dos gestores)

Ao tratar desse mesmo aspecto considerando às concepções que os servidores representantes do sindicato apresentem, encontramos os elementos indicados a seguir.

O servidor técnico administrativo é essencial para toda a universidade. Nada funcionaria dentro da universidade sem a presença, sem o trabalho, sem o labor do técnico administrativo [...]. **Algumas coisas estão sendo realizadas** [...] acho da maior importância e **torço para que ela seja implantada com a devida atenção à figura do técnico**, esse trabalhador que forma e transforma a universidade no seu labor diário. (S1)

Muitos **servidores associados reclamam da falta de reconhecimento**. Então no aspecto das três vertentes eu acho que eles ficaram alijados desses processos de pesquisa, ensino e extensão, por que é **uma coisa que a universidade sempre entendeu [...] que era uma coisa acadêmica e que técnico nada tinha a ver**. [...] Nosso posicionamento é de que a gestão administrativa da universidade é exclusiva do servidor técnico-administrativo concursado. **Não é querendo barrar docentes de serem gestores**, mas é justamente atendendo o princípio legal: **nós fazemos concurso para fazer a gestão administrativa**. [...] A gente tem uma **resistência muito grande aqui dos grupos antigos e fortes da UNEB; da antiga política de gestão de pessoas**. (S2)

Também entre os servidores representantes do sindicato pudemos observar dois enfoques. Um primeiro que converge com o primeiro enfoque apresentado pelos gestores e que procura destacar a importância dos servidores para a Universidade e afirma que é preciso melhorar a atenção ao servidor técnico-administrativo; e um segundo que informa que não há o devido reconhecimento para o trabalho dos servidores técnico-administrativos. Nesse caso, vale a pena destacar a discussão feita pelo entrevistado que apresenta uma concepção defendida pelo sindicato de que a gestão administrativa da Universidade seja feita por profissionais concursados para tal fim, buscando se confrontar a uma prática tradicional nas universidades públicas em que a gestão administrativa muitas vezes fica a cargo do profissional docente sem que do mesmo seja exigido a qualificação técnica para exercer a função.

Tendo em vista se tratar de apenas um representante em cada um dos enfoques e da discussão feita anteriormente que já expressa uma síntese das concepções dos entrevistados não iremos destacar a síntese das concepções dos sujeitos nos moldes feitos anteriormente.

Vale destacar, no entanto, que o enfoque convergente apresentado por dois gestores e por um dos representantes do sindicato, que trata da relação entre as categorias profissionais dos técnico-administrativos e dos docentes, tem se constituído em tema de debates nas universidades, polarizados em torno de direitos das duas categorias profissionais. Essa disputa tem uma relação direta com a forma como historicamente a universidade no Brasil foi sendo institucionalizada, com destaque para o papel que os docentes vêm assumindo nesse contexto, bem como pela forma como as carreiras dessas duas categorias foi sendo instituída ao longo do tempo, aspectos que foram tratados por estudiosos do tema da gestão universitária, tais como Reis (2007) e Magalhães et al (2010).

Esta é uma disputa que, ao nosso ver, ainda está longe de ser resolvida e envolve uma mudança de cultura organizacional, de valorização dos processos de gestão como uma função essencial para o desenvolvimento da Universidade e que exige profissionais qualificados e com uma compreensão sistêmica e integrada da Instituição.

Passemos agora à discussão sobre o lugar que o modelo de gestão de pessoas por competência vem assumindo na UNEB.

5.4. A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NA UNEB: CONCEPÇÕES, MOTIVAÇÕES E DESAFIOS PARA A IMPLANTAÇÃO

Segundo informações dos gestores que atuam na PGDP, coletados durante as entrevistas, a gestão de pessoas por competência passou a ser uma temática em discussão no setor desde o início de 2012, em função dos seguintes aspectos: da legislação federal e estadual que sinalizava com o modelo de gestão de pessoas por competência como referência a ser seguida; das discussões que vinham sendo acompanhadas em outras instituições e da participação dos servidores do setor em cursos voltados para o tema, além dos debates internos relacionados com a intenção de definir uma política de gestão de pessoas para a UNEB que vem se dando ao longo dos anos de 2012 a 2016.

Em decorrência desse processo, a PGDP decidiu adotar o modelo de gestão por competência e implantar um projeto piloto para poder fazer as adequações necessárias ao modelo para sua implementação na UNEB. Essa decisão foi anunciada pela Assessoria de Comunicação da Universidade, por meio de seu Núcleo de Jornalismo, em abril de 2016.

Tendo em vista a importância desse documento, que inclusive traz a descrição das etapas do processo de implantação do projeto piloto, estamos transcrevendo os trechos que se referem a essas etapas na íntegra para que possamos utilizá-los como referência para a discussão das concepções dos sujeitos sobre a gestão de pessoas por competência na UNEB.

competências institucionais e dimensionamento dos recursos humanos por ambiente organizacional.

A metodologia será inicialmente utilizada junto aos servidores da PGDP e terá como **primeira etapa** a oferta de oficinas. Durante as atividades, os participantes serão apresentados à concepção teórica da noção de gestão por competência e às abordagens para identificação de competências.

A **segunda etapa** será o lançamento das competências no Sistema Informatizado de Competências e Capacitação, ferramenta criada pela proreitoria, e a definição do grau de importância de cada uma delas, de acordo com os objetivos da PGDP.

Os servidores participantes deverão avaliar as competências identificadas de acordo com a atividade que desempenha e com seu grau de domínio em relação a sua execução. **Posteriormente**, os relatórios de lacunas de competências serão emitidos pelo sistema.

O levantamento resultante da iniciativa deve **subsidiar a tomada de decisões referentes ao dimensionamento da força de trabalho**, a adoção de um Sistema de Gestão de Competências e a **elaboração do plano de capacitação** dos servidores técnico administrativos. Esses itens devem compor o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

A previsão da Subgerência de Gestão de Carreiras é que o projeto piloto seja executado em, aproximadamente, três meses. O setor é responsável pela implantação da metodologia e vinculado à Gerência de Desenvolvimento de Pessoas (GDP) da PGDP.

[...]

Após o período de testes e aprimoramentos, **o projeto deverá ser expandido gradualmente para as outras unidades administrativas** da UNEB. (<http://www.uneb.br/2016/05/11/uneb-inicia-projeto-piloto-para-aprimorar-gestao-de-pessoas-na-instituicao/>. Acesso em: 06 de maio.2016, grifos nossos)

A partir do exposto, passamos a discutir, mais especificamente, sobre a forma como o processo de implementação da gestão de pessoas por competência vem ocorrendo na UNEB. Para tanto, iremos analisar esse processo a partir dos seguintes aspectos: concepções sobre o modelo de gestão de pessoas por competência; motivações que levaram a PGDP/UNEB a tomarem essa decisão, Desafios encontrados; expectativas (positivas e negativas) e sugestões.

Para buscar apreender as **concepções sobre gestão por competência** dos entrevistados, consideramos o que eles pensam sobre o modelo, bem como as suas percepções sobre as possibilidades de um modelo originado do setor privado ser aplicado no setor público.

Na análise das falas transcritas, com relação à concepção sobre gestão por competência encontramos os seguintes resultados.

Na verdade, é um modelo em que você **tenta casar o perfil do servidor com o local de trabalho identificando virtudes e deficiências** de tal forma que você possa atacar as deficiências e alavancar as virtudes. (G1)

A Gestão por Competência seria a gente **mapear a competência de cada função**, ...de cada setor, de cada local, e a gente buscar a competência do servidor e **relacionar a competência do servidor dentro daquela competência do cargo que é exigido pra ele**. (G2)

O modelo de gestão de pessoas por competência **vai direcionar o nosso próprio desenvolvimento profissional** dentro daquilo que é de nosso interesse pessoal e profissional. [...] preciso ter **meu papel; minhas atribuições** muito bem estabelecidas e para que funcionem melhor as coisas e **para que a gente possa ter um serviço público mais próximas daquilo que está pensado para a instituição, com a missão dela, com o objetivo dela muito bem traçado.** (G3)

Pra mim a **gestão por competências consegue permear muita coisa nessa parte de RH como seleção, alocação de servidores, incentivos, remuneração** que é uma coisa que a gente não tem como mexer muito, mas mérito, ocupação de cargos, a gente tem como, através da GC fazer uma distribuição melhor de cargos por mérito e não por indicação. [...] **A gestão por competências é você tentar alinhar as competências dos servidores às competências organizacionais, contribuindo para atingir os objetivos estratégicos da organização.** (G4)

A gestão por competência é ...as pessoas poderem trabalhar de acordo com seu perfil, suas competências. O que você pode fazer de melhor? O que pode aprimorar para exercer essa função? E se a função está de acordo. **Acho que quando a pessoa está no seu perfil, de acordo com seu perfil, o trabalho é mais motivado e é ganho pra todo mundo,** tanto pra universidade quanto pra pessoa que vai se auto realizar. (G5)

As afirmações identificadas nas falas dos gestores entrevistados convergem para uma concepção de que a gestão por competência procura alinhar as competências dos servidores às competências organizacionais, contribuindo para atingir os objetivos estratégicos da organização e se aproximam do conceito de gestão por competência defendido por vários autores atualmente, tais como: Fleury e Fleury (2001b); Dutra (2004), Brandão e Bahry (2005) entre outros.

