



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**DENISE DE LOURDES DE ANDRADE TAVARES**

**A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPA:  
EM SINTONIA COM O GERENCIALISMO?**

Natal  
2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**DENISE DE LOURDES DE ANDRADE TAVARES**

**A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPA:  
EM SINTONIA COM O GERENCIALISMO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Gestão e Políticas Públicas.

Orientadora: Professora Dr<sup>a</sup> Maria Arlete Duarte de Araújo.

Natal  
2010

Tavares, Denise de Lourdes de Andrade, 2010

A política de gestão de pessoas da UFPA: em sintonia com o gerencialismo? / Denise de Lourdes de Andrade Tavares. Belém: UFPA, 2010.

Bibliografia.

ISBN \_\_\_\_\_

1. Gestão pública. 2. Gestão de pessoas. I. Universidade Federal do Rio Grande do Norte / Universidade Federal do Pará. II. Título.

CDD \_\_\_\_\_

CDU \_\_\_\_\_

**DENISE DE LOURDES DE ANDRADE TAVARES**

**A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPA:  
EM SINTONIA COM O GERENCIALISMO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Gestão e Políticas Públicas.

Orientadora: Professora Dr<sup>a</sup>. Maria Arlete Duarte de Araújo

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

\_\_\_\_\_- Orientadora  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Arlete Duarte de Araújo  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

\_\_\_\_\_- Examinadora  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Jomária Mata de Lima Alloufa  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

\_\_\_\_\_- Examinador  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Anielson Barbosa da Silva  
Universidade Federal da Paraíba-UFPB

*A Deus, mestre maior, por permitir mais essa jornada.*

*Ao meu filho Arthur, com todo o meu amor.*

*Aos meus Pais, pela lição de amor, dedicação e carinho.*

*Ao meu esposo Erwin, pelo apoio e compreensão.*

*À minha querida irmã Dirce Andrade, eterna gratidão.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos Professores e gestores da Universidade Federal do Pará, pela preocupação com a qualificação e capacitação dos servidores.

À minha orientadora, Professora Maria Arlete Duarte de Araújo, por me aceitar como orientanda, pela sua grandeza como pessoa e valiosíssima orientação no decorrer de todo o processo.

Aos Professores do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, pela dedicação e apoio.

À Professora Maria Elvira Rocha de Sá, Diretora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, pela oportunidade e valorização dos servidores;

Aos Professores da Faculdade de Administração da UFPA, pelo apoio à realização do curso.

À Professora Ângela Maria da Silva Kobayashi, por ajudar-me incondicionalmente nessa jornada.

Ao Professor José Thadeu Paulo Henriques, em razão de sua transmissão de conhecimentos e apoio na realização do curso.

À professora Jomária Mata de Lima Alloufa, pela dedicação, carinho, compreensão e transmissão de valioso conhecimento.

À Professora Dinah Tinoco, pelo apoio, dedicação, carinho e disponibilidade para este estudo.

À Professora Dirce Nazaré de Andrade Ferreira, da UFES, pelo seu apoio dedicação, carinho e disponibilidade incondicional nesta jornada.

Ao Técnico Antonio Horácio da Silva pela gentileza, amizade e grande ajuda a este estudo.

À Pró-Reitora da UFPA, Sibebe Maria Bittar de Lima Caetano, pelo apoio, transmissão de conhecimentos valiosos a esta pesquisa.

A atual Diretora de Desenvolvimento da PROGEP Técnica Alda Camelo pela sua disponibilidade e apoio e competência no repasse das informações que foram valiosas a esta pesquisa.

À Administradora Paula Ivana, pela atenção e disponibilidade dispensada.

À Técnica Rosa Fenzel, pelo auxílio à edificação do estudo.

Aos colegas da turma do MINTER, pelo carinho, amizade e apoio, no decorrer do curso.

A todos os servidores da PROGEP que auxiliaram na coleta dos dados.



## LISTA DE SIGLAS

CAPACIT	Centro de Capacitação
PCCTAE	Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIDT	Plano Institucional desenvolvimento dos Técnicos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
NGP	Nova Gestão Pública
AP	Administração Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
BID/CLAD	Banco Interamericano de Desenvolvimento/Centro Latino Americano de Desenvolvimento

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Formas Históricas-Evolução da Gestão do Aparelho do Estado	26
Figura 1	Evolução da Gestão Pública	26
Quadro 2	Evolução dos Paradigmas da Administração Pública	27
Figura 2	Dimensões da Burocracia em Hall	32
Quadro 3	Dimensões da Burocracia em Hall	32
Quadro 4	Aportes Teóricos da Nova Gestão Pública	37
Quadro 5	Formas de Responsabilização	39
Figura 3	Modelo Contratualista	42
Figura 4	Dimensões do Sistema de Avaliação de Desempenho	43
Figura 5	Nova Visão da Gestão Pública.	47
Quadro 6	Evolução do RH – Da década de 30 até o século XXI	51
Quadro 7	Sistema de Remuneração	56
Quadro 8	Gestão de RH x Gestão de Pessoas	63
Figura 6	Dimensões da Competência	66
Figura 7	Organograma da UFPA	69
Figura 8	Eixos Estruturantes do PDI – UFPA/2001-2010	70
Figura 9	Organograma da PROGEP	72
Figura 10	Valores da PROGEP	72
Quadro 9	Lista de Documentos –	85
Quadro 10	Descrição – Categorias Gerencialistas	87
Quadro 11	Categorização – Frequência Categorias/Programas e Discursos	89
Quadro 12	Visão dos Gestores acerca dos Programas do PIDT	90