Esse processo, segundo os gestores, contribuirá para valorizar o trabalho dos servidores, para identificar e sanar suas deficiências em termos de competências para o exercício de seu trabalho e para melhorar sua satisfação no trabalho na medida em que procura identificar favorecer a construção das carreiras.

A síntese a seguir apresenta os elementos que compõe a concepção encontrada.

A gestão por competências tenta alinhar as competências dos servidores às competências organizacionais, contribuindo para atingir os objetivos estratégicos da organização. Procura casar o perfil do servidor com o local de trabalho identificando virtudes e deficiências para corrigi-las ou utilizá-las da melhor forma para atender aos interesses do desenvolvimento profissional do servidor e institucional. A gestão por competência considera todos os aspectos envolvidos na gestão de pessoas, como seleção, alocação, incentivos, remuneração (não tem como mexer no setor público), ocupação de cargos etc. (Síntese elaborada a partir das falas dos gestores)

Com relação ao que entendem os servidores representantes sindicais sobre a gestão por competência, identificamos a seguinte concepção

Tenho conhecimento do que é gestão por competência e **creio que seja o ideal porque daí a valorização dos quadros** e com a valorização dos quadros, o crescimento da instituição. Em palavras simples, **é colocar a pessoa certa no lugar certo.** (S1)

Eu acredito que ...para a situação que hoje nós estamos é adequado que você estabeleça metas, que você **trabalhe as competências** com seus servidores, com as pessoas que estão trabalhando; que você **possa avaliar com maior precisão**; não é só avaliar tarefas, mas avaliar **por meio de indicadores e de metas daquele setor e daquela atividade, aquela missão.** (S2)

As concepções dos representantes sindicais apreendidas por meio das entrevistas indicam que há convergência entre os que esses sujeitos entendem por gestão por competência e o que pensam os gestores, conforme se pode observar na síntese a seguir:

Gestão por competência é colocar a pessoa certa no lugar certo... é o ideal para a valorização dos quadros e com a valorização dos quadros, ocorre o crescimento da instituição. É trabalhar as competências com seus servidores para que possa avaliar com maior precisão por meio de indicadores e de metas daquele setor e daquela atividade, com base na missão da Universidade. (Síntese elaborada a partir das falas dos representantes sindicais)

No que se refere ao problema de o modelo de gestão de pessoas por competência ter surgido originalmente no setor privado, e da necessidade de sua adequação ao setor público, houve convergência entre todos os sujeitos de que é possível fazer as adequações, conforme vem sendo feito em outras instituições considerando as suas especificidades e o que recomenda algumas legislações sobre o assunto, com destaque para o Decreto da Presidência da República nº 5.707, de 2006, que institui a PNDP.

No entanto, alguns aspectos das falas dos entrevistados com relação a essas adequações chama a atenção, dentre os quais destacamos: (a) a questão da remuneração que não pode ser alterada pelos órgãos público, pois se refere a uma decisão da gestão central, aspecto que é fundamental para o modelo de gestão de pessoas por competência no setor privado; (b) a preocupação de “que as influências políticas interfiram no andamento do processo e que de alguma forma ele termine e a gente perca um excelente modelo de trabalho de gestão de pessoal”. (G1); (c) o destaque dado pelos representantes sindicais de que a adequação do modelo deve

privilegiar a “valorização dos quadros, a capacitação dos quadros” para “trazer ganhos ao trabalhador e à instituição”, e de que “não se pode utilizar de uma ferramenta como essa para trazer qualquer tipo de assédio para o trabalhador ...para valorizar, reconhecer a competência do trabalhador, capacitar aqueles que ainda não tem a competência” o que irá trazer “um ganho generalizado tanto para gestão, quanto para o técnico e para a instituição como um todo”. (S1); (d) a gestão de pessoas por competência também é percebida como uma possibilidade para “combater as mazelas que ao longo dos anos o serviço público foi agregando por essa liberdade, essa falta de fiscalização das atividades, falta de indicadores, falta de metas; fazer esse controle eu acho importante”; nesse caso, o entrevistado não dá destaque a uma forma mais “rigorosa” de fazer a gestão das pessoas no setor privado, mas sim de “trazer as pessoas para a atividade fim da universidade, para ter consciência de qual é a missão da universidade” (S2)

Consideramos de grande relevância a forma como a questão da gestão de pessoas por competência foi tratada quando se pensa em sua aplicação no setor público, demonstrando a preocupação dos gestores e dos servidores representantes sindicais com as especificidades do setor público e da Universidade, mais particularmente. Essa preocupação, no entanto, não parece diminuir entre os entrevistados as expectativas com relação a esse modelo de gestão que, feitas as devidas adequações, poderá vir a contribuir com o desenvolvimento da UNEB.

As concepções e preocupações identificadas nos discursos dos entrevistados se aproximam das reflexões feitas por estudiosos do assunto, que apontam a necessidade de construção de um novo perfil de servidores públicos, bem como de mudanças nas instituições públicas que precisam se adaptar aos novos contextos sociais em constante mudança que, segundo Marcelino (2003) parece se basear, cada vez mais, num modelo de uma burocracia profissional marcada pelo mérito, modelo defendido na concepção de gestão de pessoas por competência.

As afirmações dos entrevistados também se aproximam daquilo que Mello e Amâncio (2010) apontam como desafios da gestão pública para implantar esse modelo de gestão de pessoas, destacando as limitações legais relativas à realização de concursos públicos; limitações tecnológicas e estruturais; bem como a falta de motivação que marca cultura organizacional pública, causada, por exemplo, pela dificuldade de implantar políticas de remuneração e benefícios diferenciadas.

Diante dessas dificuldades de adequação do modelo de gestão de pessoas por competência na Universidade, quais as razões que levaram os seus gestores a tomar a decisão por sua implantação? Vamos apresentar o que os entrevistados afirmam sobre esse aspecto.

Assim, com relação às **motivações que levaram os gestores a tomar a decisão de implementar a gestão de pessoas** por competência na Universidade, identificamos as seguintes indicações nas falas dos gestores:

Primeiro por que foi um modelo adotado por um grupo de servidores técnicos da área que entendem que **o modelo de gestão por competência é o modelo mais adequado para a nossa realidade**; e pela **possibilidade de que a gestão por competências surta resultados mais positivos em nossas carreiras técnicas e administrativas**. [...] **Não foi uma decisão da PGDP; foi de um grupo de servidores da PGDP**. [...] grupo de capacitação e o grupo de gestão de carreiras acharam que este seria o melhor modelo a ser adotado. Eu fui convencido, eu não convenci. (G1)

Eu acredito que nós temos uma **grande quantidade de servidor técnico administrativo insatisfeito**, fazendo algo que ele não gosta de fazer, fora isso, nós **temos servidores que estão em determinadas funções que não tem a competência para tal**. [...] nós vamos qualificar aquela pessoa para aquele cargo no qual ela está e que não tem a competência. A ideia é qualificar as pessoas e não uma dança de cadeiras. (G2)

No nível federal já é um modelo que estava sendo implantado e inclusive todos os cursos que a gente participava ...tinham sempre um direcionamento para a gestão por competência. [...] Em 2011, se não me engano, veio a própria **legislação específica do estado sobre avaliação de desempenho funcional, onde você tem todo o direcionamento para a gestão por competência** e avaliação voltada nessa área [...]A partir daí foi que sentimos a necessidade de entender o que era a gestão por competência. (G3)

A PGDP foi criada em 2010. E, assim, ela foi criada muito pela necessidade da universidade de separar as questões administrativas das questões de pessoal. [...] No início era só folha de pagamento, vida funcional, nomeação, posse, licença prêmio, aposentadoria, essas coisas mais burocráticas mesmo. Mas com o tempo viu-se a necessidade de se **criar um setor que cuidasse da capacitação dos servidores, que foi a gerência de desenvolvimento de pessoas**. Mesmo com esse início ainda não se falava muito em gestão por competência. Então eu posso lhe dizer que [...] **em 2012 é que a gente começou mesmo a falar em gestão por competência** (G4)

Logo que eu entrei na PGDP, já tinha a ideia de contratar uma consultoria pra fazer isso aí acabou que teve cortes de tudo, não pode contratar mais nada, então decidi, vamos fazer a gente mesmo. Se estudar e meter as caras, a gente consegue fazer. Temos uma noção. Eu fiz Administração, fiz pós, a também e ela está fazendo pós justamente nessa área então achamos que dá pra fazer (G5)

Com relação à motivação para iniciar o processo de implementação de gestão de pessoas por competência, questão que foi formulada apenas para os gestores da PGDP, pudemos identificar duas ordens de motivações: uma primeira relacionada às orientações da legislação relativa ao campo da gestão das pessoas no setor público, e aos cursos que as Escolas de Governo e algumas universidades passaram a promover sobre o tema; e uma segunda relacionada à mobilização interna dos servidores e gestores da própria PGDP. Movimento este, que segundo o seu gestor central, caracterizou a decisão como sendo uma decisão de baixo para cima, ou seja, os servidores e gestores que cotidianamente atuam na Pró-Reitoria nos níveis hierárquicos abaixo do gestor central foram quem conseguiram convencer a gestão do Órgão para a tomada de decisão sobre a implementação do modelo. Esse é um aspecto que, a nosso ver, pode produzir efeitos muito benéficos para a condução do processo, uma vez que o envolvimento nos processos de decisão é uma das condições de valorização do servidor e de sua motivação no trabalho, podendo impactar positivamente na implementação do modelo.

Apesar desse aspecto positivo, sabemos que os desafios a serem enfrentados para que os processos de implementação da gestão de pessoas por competência na UNEB são muitos, como já foram sinalizados de forma breve anteriormente. Sendo assim, na sequência iremos discutir de forma mais objetiva como os entrevistados percebem esses desafios.

Portanto, no que se refere aos **desafios a serem enfrentados no processo de implementação da gestão de pessoas por competência** pudemos identificar os seguintes aspectos destacados nas falas dos gestores entrevistados.

Meu medo ...é que a gente não consiga ir até o final, porque há um grande **problema no serviço público** que é a **falta de compromisso**, eu diria que até dos gestores. [...] É aquela sensação de que isso não é meu; de que o nosso tempo aqui é um tempo muito limitado. [...] E de que efetivamente **a gente não consiga ir até o final com todas as etapas do modelo de gestão por competências por conta de influências políticas** ...e **gerar uma grande frustração entre os servidores** e isso atrasar muito a nossa expectativa de melhora de nossas ações junto à comunidade (G1)

É muito complicado na gestão pública você fazer uma implantação de uma gestão por competência, **primeiro porque nós absolvemos as pessoas via concurso público que não é uma seleção de um currículo dentro de uma experiência da pessoa que está com o currículo qualificado para aquela função**; [...] **outro aspecto é a resistência a mudança**; na universidade, a gente percebe muito uma resistência a mudança. Quando a gente fala de gestão por competência, a primeira coisa que vem é: eles vão

tirar o meu cargo para dar a alguém que acha que tem mais competência (G2)

Um desafio é que nós temos uma universidade multicampi; o fato da multicampia não favorecer um processo mais rápido. Então, ...eu posso desencadear ...esse trabalho a nível das pró-reitorias, mas eu não posso esquecer que eu tenho 25 Departamentos no interior; eu tenho realidades diferentes; eu tenho realidade de tamanho, realidades de formação. [...] Muito bem, então estou numa fase inicial agora que a gente vai adequar o modelo e tudo mas por mais que a gente tenha um cronograma bem fechado, bem arrumado e tudo o mais, vai demorar para você conseguir isso porque a nossa estrutura não permite que você seja mais rápido. **E a minha preocupação é exatamente que isso se perca ao longo do caminho.** Que a gente levante essa expectativa por parte de um grupo que vai estar fazendo e tudo mais, colaborando e participando, **mas que a gente não consiga chegar a esse final por força dessa estrutura.** [...] Meu medo é que a gente se perca no caminho pelo tempo, pela distância pela própria universidade ser multicampi, por troca de gestores, que de repente não venha a ajudar, e isso é uma coisa que é normal e acontece. (G3)

Fazer o mapeamento de competências. [...] São 24 campi e eu não tenho como fazer o mapeamento disso tudo. Então a gente tentou fazer a contratação de uma consultoria e eu acho que a gente nunca conseguiu contratar por **falta de conhecimento dos gestores sobre o que era a gestão por competências**, do conhecimento da necessidade de se implantar uma política de gestão de pessoas na UNEB sólida e **por conta de recursos financeiro** também. [...] Tem também **a resistência das pessoas por que envolve mudança** e toda mudança tem resistência. As pessoas veem primeiro com maus olhos por que acham que vai mexer, que vai tirar a pessoa do lugar, que vai acabar com o cargo (G4).

É muito **complicado sem que todos colaborem** uma vez que sabemos a necessidade de todos. (G5)

A principal convergência que pudemos identificar nas falas dos gestores está relacionada ao problema da continuidade do processo de implementação da gestão de pessoas por competência. Ou seja, uma vez tendo iniciado a implementação do modelo como garantir que o mesmo seja contínuo e alcance seus objetivos plenamente. Alguns desafios foram identificados nas falas como possíveis elementos que podem comprometer esse processo, dentre eles destacamos: a “falta de compromisso” com os processos implementados que tem relação com a rotatividade dos gestores e com as influências políticas que determinam as mudanças constantes de gestores; a multicampia que não favorece um processo ampliado e ágil de intervenção; a falta de recursos financeiros e a falta de conhecimento dos gestores sobre a gestão por competência.

A síntese a seguir deixa mais evidente os aspectos levantados com relação aos principais desafios para implementação da gestão de pessoas por competência na Universidade.

O medo de não conseguir ir até o final, por conta da falta de compromisso com os processos no serviço público e das influências políticas; de gerar uma grande frustração entre os servidores e isso atrasar muito a expectativa de melhora as ações junto à comunidade; as dificuldades decorrentes da multicampia que não favorece a realização de um processo mais rápido; a falta de recursos financeiro e a resistência das pessoas à mudança. (Síntese elaborada a partir das falas dos gestores)

Ao tratar dos desafios a partir da perspectiva dos representantes sindicais identificamos que os argumentos se distanciam daqueles apresentados pelos gestores, como se pode perceber nas transcrições a seguir.

O mau uso dessa ferramenta como se faz nas entidades privadas. [...] Uma cobrança muito maior com o trabalhador. O trabalhador do serviço público ele não é bem remunerado para que se justifique a cobrança de uma excelência no seu trabalho. Acredito que **é preciso essa excelência**, mas é ...imprescindível **que se promova um melhor salário, uma melhor condição de trabalho**; que se dê as condições dele ter essa excelência na sua atividade porque do contrário, essa balança fica desnivelada (S1)

A forma como ao longo do tempo a gente vem fazendo a implantação de ferramentas, de métodos **sem a participação de todos os envolvidos** [...]Então, a gestão toma uma atitude, implanta uma ferramenta e não pergunta a pessoa, não conversa, não tem um diálogo e atribui-se a falta de tempo, mas isso é **falta de planejamento** na verdade. Então eu acho que isso pode prejudicar tudo, mas eu espero que não. (S2)

Nesse caso, os desafios indicados estão mais relacionados ao uso das ferramentas da gestão de pessoas por competência, que deve procurar evitar o aumento de cobranças sobre os servidores, sem que haja uma melhoria do salário e das condições de trabalho; bem como, a falta de um planejamento eficiente que garanta a participação dos servidores que serão atingidos no processo.

A síntese a seguir demonstra essas indicações feitas pelos representantes sindicais com relação aos desafios para implementação da gestão de pessoas por competência.