## RESUMO

Esta pesquisa analisou as políticas de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Pará (UFPA), voltadas à área meio, implementadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) por intermédio da Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento, período 2006 a 2009, em que foi implantado o Plano Institucional dos Técnico-administrativos (PIDT), com a finalidade de averiguar se essas ações desenvolveram-se em sintonia com as idéias do Gerencialismo ou Nova Gestão Pública(NGP). O estudo optou pela pesquisa qualitativa, utilizando a entrevista como instrumento para coletar os dados. Os informantes foram os gestores da PROGEP/UFPA que atuaram no referido período. A interpretação dos dados foi realizada com base na análise do conteúdo a partir do cotejamento de falas e documentos produzidos no período com as categorias gerencialistas: Mérito; Flexibilidade; Orientação para resultados; Incentivo; Avaliação de Desempenho e Contratualização. A análise dos dados revelou que a gestão de pessoas da UFPA possui a feição de uma gestão híbrida, observando-se no período pesquisado dois modelos de gestão: um burocrático, racional, voltado para processos, face das organizações públicas contemporâneas, e outro gerencialista adotado pela PROGEP em atendimento as políticas obrigatórias do governo Federal, sendo muito mais presentes nessa gestão os elementos que caracterizam uma política de pessoal burocrática, voltada para processos. Conclui que a política de Gestão de Pessoas (PIDT) da UFPA não esteve totalmente sintonizada ao gerencialismo no período pesquisado.

Palavras-chave: Gestão pública. Gerencialismo. Gestão de pessoas. Burocracia.

## **ABSTRACT**

This research examined the personnel policies of the Federal University of Pará (UFPA), aimed at the middle area, implemented by the President's Office of Personnel Management (PROGEP), through the Performance Management and Development from 2006 to 2009 period, in which Institutional Plan was implemented for Technical and administrative (PIDT) with a view to ascertaining whether these actions were developed in line with the ideas of managerialism or New Public Management (NPM). The study opted for qualitative research using interview as a tool to collect data. The informants were managers PROGEP / UFPA who acted in that period. Data interpretation was based on analysis of content from the collation of speeches and documents produced during the period with the managerial categories. Data analysis revealed that the management of people, UFPA has the characteristics of a hybrid management, observing the period studied two models of management: a bureaucratic, rational, focused on processes, contemporary face of public organizations, and other managerialist, adopted by PROGEP in obedience to the mandatory policies of the federal government, being much more present the characteristics of a personnel policy-oriented processes. Concludes that the personnel policy of the UFPA has not been fully tuned to managerialism in the surveyed period.

Keywords: Public management, Managerialism, People Management, Bureaucracy.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E MODELOS DE GESTÃO.....</b>	<b>21</b>
2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	21
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA.....	28
2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA .....	29
2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL - NGP OU <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i> .....	34
<b>2.4.1 Categorias Gerencialistas .....</b>	<b>41</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>49</b>
3.1 DO RH À CONTEMPORÂNEA GESTÃO DE PESSOAS.....	50
3.2 OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	57
<b>3.2.1 A Gestão por Competências.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.2 A Gestão Estratégica.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.3 A Gestão do Clima Organizacional.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.4 A Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.5 A Gestão da Cultura Organizacional.....</b>	<b>60</b>
3.3 A GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA.....	61
<b>4 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ E A GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>67</b>
4.1 A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPA.....	71
4.2 A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFPA/PROGEP.....	73
4.3 O PLANO INSTITUCIONAL DE DESENVOLVIMENTO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS (PIDT).....	77
<b>4.3.1 Programa de Dimensionamento de Pessoal.....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.2 Programa Educação Continuada dos Técnico-Administrativos .....</b>	<b>79</b>
<b>4.3.3 Programa Gestão do Desempenho - Avaliação do Desempenho.....</b>	<b>81</b>
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>83</b>
5.1 PESQUISA QUALITATIVA: SIGNIFICADOS, SENTIDOS E INTERPRETAÇÃO .....	83
5.2 TIPO DE ESTUDO.....	83
5.3 CAMPO DE PESQUISA.....	84
5.4 INFORMANTES.....	84
5.5 A COLETA DE DADOS.....	85
5.6 A ANÁLISE DOS DADOS.....	86
<b>6.RESULTADOS.....</b>	<b>89</b>
6.1. A POLITICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFPA À LUZ DO GERENCIALISMO... ..	98
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Mudanças fundamentais ocorrem dinamicamente em escala mundial, culminando em transformações no contexto interno das organizações. Essas dinâmicas provocam a necessidade da renovação constante dos modelos de gestão, em especial dos modelos de gestão de pessoas, pois deles depende o desempenho das organizações.

Diante de novos cenários, as organizações públicas e privadas necessitam rever o seu papel para atuarem de forma eficiente junto ao seu público usuário. Isso significa alinhamento constante dos padrões e modelos de gestão de pessoas.