Possibilidade de mau uso dessa ferramenta como se faz nas entidades privadas. É imprescindível que se promova um melhor salário, uma melhor condição de trabalho. A forma como ao longo do tempo a gente vem fazendo a implantação de ferramentas, de métodos sem a participação de todos os envolvidos, o que demonstra falta de planejamento. (Síntese elaborada a partir das falas dos representantes sindicais)

Pelo que foi apresentado com relação aos desafios colocados para o processo de implementação da gestão de pessoas por competência, podemos perceber que, se por um lado, os gestores destacam desafios mais relacionados aos

problemas da gestão em si, os servidores representantes sindicais dão ênfase aos desafios relacionados à necessidade de garantir a participação do servidor no processo, enquanto um dos principais interessados, e ao cuidado que é preciso ter com o mau uso dessa ferramenta de gestão no sentido de uma possível utilização que leve ao aumento de cobrança sobre o trabalho do servidor.

É importante destacar que os desafios apontados, bem como outras dificuldades sinalizadas ao longo das análises apresentadas nesta seção do trabalho, tanto pelos gestores quanto pelos representantes sindicais, apresentam uma grande convergência com os desafios identificados por Fevorini, Silva e Crepaldi (2014) no evento “Gestão por Competências em Organizações de Governo”, entre novembro de 2004 e março de 2005, organizada pela Enap e já apresentado neste trabalho anteriormente.

Com relação aos desafios que foram identificados a partir das reflexões sobre as experiências para implantação do modelo de gestão de pessoas por competência realizadas por diversos órgãos da gestão pública federal e estadual (PIRES et al., 2005), citados na página 51 desta dissertação, queremos destacar aqueles aspectos que coincidem com o que foi identificado nas falas dos entrevistados durante a pesquisa de campo, apesar de já terem passado 16 anos desde a realização do evento.

- Limitações de ordem legal em relação à prática de seleção por concursos públicos que dificulta a identificação de competências relacionadas às exigências do cargo.
- Inexistência de metodologias adequadas para o mapeamento de competências organizacionais e dos servidores.
- Inadequação dos sistemas de cargos, carreiras e remuneração que afeta, principalmente, o desempenho e a motivação dos servidores.
- Falta de um sistema de progressão funcional em que seja considerado as necessidades da organização e os resultados obtidos pelos servidores nas avaliações de competências e de desempenho.

Como se pode perceber, essas e outras questões ainda apresentam a mesma relevância daquelas indicadas no evento em referência, que ocorreu em 2004 e 2005, demonstrando a complexidade do processo de implementação de um modelo de gestão de pessoas por competência no setor público, já que esses aspectos

continuam sendo elementos importante que caracterizam as instituições públicas no Brasil.

O que pode ser feito para enfrentar essas e outras situações que caracterizam as instituições públicas brasileiras? De forma mais específica, que sugestões os gestores da PGDP e os servidores representantes sindicais deram para que se possa melhorar a gestão de pessoas na UNEB e implantar a gestão de pessoas por competência, considerando seus desafios, necessidade de adequação, o modelo multicampi, entre outros aspectos?

Buscando identificar a resposta para essa questão, não encontramos nas respostas dos sujeitos entrevistados referências com relação às **sugestões para implementar a gestão de pessoas por competência na UNEB**. As sugestões foram tratadas mais como aspectos positivos da gestão de pessoas por competência, como foram os casos das falas de dois gestores e de um representante sindical, indicadas a seguir.

Eu acredito que vai ter uma melhora, é um trabalho que vai demorar, **a gente não vai fazer isso de vez**, precisa **mudar a cultura** então a gente vai ter que fazer esse trabalho gradativo, mas que a gente precisa fazer isso, a universidade precisa mergulhar na gestão por competência (G2)

Pra mim deve ser um **negócio contínuo** que quando a gente começar não tem como parar; e acho que é uma avaliação que a gente tem que estar fazendo o tempo todo por que hoje eu possa estar bem em atendimento ao público; desenvolvo isso e começo a ficar deficiente em alguma outra coisa que ainda precisa ser desenvolvida também, ou, sei lá, meu setor passou a ter uma outra competência e eu não sabia o que fazer; não tinha habilidade para aquilo (G4)

Se ela for **pensada em função da melhoria da qualidade de vida do técnico**, se ela for pensada em função do crescimento paralelo da instituição com a valorização do técnico, eu acredito que ela tem tudo para dar certo (S1)

No entanto, duas falas, uma de um gestor e outra de um representante sindical, trouxeram reflexões relevantes para pensar sugestões para o processo de implementação da gestão de pessoas por competência na Universidade, conforme se pode perceber a seguir.

Eu acho que a gestão de pessoas por competência **pode efetivamente melhorar sensivelmente as relações entre os servidores: as relações de trabalho, as relações com a universidade e com a comunidade**. Para mim a **implantação de uma política de qualidade de vida** eu acho que também é uma outra coisa extremamente importante daí por que eu gostaria muito que isso casasse com a gestão por competências. [...] **Acho**

que gestão por competência foca só na carreira do ponto de vista técnico. Eu acho que **a gente precisa pensar na carreira de uma forma mais global.** Para além, apenas de uma questão técnica. (G1)

Minha sugestão é a seguinte: **dialogar muito com os servidores, todos os servidores: docentes e técnicos.** Dialogar com a comunidade para ver o que a comunidade quer. Por que **implantar a gestão por competência numa estrutura caótica não resolve.** [...] A gestão por competência é um conjunto de técnicas que uma pede pela outra. Então **a gestão por processos vai ter que chegar aqui na UNEB;** a gente vai ter que informatizar bastante; desconstruir o conceito de que só existe a pesquisa, a extensão e o ensino [...] a gestão sempre ficou como se fosse um inimigo... então, temos que ter a ideia de que temos eleição, pessoas com cargos políticos, mas ter em mente que a universidade tem uma missão e uma finalidade e que isso se sobrepõe a qualquer pessoa que entre ou que saia, que mude; que seja eleito que não seja eleito, que seja indicado. [...] Claro que sem a **aceitação** também pode até atrapalhar, isso **se a comunidade não comprar essa ideia é claro.** (S2)

Em síntese, pudemos perceber que, por um lado, o gestor faz uma crítica ao próprio modelo de gestão por competência, por considerar que esse focaliza apenas a questão da adequação entre as competências dos cargos e dos setores e as competências dos servidores, caracterizando uma abordagem técnica dos processos de trabalho. Em função disso, faz uma sugestão para que a política de gestão de pessoas a ser adotado na UNEB amplie sua compreensão para incorporar ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida do servidor; por outro lado, e complementando essa discussão, percebemos que o servidor representante do sindicato destaca o aspecto da participação e do diálogo com os servidores como uma condição necessária ao sucesso do modelo a ser adotado. Nesse sentido, afirma que isso permitirá uma maior valorização do trabalho administrativo e a possibilidade de assegurar o cumprimento da missão e da finalidade da Universidade.

Essas são reflexões importantes que, inclusive, já foram tratadas no capítulo três desta dissertação. A fala do gestor em discussão critica uma concepção de gestão por competência em que o foco central é a tarefa ou um conjunto de tarefas a serem desempenhadas e a sua relação com as necessidades de desenvolvimento da organização.

Nesse caso, a gestão por competências teria como principal intenção o máximo de controle sobre os processos de trabalho, investindo em formas eficazes de avaliação por meio do controle do desempenho do trabalhador, o que se traduziria em maior pressão sobre os resultados e o desempenho pessoal,

garantindo aumento de produtividade e de lucro, princípio que define o modelo taylorista (FLEURY E FLEURY, 2001).

Essa possibilidade aparece com destaque nas falas dos servidores representantes sindicais quando se referem, por exemplo, a um possível “mau uso dessa ferramenta como se faz nas entidades privadas” com uma “cobrança muito maior com o trabalhador”. (S1)

Sendo assim, as discussões sobre o modelo de gestão de competências têm se modificado, buscando considerar todas as práticas de gestão de pessoas dentro da organização, destacando nesse processo a questão da valorização do profissional e da gestão de carreira e remuneração. Nesse processo, as expectativas das pessoas devem ser consideradas como aspecto relevante, o que garantirá a motivação e o envolvimento dos profissionais na realização dos objetivos e metas no desempenho de seu trabalho, nos objetivos e metas de seu setor e da organização como um todo.

Essa é um conceito de competência que vem sendo tomado como referência, principalmente quando se trata das adequações necessárias à sua aplicação no setor público, por considerar diversas dimensões envolvidas nos processos de trabalho, dentre as quais as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva, dentre outras. (CARBONE, BRANDÃO e LEITE, 2005; ALMEIDA, 2007; ZARIFIAN, 1994; FLEURY; FLEURY, 2001).