O gerenciamento de pessoas no setor público, em razão do padrão de gestão burocrático vigente, não acompanha na mesma velocidade as mudanças de um cenário contemporâneo globalizado.

O Estado gestor, desde sua institucionalização, vem de tempos em tempos ajustando e readaptando a sua relação com a sociedade e a economia para atender plenamente aos anseios da coletividade. Essa readaptação se faz historicamente, em razão de sucessivas mudanças estruturais, tecnológicas, que ao provocarem instabilidade econômica, política e social, remetem à necessidade de revisão do papel do Estado.

Nesse contexto, surgem novos padrões de gestão pública, formatos fundamentados em lei, traduzidos em modelos que irão definir o novo papel do Estado junto à sociedade. O Estado desempenha esse papel por intermédio de um conjunto de órgãos instituídos para efetivação dos seus objetivos, a Administração Pública, configurando-se na máquina pública, cujo escopo é atender necessidades da coletividade.

Meirelles (2005, p. 59) destaca que “administração pública é o aparelhamento do Estado pré-ordenado à realização de serviços. Ao assim fazê-lo tem o fito de atender expectativas do conjunto social”. Neste aspecto, o princípio da eficiência na gestão pública é a pedra angular do regime jurídico da administração.

O padrão de gestão que permeia a administração pública é o modelo burocrático. Entretanto, esse modelo não vem respondendo de forma eficiente às demandas da sociedade, em razão da dinâmica das mudanças ocorridas na contemporaneidade. O princípio de eficiência, seu pressuposto maior, não se

revelou real para o Estado social e econômico do século XX, que com maiores dimensões necessitava na mesma proporção de práticas mais eficazes.

Foguel (1989, p. 56) destaca que “a tônica da administração pública ainda repousa nos critérios de roupagem burocrática, enfatizando princípios racionais e mecanicistas”. Se, por um ângulo, a roupagem burocrática traduz univocidade de interpretação e garante uniformidade de rotinas e procedimentos, gera disfunções que podem esgarçar as franjas sociais que dão suporte à administração pública.

Essa forma de gestão do Estado foi pensada por Max Weber, com o intuito de reorganizar o funcionamento da máquina administrativa, corrigindo a modelagem anterior, o patrimonialismo, diante do contexto de passagem do modo de produção feudal para o modo de produção capitalista.

Entretanto, não conseguindo atender às demandas da sociedade em função do excessivo controle, impermeabilidade às demandas do cidadão, normas e regulamentos, rotinas excessivas, morosidade no atendimento, o que torna a administração pública presa à racionalidade técnica e processual e distante de uma orientação para resultados, a burocracia perde sua credibilidade e não se legitima junto à sociedade, e por isso é posta em xeque.

Aliado à perda de sua credibilidade junto à sociedade, somaram-se ainda déficits fiscais, econômicos, corrupção, grande dívida social, que foram fatores que deram enorme visibilidade à incapacidade do Estado em regular a vida social diante da emergência de novas tecnologias e, conseqüentemente, de uma nova organização produtiva e de um novo padrão de acumulação, o que implicava na necessidade de se repensar o modelo da administração pública vigente, no sentido de reformá-lo, em razão da pouca efetividade da ação pública do governo e da administração pública junto à sociedade.

Na década de 70, desponta no contexto mundial, na Europa e nos EUA, um movimento de reforma do Estado, visando o aumento da eficiência dos serviços públicos prestados à população, com idéias de flexibilidade organizacional e empreendedorismo. Novos aportes teóricos como os de Osborne e Gaebler (1994) bem assim como o movimento *New Public Management* (Nova Gestão Pública), que incorporava idéias de efetividade, busca da melhoria na qualidade dos serviços públicos, resgate do conceito de esfera pública e responsabilização (*accountability*) influenciaram a agenda de discussões no Brasil.

Essa discussão ganha visibilidade com a crise econômica, a alta inflação, a crise fiscal e a crise do petróleo levando a uma crise do Estado, que se configurava como incapacidade da esfera pública em atender as demandas da sociedade.

Frente às exigências da contemporaneidade ditadas pela sociedade, o Estado como também as organizações, necessitam reformular suas regras e normas, atendendo dessa forma aos anseios dessa sociedade demandante, pois é mediante entendimentos entre Estado e sociedade que se desenham ações e se traçam metas.

A partir dessas exigências, diversos países, como Estados Unidos, Inglaterra e Austrália, adotaram estratégias de gerenciamento da esfera privada (Neo-Gerencialismo ou Nova Gestão Pública) no setor público, que se caracteriza por eficiência, flexibilidade, foco em resultados. O grande crescimento dos setores de serviços públicos traz a necessidade de o Estado gerenciar as suas tradicionais atividades-fins: saúde, educação, saneamento e transportes. Esse crescimento na esfera governamental, incluindo as estatais, deu-se de forma pouco planejada, o que pode ter reduzido a eficiência e eficácia das políticas já existentes.

No Brasil, em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, é implementada a reforma do aparelho do Estado e da administração pública, tendo por princípios norteadores: foco no cidadão, reorientação para resultados, flexibilidade, reforço na governança. Nesse contexto, floresce a corrente chamada gerencialismo, ideário que acolhe conceitos de cultura empreendedorista.