Construir uma visão crítica sobre o modelo, compreendendo as diferentes lógicas que podem estar presentes no processo de implementação da gestão de pessoas por competência pode ser um elemento importante para o sucesso de sua implementação nas instituições públicas. Nesse sentido, a fala do gestor (G1) é um indicativo importante para percebermos o direcionamento que se pretende dar ao processo de implementação da gestão de pessoas por competência na UNEB.

A partir do que foi discutido até aqui, e tomando como referência as convergências e divergências identificadas nas falas dos sujeitos participantes da pesquisa, iremos apresentar as considerações finais deste trabalho de dissertação, procurando apresentar subsídios ou recomendações para pensar a gestão de pessoas por competência na UNEB na perspectiva de garantir o caráter aplicado de nossa pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão universitária vem se constituindo em um importante tema de discussão entre estudiosos, bem como em um campo de atuação profissional que tem exigido cada vez mais aprofundamento. Nesse contexto, a questão da gestão de pessoas nas organizações públicas e privadas tem se destacado na medida em que teorias e modelos de gestão tem sido proposto em função das novas configurações do mundo do trabalho na atualidade.

A partir desses elementos, e das decisões tomadas individualmente ao longo de nosso processo formativo, foram emergindo questões que nos levou a construir esse trabalho cuja questão mobilizadora foi a seguinte: Como o modelo de gestão por competência pode contribuir com subsídios para que a UNEB promova a gestão e o desenvolvimento de seus quadros técnicos na perspectiva do alcance de seus objetivos institucionais?

A partir dessa questão, definimos quatro objetivos específicos para o estudo que foram orientando a condução da pesquisa, cujas sínteses serão apresentadas a seguir.

O primeiro objetivo específico pretendia “analisar o modelo de gestão de pessoas por competência, com ênfase na discussão de sua aplicabilidade em instituições públicas”. Com relação a esse objetivo, por meio de estudo bibliográfico, situamos alguns dos conceitos mais relevantes que serviram de referências para as análises realizadas. Nesse sentido, apresentamos as origens do debate sobre o modelo de gestão por competência e suas principais mudanças ao longo do tempo em função das transformações do mundo do trabalho; destacamos algumas críticas quanto à lógica que está presente no modelo de gestão por competência e refletimos sobre alguns aspectos que precisam ser considerados quando se pretende aplicar esse modelo ao setor público, considerando seus desafios e singularidades históricas e organizacionais.

O segundo objetivo pretendeu “caracterizar o modo como a UNEB realiza a gestão dos profissionais que atuam na área técnica” na atualidade. Nesse caso, recorrendo a duas fontes principais (documentos institucionais e resultados das entrevistas), pudemos perceber que a gestão de pessoas na UNEB vem passando por mudanças importantes ao longo dos últimos seis anos, tendo como referência a

criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), em 2010.

A partir de uma organização administrativa multicampi, que amplia a complexidade para os processos de gestão de pessoas, a UNEB, por meio da PGDP, vem se modificando em termos de estrutura organizativa o que demonstra, por sua vez, uma mudança de enfoque com relação à gestão de pessoas. Nesse sentido, originalmente sua ênfase recaía nos aspectos da gestão de pessoal, de caráter mais burocrático, possuindo duas gerências, dentre as três que compunham a Pró-Reitoria, voltadas para funções tais como: folha de pagamento, seleção, aposentadoria etc. A partir de 2012-2013, a PGDP, com base em discussões internas promovidas por alguns de seus servidores e gestores, começa a assumir outro enfoque mais voltado para o aspecto do desenvolvimento dos servidores. Nesse sentido, a estrutura organizativa se altera, passando a ter duas gerências voltadas para o desenvolvimento dos servidores (Gerência de Desenvolvimento de Pessoas e Gerência de Qualidade de Vida no Trabalho).

Esse movimento desencadeou uma discussão sobre a necessidade da PGDP definir uma política de gestão de pessoas para a UNEB e de decidir sobre o modelo mais adequado a ser utilizado, momento em que se decidiu pelo modelo de gestão de pessoas por competência.

A análise da forma como a implantação do modelo de gestão de pessoas por competência vem sendo percebido por gestores da PGDP e por servidores que atuam no Sindicato que representa os servidores da Universidade, constitui o terceiro objetivo específico da dissertação, que pretendeu “identificar como gestores e representantes sindicais dos profissionais que atuam nas áreas técnico-administrativas percebem os desafios enfrentados para a gestão de pessoas na UNEB”.

Nesse caso, as entrevistas realizadas foram analisadas com base em três unidades temáticas que trataram dos seguintes aspectos: a unidade temática 1 que discutiu sobre a forma como a gestão de pessoas é feita atualmente na UNEB; a unidade temática 2 que, com base nas entrevistas, tratou a questão da participação dos servidores técnico-administrativos na realização dos objetivos organizacionais; e a unidade temática 3 que discutiu a questão da gestão por competência na UNEB, considerando seus principais desafios e possibilidades.

No que se refere à primeira unidade temática, procuramos identificar como os entrevistados percebem a gestão de pessoas na UNEB e quais suas principais dificuldades. No primeiro aspecto, houve convergência entre as falas dos gestores e dos representantes sindicais, quanto à falta de uma política de gestão de pessoas bem definida e integrada, revelando certo amadorismo nas ações, mas que está sendo iniciado o processo de “modernização” da área de gestão de pessoas.

Quanto às principais dificuldades para a gestão de pessoas na UNEB, considerando a sua organização administrativa multicampi, percebemos um destaque, tanto entre os gestores quanto entre os representantes sindicais, para os seguintes aspectos: problema para lidar com as especificidades e complexidade de cada campus que compõe a UNEB e de “reconhecer e definir” uma estrutura organizacional padrão para a Universidade que trate de cada cargo, de suas funções e tarefas etc. Ainda com relação as dificuldades, a falta de gestores experientes e com competências no campo administrativo parece ser, segundo os entrevistados, um aspecto que torna a situação ainda mais difícil.

Com relação a segunda unidade temática, que se refere à percepção sobre como a UNEB reconhece a participação dos servidores técnico-administrativos na realização dos objetivos institucionais, pudemos perceber a ocorrência de dois enfoques que se fizeram presentes tanto entre os gestores, quanto entre os servidores representantes do sindicato. No primeiro enfoque (três gestores e um representante sindical) afirma-se que falta o reconhecimento dessa participação, mas que está melhorando; no segundo (dois gestores e um representante do sindicato) aparece em destaque os problemas decorrentes das relações entre técnicos e docentes, considerando que não há um reconhecimento para o técnico na mesma medida que há para os docentes e que é preciso profissionalizar a gestão, valorizando e reconhecendo as competências dos profissionais que trabalham na área administrativa.

Na terceira unidade temática, cujo o foco esteve mais voltado para a gestão de pessoas por competência na UNEB, foram tratados aspectos tais como: concepções, motivações, desafios e sugestões para a implementação da gestão de pessoas por competência na UNEB.

Com relação aos aspectos indicados acima, identificamos que a gestão por competência é percebida como um modelo que pode contribuir para alinhar as competências individuais às competências organizacionais, favorecendo a

realização da missão da UNEB. Nesse sentido, são poucas as reflexões críticas com relação a concepção do modelo. Essas críticas aparecem apenas no discurso dos representantes sindicais que destacam a necessidade de se evitar o mau uso das ferramentas da gestão por competências, segundo as formas que são utilizadas no setor privado; e de um dos gestores que afirma que é preciso ir além da adequação de um enfoque técnico do modelo e avançar na valorização e no reconhecimento do trabalho dos servidores.

Quanto aos desafios, identificamos um aspecto que aparece em destaque na fala dos gestores: o problema da descontinuidade das mudanças implementadas no serviço público em decorrência da rotatividade dos gestores nos cargos e, de uma possível falta de compromisso em decorrência dessa rotatividade, o que pode gerar frustração e descrença entre os servidores.

Para os representantes sindicais, as dificuldades mais destacadas por eles foi a necessidade de adequar o modelo para o setor público, garantindo que a valorização e o reconhecimento do trabalhador sejam uma condição que irá trazer “um ganho generalizado tanto para gestão, quanto para o técnico e para a instituição como um todo”.