Florescem ações instrumentais-operacionais, preconizando elevação da produtividade, remetendo à apropriação pela instância pública de termos e condutas próprios da esfera privada, tais como produtividade, cliente e competitividade. Esse novo modelo de gerenciamento público dá novos contornos às políticas de gestão, notadamente as de gestão de pessoas quando, atendendo aos anseios da reforma, delas será o desafio de trabalhar para internalizar os valores da organização, que devem orientar o funcionamento da administração pública, no intento de redefinir o papel do Estado. Segundo Cadernos MARE <sup>1</sup> (1997, p.11),

A política de Recursos Humanos se insere no processo mais amplo da reforma do Estado com a redefinição de seu papel, sejam quais forem as ênfases que sobressairão em cada realidade, o certo é que esse modelo pressupõe uma atenção vigorosa à gestão dos Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup> Cadernos MARE: A Nova Política e Recursos Humanos. , caderno 11, p. 11, 1997



Espera-se, pois, uma gestão radicalmente diferente da velha gestão burocrática; agora, a expectativa é de que ela seja dinâmica, observando os valores que protegem o interesse público.

Nas Instituições públicas, entre estas as IFES, a reforma do Estado suscitou novo olhar da gestão. A reforma da educação superior proposta pelo governo, por meio da aprovação de leis como a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), o Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que criou o REUNI, e a Lei nº 11.091 de 2005, que instituiu o Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), são ações que trazem em seu bojo intenções que revelam características da Nova Gestão Pública, pois contemplam produtividade, meritocracia e competitividade.

Configurado a partir da reforma do Estado como pólo irradiador de novas políticas, o setor de gestão de pessoas da UFPA representa, em tese, o lócus mais adequado para revestir a instituição de novas facetas, para assim serem implementadas práticas de gestão com ênfase em resultados e em novas formas gerenciais, com ênfase na qualidade, flexibilidade, parcerias e consórcios, de modo a impulsionar os objetivos e metas institucionais.

Os setores de gestão de pessoas nas organizações públicas possuem um papel fundamental no sentido de transformar a realidade do gerenciamento das pessoas, oferecendo suporte adequado à instituição por meio de pessoas bem treinadas e capacitadas, motivadas e satisfeitas, o que significa o fortalecimento não só da atividade fim, mas também da área meio, como engrenagem administrativa para atuar de forma competente de modo a possibilitar alcance dos objetivos e metas da instituição.

O gerenciamento de pessoas no contexto da Nova Gestão Pública baseia-se nas competências e no conhecimento das pessoas. Isso significa implementação de ações que possam desenvolver e habilitar as pessoas a partir de suas competências.

No período compreendido entre 2006 e 2009, foram implementadas pela UFPA ações voltadas à gestão das pessoas para cumprir metas e objetivos institucionais e de ajuste às normas e regulamentos do governo federal. Uma das principais transformações ocorridas no tocante às pessoas nesse período foi a

criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Em sua estrutura a PROGEP apresenta entre outras a Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoal, que contém duas Coordenadorias, quais sejam: a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento e Coordenadoria de Acompanhamento, Desenvolvimento e Carreira. Por meio dessa diretoria, foram disponibilizadas políticas de pessoal para os servidores técnico-administrativos, entre outras, o Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos (PIDT), objeto de estudo desta pesquisa, que contém os Programas Educação Continuada dos Técnicos, Avaliação de Desempenho e Dimensionamento de Pessoal, como política de ajustamento ao PCCTAE (Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-administrativos em Educação).

O PIDT foi implementado visando cumprir as metas estabelecidas pelo governo a partir da NGP, que são o foco no desempenho, nas competências, na eficiência e nos resultados.

Conquanto se depreenda que as peculiaridades das IFES não permitem que elas sejam análogas ao processo fabril, essas mesmas peculiaridades reclamam transformações em pólos irradiadores de qualidade organizacional.

O crescimento das organizações exige modelos racionais. Dessa maneira, o aspecto racional burocrático atendeu em certo período a critérios de previsibilidade e certeza. Etzioni (1987, p. 15) destaca que a burocracia gera procedimentos vislumbrados com antecedência, aplicáveis a situações futuras para alcançar eficiência nas organizações.

São do modelo burocrático as políticas de gestão funcionais com a perspectiva de obter controle cerrado. Vê-se, pois, o delineamento da gestão por excesso de normas escritas e unívocas. Emanadas de fonte centralizadora são carregadas de coercitividade. Neste cenário, a cultura organizacional volta-se aos valores tradicionais contidos em normas e rotinas padronizadas que condicionam ações.

A divisão do trabalho, delimitando competências de cargos conquanto possa reduzir atritos, pode fragmentar domínios, bloqueando a integração. Reducionista, pode favorecer isolacionismo e impedir a visão do sistema. Gestão de Recursos Humanos com essa roupagem mostra-se piramidal e descendente, resultando em definida hierarquia escalonar. De modo diferente, com base nas idéias da Nova Gestão Pública, desenvolver os servidores é pautar-se nas suas competências, para assim, institucionalizar práticas de avaliação de desempenho orientadas para

resultados e incentivos vinculados à produtividade. Nesse caso, o papel da gestão de pessoas nas organizações públicas representa todo o esforço no sentido do desenvolvimento do quadro de pessoal, visando torná-lo apto a prestar o serviço de qualidade que a sociedade requer.