Quanto à motivação para iniciar o processo de implementação de gestão de pessoas por competência esta foi relacionada a um movimento interno dos servidores e gestores da própria PGDP, e as orientações da legislação relativa ao campo da gestão das pessoas no setor público, principalmente federal.

No que se refere às sugestões para a implementação da gestão de pessoas por competência na UNEB, identificamos um pequeno número de sugestões, pois a maioria dos entrevistados se referiram mais as contribuições que a implantação do referido modelo poderia trazer para a Universidade.

No entanto, conseguimos perceber duas sugestões importantes. Uma apresentada por um dos gestores que, a partir de uma crítica ao modelo de gestão por competência, propôs que a política de gestão de pessoas a ser adotado na UNEB amplie sua compreensão para incorporar ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida do servidor; e outra, apresentada por um dos servidores representante do sindicato que destaca a necessidade de promover o diálogo com os servidores como uma condição para o sucesso do modelo a ser adotado.

Com base nas sínteses que apresentamos anteriormente a partir dos dados coletados e analisados durante a realização da pesquisa, bem como das referências

teóricas que compõe este estudo, trazemos, a seguir, um quadro com algumas recomendações com o objetivo de que estas possam subsidiar/auxiliar o processo de implementação da gestão de pessoas por competência na UNEB.

Quadro 04 – Subsídios para auxiliar o processo de implementação da Gestão de Pessoas por Competência na UNEB

ASPECTOS IDENTIFICADOS NA PESQUISA	SUBSÍDIOS (DESTACADOS EM NEGRITO)
<p>Concepção de gestão por competência e adequação do modelo para sua implementação na UNEB</p>	<p>É necessário avaliar as lógicas que conduzem a implementação do modelo de gestão de pessoas por competência em setores públicos e privados, identificando suas diferenças e formulando uma crítica sobre a questão para que se possa definir com clareza a concepção que a Universidade adotará e suas implicações práticas.</p>
<p>Principais dificuldades da gestão de pessoas na UNEB no contexto da multicampia</p> <p>(a) Lidar com as especificidades e complexidade de cada campi que apresenta um grande número de gestores e processos</p> <p>(b) Reconhecer e definir uma estrutura organizacional padrão para a Universidade</p> <p>(c) Lidar com gestores sem experiência e sem qualificação no campo administrativo</p>	<p>A complexidade e dificuldade do modelo multicampi foi relacionada ao grande número de gestores que podem, muitas vezes, não ter experiência ou qualificação para o desempenho das atividades administrativas, questão que foi reconhecida por todos os entrevistados. Este é um problema que é comum nas instituições públicas, mesmo entre aquelas que não possuem o modelo da multicampia.</p> <p>Para enfrentar essa problemática, a fala de um dos entrevistados indica uma pista importante quando afirma que é necessário “definir uma estrutura organizacional padrão para a Universidade”, tanto em relação aos cargos e funções, quanto aos processos e procedimentos administrativos. Essa padronização dos processos na Universidade se constitui em uma parte integrante da definição das competências setoriais e está diretamente relacionada às competências individuais necessárias a cada setor.</p> <p>Dessa forma, a padronização dos processos favorecerá a integração entre os diversos setores e entre as atividades de gestão de pessoas da Universidade como um todo, independentemente do local em que o Departamento funcione. Isso não significa desconsiderar as especificidades locais, mas garantir a agilidade, a clareza e a objetividade dos processos para melhor atender aos usuários que buscam os serviços prestados pela Universidade, tornando mais viável a definição de uma metodologia para a realização do mapeamento das competências organizacionais e individuais.</p> <p>Essa padronização também favorecerá o enfrentamento do problema da falta de experiência ou de qualificação dos gestores que assumem os Departamentos com relação à gestão de pessoas, uma vez que estes podem ser capacitados por meio de cursos a distância, oferecidos continuamente, e compostos por manuais que disponibilizem as orientações sobre as regulamentações acerca da gestão de pessoas na Universidade.</p>
<p>Reconhecimento da participação dos servidores na realização dos objetivos institucionais</p> <p>(a) Falta o reconhecimento dessa participação</p> <p>(b) Problemas decorrentes das</p>	<p>A falta de reconhecimento dos servidores e as disputas entre técnicos e docentes quanto à participação nos diversos espaços das instituições universitárias é um fato comum e, quase nunca, é tratado de forma adequada. Essa situação tem relação com as diferentes carreiras e com o seu processo de valorização consolidado ao longo da história das universidades públicas brasileiras.</p> <p>Como recomendação para enfrentar essa questão, tomamos a fala de um dos entrevistados quando afirma que é necessário valorizar as carreiras administrativas dentro da universidade, reconhecendo sua</p>

<p>diferentes formas de valorização das carreiras dos técnicos e dos docentes</p> <p>(c) Necessidade de valorização das carreiras administrativas</p>	<p>importância, necessidade e legitimidade legal. Nesse sentido, o entrevistado considera que é preciso reconhecer que as funções da universidade com relação ao ensino, a pesquisa e a extensão, só se viabilizam por meio das atividades administrativas e que estas precisam ter seus espaços assegurados.</p> <p>Nesse sentido, faz-se necessário discutir as estruturas de gestão da universidade colocando em diálogo horizontal e respeitoso as funções acadêmicas (competência dos docentes) e as funções administrativas (competências dos profissionais da área técnica-administrativas). Essa é uma situação difícil que envolve muito mais que apenas boa vontade, pois significa também uma disputa por espaços de poder que a gestão por competência sozinha não dará conta.</p> <p>Além disso, uma possibilidade para a valorização dos servidores técnico-administrativos poderia ser a criação de um banco de talentos com a identificação das qualificações dos servidores técnico-administrativos, colocado à disposição da Universidade, para que pudesse ser consultado quando da necessidade da ocupação dos cargos, priorizando as qualificações e experiências dos servidores como critério para ocupação dos cargos em detrimento da indicação.</p>
<p>Desafios para implementar a gestão de pessoas por competência na UNEB</p> <p>(a) Falta de continuidade das mudanças implementadas</p> <p>(b) Rotatividade dos gestores nos cargos</p> <p>(c) Falta de compromisso em decorrência dessa rotatividade;</p> <p>(d) Necessidades de adequação do modelo para o setor público garantindo a valorização e o reconhecimento do trabalho do servidor</p>	<p>O problema de falta de continuidade das mudanças implementadas no setor público como uma decorrência direta da rotatividade de seus gestores, foi uma das dificuldades destacadas por todos os entrevistados. Nesse aspecto, o grande receio é que o processo se inicie, mas não chegue ao seu final, gerando frustração entre os servidores e descrença na Universidade.</p> <p>Nesse caso, é fundamental que os resultados do mapeamento das competências dos setores garantam a padronização dos processos no campo da gestão de pessoas e devem ser transformados em normas, tornando-se uma política institucional, independente de seus gestores, o que dará maior segurança, inclusive, para tratar as especificidades de cada campus, mas sem produzir injustiças ou diferenças profundas gerando mal-estar e desintegração da gestão.</p> <p>Uma outra dificuldade que foi destacada e que é preciso ficar atento para fazer as devidas adequações para aplicação do modelo no setor público, colocando como prioridade a valorização e o reconhecimento do trabalho do servidor</p>
<p>Sugestões dadas pelos entrevistados</p> <p>(a) Ampliar a compreensão sobre gestão de pessoas por competência para incorporar ações voltadas para a melhoria da</p>	<p>As sugestões para a implementação da gestão por competência na UNEB, indicadas pelos entrevistados, considerou a necessidade de ampliar a perspectiva da gestão por competência inserindo ações voltadas à melhoria da qualidade de vida no trabalho do servidor; e para a necessidade de garantir o diálogo com os servidores ao longo do processo de implementação.</p>

<p>qualidade de vida do servidor</p> <p>(b) Promover o diálogo com os servidores como uma condição para o sucesso do modelo a ser adotado.</p>	<p>Destacamos esse ponto relativo à participação dos servidores no processo, por considerarmos que ele pode ser de fundamental importância para a implementação da gestão de pessoas por competências na UNEB, contribuindo, inclusive, para superar as outras dificuldades indicadas anteriormente.</p> <p>Sendo assim, apresentamos, a seguir, algumas recomendações com relação ao aspecto da participação dos servidores.</p> <p>Considerando a estrutura multicampi da UNEB; a necessidade de garantir a participação do servidor no processo de implementação da gestão de pessoas por competência; a necessidade de valorizar os servidores técnico-administrativos no desempenho de suas funções, sugerimos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de um seminário a ser transmitido por videoconferência para todas as unidades, ou gravação de um vídeo a ser postado no site da Universidade, em que seja apresentada o enfoque de gestão por competência adotada pela PGPD/UNEB e as fases que estão sendo propostas para a sua implementação. 2. Criação de uma FAQ (Perguntas mais frequentes) na página da PGDP para esclarecer as dúvidas dos servidores sobre gestão de pessoas por competência. 3. A formação de grupos de trabalho (no máximo seis servidores por grupo), voltados à elaboração do mapeamento de competências dos setores, formado por profissionais experientes em determinados setores (administrativo, contábil-financeiro; acadêmico etc.) com representatividade dos diversos campus da UNEB. 4. Formação de grupos de trabalho com representatividade de pelo menos um servidor de cada campus, com caráter regional, para acompanhamento do processo de implementação da gestão de pessoas por competência. 5. Realização de curso sobre gestão de pessoas por competência para os participantes dos grupos. 6. Os grupos devem participar de reuniões mensais, realizadas de forma rotativa nos campi participantes, com o objetivo de discutir as questões mais relevantes no processo de implementação da gestão por competência. Também podem constituir grupos no WhatsApp para troca de informações, análises e comentários sobre as vivências de cada um dos campus. 7. Realização de reuniões semestrais para avaliação do processo e correção do percurso de implementação. 8. Realização de visitas técnicas dos líderes do processo a instituições locais, regionais e nacionais que vem implementando com sucesso a gestão de pessoas por competência.
--	--

Fonte: A elaboração dessas recomendações considerou duas fontes principais de consulta: as concepções dos entrevistados, as discussões apresentadas nos capítulos teóricos, bem como a leitura de experiências de outras instituições.

As reflexões apresentadas no quadro acima não tiveram a intenção de trazer receitas prontas para serem utilizadas no processo de implementação da gestão de pessoas por competência na UNEB. Se assim fosse, estaríamos entrando em contradição com tudo o que foi escrito neste trabalho.

O que pretendemos fazer, na verdade, foi contribuir com o processo, recorrendo, para tanto, aos discursos e recomendações dos sujeitos participantes da pesquisa, aos estudos que fizemos sobre outras experiências realizadas e a conversas com profissionais que já participaram de processos semelhantes em suas instituições. Dessa forma, buscamos atender ao último objetivo específico deste estudo que se propôs a “construir subsídios para enfrentar os desafios apontados pelos gestores e sindicalistas a partir dos pressupostos do modelo de gestão por competência”, e dar o caráter aplicado ao estudo. Esperamos ter conseguido alcançar nossas intenções iniciais.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, L. F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Rev. Adm. Pública*, Edição Especial Comemorativa, p.67-87, 2007.
- ALMEIDA, M. A. Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007
- BAHIA. UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Ações Normativas. Volume 5. Estatuto de Regimento Geral. Salvador: Eduneb, 2013.
- BAHIA. CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. Decreto Nº 10.181, de 14 de dezembro de 2006. Regimento Geral da UNEB.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGUE, S.T. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2007.
- BOAVENTURA, E.M. *A construção da universidade baiana: origens, missões e afrodescendência*. Salvador: EDUFBA, 2009.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994.
- BOOG, G. G; BOOG, M. (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações*. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 2 v. 688 p.
- BRANDÃO, H.P. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. *RAP*: Rio de Janeiro, 42(5):875-98, set/out., 2008
- BRANDÃO, H.P. e GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*. Jan./Mar. 2001 São Paulo, v. 41, n. 1 . p. 8-15
- BRANDÃO, H.P. e BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*: Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005
- BRANDÃO, H.P. *Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012
- BRASIL. Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado-PDRE - 1995

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*, 50(4), 1999.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. *Rev. Sociol. Política*, Curitiba, 28, p. 9-30, jun. 2007

CABRERA, L.C. *FUNDAP – Gestão de recursos humanos na administração pública*. A perspectiva da Gestão de Pessoas. 2008. Disponível em: <http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt> Acesso em: 4 jan. 2010.

CAMÕES, M.R.S.; PANTOJA, M.J. e BERGUE, S.T. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

CARNEIRO, L. L. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador: UFBA, 2016

CARNEIRO, R., e MENICUCCI, T.M.G. *Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes*. In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. *A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde* [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARDOSO, Jr. J.C. *Planejamento Governamental e Gestão Pública no Brasil: Elementos para Resignificar o Debate e Capacitar o Estado*. Brasília: IPEA. Texto para discussão nº 1584, março de 2011.

CASTOR, B. V. J. & JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 32(6):97-111, nov./dez. 1998

CATANI, A.M.; DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F. Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária. In: SGUISSARDI, V.; SILVA JR., J. R. (Orgs.). *Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa*. São Paulo: Xamã, 2001.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, G. e DAGNINO, R. Estrutura de governo para a gestão estratégica. In: *Gestão Estratégica em Políticas Públicas*. Campinas: Editora T+8, 2008.

CUSTÓDIO FILHO, U. A Emenda Constitucional 19/98 e o Princípio da Eficiência na Administração Pública. In: *Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política*. São Paulo: *Revista dos Tribunais*, n. 27, p. 210-217, abr./jul. 1999, p. 214.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial/Coordenação Geral de Educação a Distância. *Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira*. Atualizado em: out. 2007. Módulo 1 – item 3.

FANUCK, L.C. *O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102>>. Acesso em: 7 abr. 2008.

FEVORINI, F.B., SILVA, R.T.S. e CREPALDI, A.M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*. São Paulo. Volume IV - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2014

FIALHO, N.. Chão desigual In NASCIMENTO, A.D., e HETKOWSKI, TM., (orgs). *Educação e contemporaneidade: pesquisas científicas e tecnológicas* [online]. Salvador: EDUFBA, 2009.

FIALHO, N. *Universidade multicampi*. Campinas-SP: Autores Associados, 2005.

FINGER, A.P. (org.) *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champagnat, 1997.

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

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.T.L. e FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *RAC*, Edição Especial 2001b: 183-196

GEMELLI, I.M.P. e FILIPPIM, E.S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. *RACE*, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010

GIL, A.C. *Gestão de pessoas. Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2016.

GOUVEIA JR, A. O conceito de modelo e sua utilização nas ciências do comportamento: breves notas introdutórias. *Rev. Estudos de Psicologia*, PUC-Campinas, v. 16, n. 1, p. 13-16, janeiro/abril 1999

GUIMARAES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-40, maio/ jun. 2000.

GUIMARAES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 34(3):125-40, Maio/ Jun. 2000

HONDEGHEM, A., HORTON, S. e SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público* Brasília 57 (2): 241-258 Abr/Jun 2006

LANIADO, R.N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *RAP*. Rio de Janeiro, 43(1):151-74, JAN./FEV. 2009

LEME, R. *Avaliação de Desempenho com foco em competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

LEMOS, M.L. *Gestão de pessoas na Administração Pública: recursos humanos na administração pública*. Disponível em: <http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc>. Acesso em: 9 jan. 2010.

LIMA JR. O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. *Revista do Serviço Público*, Ano 49, n. 2, p. 5-30, abr-jun 1998.

LONGO, F. *Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoa no setor público*. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MAGALHÃES, E. M. et all. A política de treinamento dos servidores técnicoadministrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *RAP*: Rio de Janeiro 44(1):55-86, JAN./FEV. 2010

MARCELINO, G.F. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, p. 641–659, maio/jun. 2003.

MARCONI, N. Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. In LOUREIRO, M.R., ABRÚCIO, F.L. e PACHECO, R. (Org.). *Burocracia e*

política no Brasil - Desafios para o Estado democrático no século XX. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2010

MARIA, C. *Meritocracia à brasileira: a trajetória da carreira dos gestores governamentais*. São Paulo, 2000. 145 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – EAESP, FGV.

MARQUES, S. M. Processo de capacitação continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2002. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83287/225909.pdf?sequence=1>. Acesso em: 7 jun. 2006.

MARTINS, R.C. *Gestão de Pessoas em organizações públicas*. Disponível em:
<http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2010.

MATTOS, R.A. O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 1982.

MELLO, M.L.B.C. e AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. *RAP*. Rio de Janeiro 44(3):613-36, maio/Jun. 2010.