Logo, planejar e implementar mudanças na direção de um serviço público mais ágil é tarefa de toda a organização, mas são os setores de pessoal, por sua especificidade em lidar com as pessoas, que necessitam antes de tudo estarem fortalecidos. Isso implica apropriar-se das diretrizes da NGP, para poder socializá-las de forma pedagógica a partir de ações e de políticas, sendo, pois, condição *sine qua non* para que haja mudança do modelo de gestão pública.

Considerando os desafios do novo modelo de gestão pública, tornou-se pertinente investigar o seguinte problema de pesquisa:

**Em que medida a política de gestão de pessoas da UFPA está sintonizada com o enfoque gerencialista da administração pública?**

Nesta perspectiva, o foco da pesquisa recai sobre o Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos (PIDT) que contém os programas: Dimensionamento de Pessoal; Avaliação de Desempenho e Educação Continuada, implementado pela PROGEP. A título de subsídio à análise, foram utilizadas as seguintes categorias gerencialistas:

- a) Orientação para Resultado – foco na ação e controle dos resultados
- b) Flexibilidade- adaptação das pessoas à diversidade da organização.
- c) Mérito – meritocracia, dimensão da burocracia
- d) Incentivo – prêmio por produtividade visando eficiência institucional
- e) Contratualização - contrato de metas, pactuação visando resultado
- f) Avaliação de Desempenho – visa conhecer as deficiências organizacionais

Do problema emergiram as seguintes questões de estudo:

- Que ações da gestão de pessoas se relacionam à contratualização?
- A política de gestão de pessoas é voltada à flexibilidade e eficiência?
- Quais os aspectos considerados nas políticas de gestão de pessoas que envolvem mérito?
- A avaliação de desempenho dos servidores é conectada ao alcance de metas?
- Existem incentivos financeiros e/ou simbólicos atrelados ao desempenho/produtividade dos servidores?

- As políticas de gestão de pessoas (Programas do PIDT) implementadas são voltadas para resultados?

Como objetivo geral, esta pesquisa propõe-se: Avaliar o nível de sintonia entre a política de gestão de pessoal da UFPA e o modelo gerencial da administração pública (NGP).

Constituem objetivos específicos:

- a). Averiguar como as políticas de pessoal estão ligadas à contratualização;
- b). Identificar de que forma a política de pessoal privilegia flexibilidade e eficiência;
- c). Conhecer como as ações de pessoal envolvem mérito;
- d). Investigar de que maneira a avaliação de desempenho dos servidores é conectada ao alcance de metas;
- e). Examinar a existência de incentivos atrelados ao desempenho e produtividade;
- f). Verificar se as Políticas de Gestão de Pessoas desenvolvem ações voltadas para resultados.

As idéias da Nova Gestão Pública trazem novos tempos às instituições públicas, nas IFES, a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e os Decretos 5.824 e 5.825 de 29 de junho de 2006 impõe ajustes nas políticas de pessoal, remetendo a grandes mudanças nos ambientes organizacionais.

A Nova Gestão Pública encontra grandes dificuldades à sua implementação nos ambientes burocráticos, em razão da inflexibilidade dos servidores e gestores às mudanças trazidas por esse novo padrão de gestão pública.

O governo Federal institucionaliza a Legislação visando resultado, eficiência, melhoria organizacional, na qual as IFES deverão ajustar-se, entretanto não oferece condições para que os gestores possam apropriar-se desse conhecimento. Sendo uma legislação relativamente nova, as idéias da Nova Gestão Pública ainda não foram totalmente apropriadas pelos gestores da UFPA.

Nessa direção, imperativo se faz uma ação prioritária do Governo Federal visando instrumentalizar os gestores acerca do novo modelo de gestão pública, para que os mesmos se apropriem da filosofia desse novo padrão e possam ser os agentes multiplicadores desse novo modelo de gestão.

Do ponto de vista da justificativa teórico-científica, destaca-se a importância da compreensão da adoção das teorias da NGP pela gestão de pessoas da UFPA,

como elemento impulsionador da mudança organizacional, no sentido da eficiência, bem como, conhecer de quem maneira as políticas de pessoal se ajustam ao novo modelo de Gestão Pública e se as mesmas desenvolvem suas ações em sintonia com a NGP.

As regras da NGP são repassadas às IFES por meio da Legislação estabelecida, onde deverão obrigatoriamente ajustar-se. Os gestores automaticamente reproduzem essas regras por meio de suas políticas, sem conhecer a fundo a NGP. Faz-se, pois necessário envolver mais os gestores no sentido de se apropriarem desse conhecimento, considerando as idéias da NGP serem ainda recentes. Essa ação deverá ser realizada em conjunto entre IFES e Governo Federal, para que os gestores possam conhecer de maneira efetiva as idéias da NGP e por meio de suas ações e políticas, serem agentes multiplicadores desse novo padrão de gestão.

Em relação à relevância prática, é importante entender a política de pessoal em um contexto de reformas por que passa a administração pública, procurando em sua essência como se dão os processos, ações e práticas, para reconhecer que caminhos poderão ser trilhados rumo ao melhor desenvolvimento organizacional e na perspectiva pessoal, contribuindo para o crescimento qualitativo da organização.

A pesquisa estrutura-se, além desta Introdução, nos seguintes capítulos: inicialmente, aborda a administração pública, seus modelos e as categorias gerencialistas que serviram de base ao estudo; em seguida, discute a gestão de pessoas e, em especial, na esfera pública; em terceiro lugar, discorre acerca do objeto de estudo, configurado nesta pesquisa como as políticas de pessoal implementadas pela PROGEP; em quarto lugar, apresenta a metodologia; em quinto, apresenta os resultados da pesquisa e, por último, tece conclusões sobre a gestão de pessoas na UFPA à luz das categorias teóricas do gerencialismo.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E MODELOS DE GESTÃO

### 2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

À ação de administrar o Estado e a coisa pública denomina-se gestão pública<sup>2</sup>. Essa ação é realizada por meio da administração pública, configurada como instrumento de ação do Estado, o qual foi organizado e legitimado pela própria sociedade com o propósito de desempenhar, por intermédio de gestores, suas funções básicas, para que as necessidades individuais e coletivas da população sejam atendidas.

Sendo o Estado a instituição central da sociedade moderna, é ele quem constrói democraticamente a estrutura legal e adequada à consecução dos objetivos da sociedade, e o faz por meio do Aparelho do Estado. Denomina-se Aparelho do Estado: “Um sistema normativo, constituído por leis e políticas públicas transitórias” (PEREIRA, 2004, p. 4).

A máquina pública movimenta todos os atos e ações do governo. Compreende-se por ela um conjunto de órgãos instituídos para efetivação dos objetivos do Estado. Todo esse aparato do Estado é a gestão pública, percebida qual conjunto de atos e ações que, edificados na lei, possuem a prerrogativa de gerir o patrimônio público para atender as demandas da sociedade e o efetivo exercício de atividade na esfera pública.

A preocupação em garantir um Estado mais eficiente suscitou reflexões do Banco Mundial no sentido de aumentar a governança<sup>3</sup>, ou seja, a capacidade do Estado e de sua gestão no atendimento das questões sócio-políticas.

Para Pratis i Catalá (apud LEMOS 2006, p. 18) “a governança reforça o papel do Estado de empreendedor, negociador, reformulador de regras, facilitador, mediador e solucionador de conflitos, mas para a interação entre os entes é necessário que o Estado desempenhe bem a sua função”.

---

<sup>2</sup> Tenório (2007, p. 126) conceitua Gestão pública como: “são aquelas ações de Estado que são implementadas através dos governos nacional e subnacionais, em função de interesses da sociedade, incluindo o mercado considerando como parte da sociedade”.

<sup>3</sup> O documento Governance and Development do Banco Mundial conceitua Governança: A capacidade dos governos de planejar, formular, implementar políticas públicas, e cumprir funções - BANCO MUNDIAL. Governance and development. Washington, DC: The World Bank, 1992.

É, portanto, a governança, uma das formas pela qual se manifesta a autoridade do Estado. Na esfera da administração pública, as atividades administrativas são próprias do Estado, como defesa nacional, saúde, educação e são classificadas como atividades-fim. A área meio é onde se concentram as atividades administrativas e burocráticas que possibilitam o desenvolvimento da atividade-fim. Neste aspecto, para atender plenamente às demandas da coletividade, faz-se necessário que o aparelho do Estado seja saudável nas questões que envolvem o tripé fiscal, financeiro e administrativo. Assim, a eficiência e eficácia do Estado dependerão da qualidade de sua organização e de sua gestão.

O gerenciamento da coisa pública requer servidores públicos habilitados, treinados para o efetivo exercício da função pública. Sendo a efetividade das ações públicas diretamente ligadas às pessoas, grande é a responsabilidade dos setores de gestão de pessoas em desenvolver essas pessoas para um bom exercício da função pública.

A gestão pública configura-se enquanto função de gerência pública do Estado, com ações voltadas ao interesse da população. A partir da Constituição de 1988, em seu art. 37, a administração pública para o alcance de seus objetivos divide-se em Administração Direta, que são os serviços integrados desenvolvidos pelo poder executivo e seus órgãos, os ministérios e secretarias e a Administração Indireta, traduzidas em entidades de direito privado, empresa pública e obedecendo aos princípios constitucionais da Legalidade, Publicidade, Impessoalidade, Moralidade e Eficiência. Este último foi incorporado pela Emenda Constitucional Nº 19/98. Esses princípios regem a administração pública com o intuito de tornar os atos públicos transparentes, éticos, retos, de forma igualitária.

**Princípio da Legalidade** – Segundo o art. 5º da Constituição Federal, "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei" (BRASIL, 1988).

Para Meirelles (2005, p. 78):

A legalidade, como princípio de administração, significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e de responsabilidade disciplinar, civil e criminal, de acordo com cada caso.

A partir do princípio da legalidade, o gestor público não pode realizar quaisquer atos se não a partir da lei ou dentro de seu limite.