NEWMAN, J.; Clarke, J. Gerencialismo. *Educação & Realidade*, v.37, n.2, p.353-381, 2012

OCHA, C.L.A. *Princípios Constitucionais da Administração Pública*. 1. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.

O' CONNOR, J. *USA: a crise do estado capitalista*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

OLIVEIRA, J.A. e MEDEIROS, M.P.M. *Gestão de pessoas no setor público*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2011.

OLIVEIRA, D.A. Nova Gestão Pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 36, nº. 132, p. 625-646, jul.-set., 2015

ORMOND, D.; LOFFLER, E. A nova gerência pública. *Revista do Serviço Público*, ano 50, n. 2, p. 67-98, abr-jun 1999.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PACHECO, R. S. A agenda da nova gestão pública. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Orgs.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI*. Rio de Janeiro: FGV, 2010, p. 183-218.

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

PERRY, J. L.; KRAEMER, K. L. (Eds). *Public Management: Public and Private Perspectives*. California: Mayfield Publishing Co., 1983.

PFEIFFER, Peter. *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*. Brasília, DF: ENAP, 2000. 37 p.

PIERRE, J. *New Governance, New Democracy?* Gothenburg: The Quality of Government Institute. (Working Paper Series, n. 2009/4).

PIRES, A.K. et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília, DF: ENAP, 2005.

PIRES, J.C.S. e MACEDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. *Revista do Serviço Público*, ano 53, n. 3, p. 5-30, jul-set 2002.

PORTELA FILHO, P. O Ajustamento na América Latina. *Revista Lua Nova*, nº 32, 1994.

REDE NACIONAL DE ESCOLAS DE GOVERNO, 2012. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1297/rede_nacional_de_EG_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 19 de out.2016.

REIS, F.J.G. “Tendências e gestão empreendedora das instituições de educação superior: a dinâmica das instituições salesianas”. In: *Estudos - Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*. Brasília: Ano 25, n.37, agosto, 2007.

REIS JR., J. (Org.). *Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa*. São Paulo: Xamã, 2001.

SANDER, B. *Gestão da Educação na América Latina: Construção e Reconstrução do Conhecimento*. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 1995.

SANTOS, B.S. A Reinvenção Participativa e Solidária do Estado. In: *Seminário Internacional Sociedade e Reforma do Estado*. São Paulo; 26 - 28 de março de 1998.

SANTOS, B.S. A Universidade no Séc. XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade. *Educação, Sociedade & Culturas*, Lisboa, nº 23, 2005.

SANTOS, B.S. Da ideia de universidade a universidade de ideias. In: *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS, C.S. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, A.C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SANTOS, R.; RIBEIRO, E.M.. Reestruturação Produtiva do Estado Brasileiro na Perspectiva Neoliberal. Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, 2004.

SELLTIZ, C. et all. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2a edição. São Paulo: EPU, 1987.

SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A.M. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.

TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P.. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. *In*: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências*. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002.

TRIGUEIRO, M. S. Reforma universitária: mudanças no ensino superior brasileiro Brasília: Paralelo 15, 2004. GADOTTI, M. et. al. *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul 2000.

TRIGUEIRO, M. G.S. *O ensino superior privado no Brasil*. Brasília: Paralelo 15; São Paulo, Marco Zero, 2000.

TRIGUEIRO, M.G.S. *Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo*. Brasília: UnB, 1999.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Ações Normativas. Vol. 5. Estatuto e Regimento Geral. Salvador: EDUNEB, 2013

VATTIMO, G. *A sociedade transparente*. Lisboa: Relógio D'Água, 1998.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista com gestores

Perfil dos participantes

Nome (opcional) _____

Idade: _____

Gênero: () M () F () Outros

Formação:

() Ensino Médio
Qual? _____

() Graduação
Qual? _____

() Especialização
Qual? _____

() Mestrado
Qual? _____

() Doutorado
Qual? _____

Quanto tempo trabalha na UNEB: _____

Cargo em que foi contratado: _____

Função que exerce (UNEB): _____

Quanto tempo atua na função (UNEB): _____

Como foi escolhido/a para exercer a função (UNEB): _____

Bloco 1 – O modelo atual de gestão dos processos de trabalhos dos servidores técnico-administrativos da UNEB

1. Como o Senhor/Senhora caracterizaria o modelo atual de gestão dos processos de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNEB, considerando os seguintes aspectos: seleção, alocação, capacitação e avaliação de desempenho?
2. Quais os principais desafios que aponta com relação à gestão dos processos de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNEB considerando o seu modelo multicampi?

Bloco 2 – A participação dos servidores técnico-administrativos na realização dos objetivos organizacionais definidos para os aspectos do ensino, da pesquisa e da extensão

3. Como o/a Senhor/Senhora avalia a colaboração dos profissionais que atuam na área técnica-administrativa para o alcance dos objetivos institucionais definidos no PDI da UNEB, considerando os aspectos do ensino, da pesquisa e da extensão?

Bloco 3 – A Gestão por Competência na UNEB: princípios, desafios e propostas

Qual a sua compreensão sobre o modelo de Gestão por Competência?

Qual a motivação que levou a PGDP a decidir implantar o modelo de Gestão por Competência?

Estão sendo pensados mecanismos para que os servidores técnicos possam inteirar-se sobre a Gestão por Competência?

Sabe-se que a Gestão por Competência tem sua origem no setor privado. Como têm sido pensadas as adaptações do modelo de Gestão por Competência para a UNEB considerando suas especificidades como uma instituição pública?

Com relação ao processo de implementação da Gestão por Competência quais os principais desafios a serem enfrentados com relação aos seguintes aspectos: seleção, alocação, capacitação e avaliação de desempenho dos servidores?

Quais os impactos positivos que você considera que podem acontecer com a implantação da Gestão por Competência?

Quais os impactos negativos que você considerar que podem acontecer com a implantação da Gestão por Competência?

Que sugestões poderiam ser dadas para adequar o modelo de gestão por competências ao modelo de gestão de pessoas na UNEB, considerando suas especificidades como Instituição multicampi e fundamentada em processos de gestão colegiada

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista com representantes sindicais

Perfil dos participantes

Nome (opcional) _____

Idade: _____

Gênero: () M () F () Outros

Formação:

() Ensino Médio
Qual? _____

() Graduação
Qual? _____

() Especialização
Qual? _____

() Mestrado
Qual? _____

() Doutorado
Qual? _____

Quanto tempo trabalha na UNEB: _____

Cargo em que foi contratado: _____

Função que exerce (Sintest): _____

Quanto tempo atua na função (Sintest): _____

Como foi escolhido/a para exercer a função (Sintest): _____

Bloco 1 – O modelo atual de gestão dos processos de trabalhos dos servidores técnico-administrativos da UNEB

1. Como o Senhor/Senhora, enquanto representante do Sintest, caracterizaria o modelo atual de gestão dos processos de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNEB, considerando os seguintes aspectos: seleção, alocação, capacitação e avaliação de desempenho?
2. Quais os principais desafios que aponta com relação à gestão dos processos de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNEB considerando o seu modelo multicampi?

Bloco 2 – A participação dos servidores técnico-administrativos na realização dos objetivos organizacionais definidos para os aspectos do ensino, da pesquisa e da extensão

Como o sindicato percebe o reconhecimento do trabalho dos servidores que atuam na área técnica-administrativa para o alcance dos objetivos institucionais definidos no PDI da UNEB, considerando os aspectos do ensino, da pesquisa e da extensão?

Bloco 3 – A Gestão por Competência na UNEB: princípios, desafios e propostas

Como se dá a participação do sindicato no processo de discussão e tomadas de decisão com relação às questões relativas à gestão de pessoas na UNEB?

Tem conhecimento do que significa Gestão por Competência? Qual a sua compreensão sobre o modelo de Gestão por Competência?

O Sindicato está acompanhando o processo inicial de implantação da Gestão por Competência na instituição?

Sabe-se que o modelo de Gestão por Competência tem sua origem no setor privado. Como você avalia as possibilidades de utilização desse modelo na UNEB considerando suas especificidades como uma instituição pública?

Quais os impactos positivos que você considera que podem acontecer com a implantação da Gestão por Competência?

Quais os impactos negativos que você considerar que podem acontecer com a implantação da Gestão por Competência?

Que sugestões poderiam ser dadas para adequar o modelo de gestão por competências ao modelo de gestão de pessoas na UNEB, considerando suas especificidades como Instituição multicampi e fundamentada em processos de gestão colegiada.