**Princípio da Moralidade** - A moralidade e a ética administrativa deverão nortear os atos e contratos administrativos, por força de lei. A postura do Estado na contemporaneidade concebe a responsabilização do gestor público quando de atos e ações que não estariam de acordo com o princípio da moralidade e ética administrativa. Atos de improbidade administrativa ou que violem este princípio como, por exemplo, a má utilização de bens públicos com o fim de interesse particulares, contratos em licitação, são, portanto, passíveis de sanção e penalidades conforme a lei. Segundo Mello (2002, p. 190):

O princípio constitucional da moralidade administrativa, ao impor limitações ao exercício do poder estatal, legitima o controle jurisdicional de todos os atos do poder público que transgridam os valores éticos que devem pautar o comportamento dos agentes e órgãos governamentais.

O tema ética na administração pública é contemporâneo para tanto foi criado pelo decreto 1.171 de janeiro de 1994, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil, documento que contém um rol de condutas que são obrigatórias ao servidor público no exercício de sua função.

**Princípio da Impessoalidade** - Versa este princípio a respeito da igualdade nos atos relativos à administração pública, a exemplo dos concursos públicos, nos quais é assegurada a participação de todos os cidadãos. O mesmo acontece nos processos licitatórios, nos quais se permite que qualquer ente tome parte, assegurando, assim, igualdade de condições.

Por este princípio, os atos e ações públicas não são praticados pelo gestor público de maneira pessoal e sim pela administração pública, pelo servidor enquanto gestor público, de maneira impessoal, sempre servindo à sociedade.

**Princípio da Publicidade** - Os atos da gestão pública deverão, com base nesse princípio, ser transparentes, ou seja, do conhecimento de todos. As ações dos administradores públicos deverão ser colocadas à disposição para que a sociedade tome conhecimento.



Os atos do governo devem ser publicados de forma a tornar a administração pública transparente, com o princípio da publicidade ligado à eficácia e moralidade dos atos públicos.

Para Cardozo (1999, p. 221):

Entende-se princípio da publicidade, assim, aquele que exige, nas formas admitidas em Direito, e dentro dos limites constitucionalmente estabelecidos, a obrigatória divulgação dos atos da Administração *Pública*, com o objetivo de permitir seu conhecimento e controle pelos órgãos estatais competentes e por toda a sociedade.

**Princípio da Eficiência** - Seu preceito é aperfeiçoar a administração pública com o objetivo de elevar a qualidade dos serviços prestados, buscando alcançar os resultados de modo a atender as demandas da população, prestando serviços de qualidade com eficiência. O gestor público necessita estar atento ao desenvolvimento de uma administração pública eficiente, em que seus atos e ações serão avaliados.

As organizações públicas são o lócus do desenvolvimento de todo esse arcabouço de decisões que são administradas e se delineiam a partir de padrões e modelos de gestão que vêm ao longo da história sendo corrigidos e substituídos de forma a abarcar as necessidades da sociedade. O modelo de gestão que rege as organizações públicas é o burocrático, padrão estabelecido e fortemente enraizado no cerne dessas organizações que são chamadas de “burocracias” e engessa suas estruturas tornando-as inflexíveis e resistentes às mudanças.

Segundo Cavalcanti (2005, p. 144), fatores que poderiam dificultar a mudança organizacional na administração pública seriam:

A parametrização constitucional da administração pública; os atributos indispensáveis do modelo burocrático, resistentes que confundem racionalidade com mera eficiência; a intensa presença, em múltiplas formas e nuances, do patrimonialismo, do clientelismo, do corporativismo, do nepotismo e até mesmo do coronelismo.

As organizações modernas representam a condição para o desenvolvimento econômico, político e social das sociedades. Para isso possuem como princípio fundamental a eficiência. Na contemporaneidade, enfrentam um contexto mundial mais complexo e de grandes desafios, no qual constantes mudanças nas relações econômicas, sociais e políticas as afetam, necessitando melhorar o seu

desempenho. Esse cenário traz a necessidade das organizações burocráticas repensarem sua estrutura, de modo que possam ajustar-se às novas exigências.

As instituições públicas não negligenciam essa tendência, buscando alterar sua forma de gestão e adaptar-se às mudanças. Desta forma, a administração pública vem ao longo do tempo implementando ações que visam dar as respostas que a população almeja. Aprimorando cada vez mais suas ações, o Estado molda a partir de demandas da sociedade, e em conjunto com a sua gestão, o modelo atual da administração pública, ou Nova Gestão Pública, que visa renovar e inovar seu funcionamento, desenvolvendo ações que possam oferecer melhores condições sócio-políticas e econômicas aos cidadãos. O papel da gestão pública, portanto, é atender da melhor maneira à população por intermédio de seus gestores públicos que foram eleitos, nomeados ou concursados, pautando-se nos princípios da administração pública, no exercício de suas funções como procuradores da sociedade e, por esta, remunerados, por meio de tributos, para que possam resolver as suas necessidades.

As ações do gestor público transitam na legalidade dos atos da administração pública nos processos decisórios na órbita e desenvolvem-se de acordo com parâmetros como o planejamento, o controle e a administração dos Recursos Humanos, materiais e das tecnologias. Tornar o Estado e a gestão pública mais ágil e eficiente faz-se necessário diante do cenário global e de uma sociedade demandante de novas tecnologias e serviços. Aos agentes públicos cabe a responsabilidade diante dessa sociedade de formular políticas públicas voltadas às áreas econômicas, políticas e sociais, com ações capazes de satisfazer aos anseios da coletividade, cumprindo assim o papel que lhes foi atribuído.

Assim, no decorrer dos tempos, diversos estudos têm sido realizados para o entendimento e aprimoramento da gestão, em especial da gestão pública que, aos olhos da sociedade contemporânea, precisa ser cada vez mais ágil e eficiente, diante de um cenário globalizado frente à lógica do mercado e do capital.

Destarte, as instituições públicas adotam estratégias da iniciativa privada visando gerir melhor a coisa pública a partir de estratégias inovadoras, incluindo a boa gerencia do seu quadro de pessoal, visando desenvolvê-lo para que possa seguramente atuar nesse cenário global demandante de melhores serviços. O crescimento dos setores de serviços na esfera governamental se deu de forma pouco planejada, o que pode ter reduzido a eficiência e eficácia das políticas já

existentes. Assim, historicamente, em razão de sucessivas mudanças estruturais, tecnológicas, ocorridas em nível mundial e que provocam instabilidade econômica, política e social, o papel que o Estado e sua gestão desempenham junto à sociedade vem de tempos em tempos sendo moldado, modificado, conforme os anseios dessa mesma sociedade, em razão de suas próprias demandas.

FORMAS POLÍTICAS DO ESTADO	FORMAS ADMINISTRATIVAS DO ESTADO
Estado Absoluto	Estado Patrimonial
Estado Liberal	Estado Burocrático
Estado democrático-Liberal	Estado Burocrático
Estado democrático-social	Estado Gerencial

Quadro 1 - Formas históricas de evolução da Gestão do aparelho do Estado  
Fonte: Pereira (1995a, p. 5)

O Estado moderno, um dos objetos deste estudo para o entendimento da gestão pública, começa com a Administração patrimonial, para logo em seguida empreender a primeira reforma administrativa, a burocrática, ocorrida no Brasil nos anos 30, e que visava tornar o aparelho do Estado mais eficiente. Nos anos 90, em razão do modelo burocrático não responder às demandas da sociedade é realizada a reforma gerencial, visando um modelo de gestão pública voltada a resultados.

O diagrama abaixo demonstra como se deu a evolução da gestão pública ao longo dos anos, considerando as abordagens históricas da administração pública.

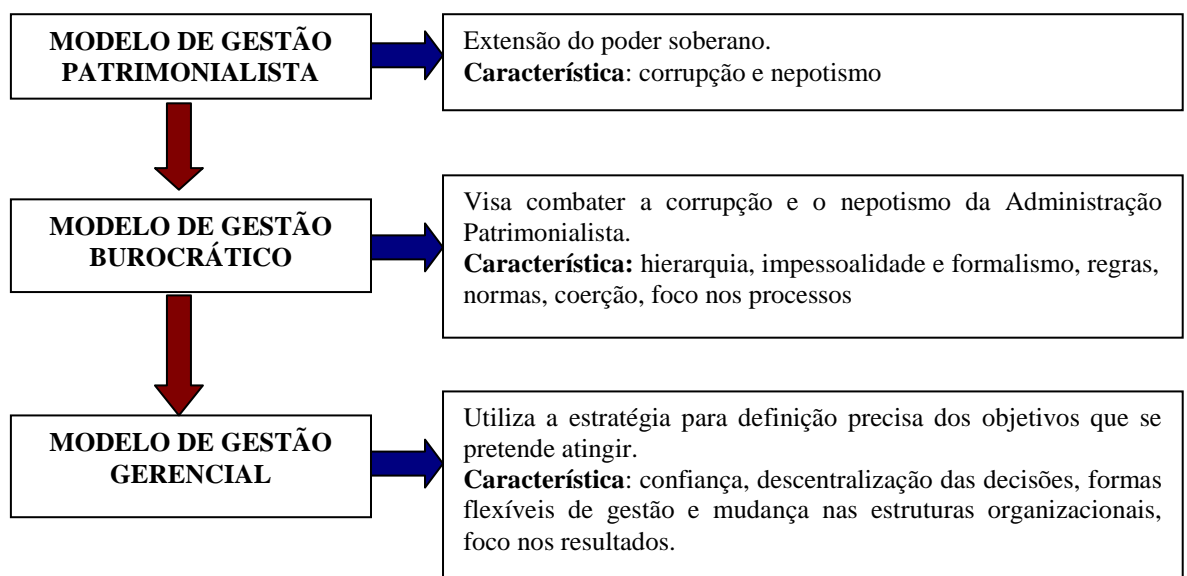


Figura 1 – Evolução da Gestão Pública  
Fonte: realizado pela autora com base na teoria

Com a dinâmica dos tempos, historicamente esses modelos de gestão não se sustentam por muito tempo, em razão de pressões externas advindas das diversas mudanças que se fazem constantes em ambientes de incertezas.

Assim, a mesma sociedade que estabeleceu ser o Estado o gestor por excelência da vida em coletividade em níveis sócio-político e econômico vai determinar, também, quando e como mudar o seu papel, visando fortalecer a sua ação e reconstruir a sua capacidade de gerir.

A gestão pública necessita aparelhar-se, significando melhorar a governança, visando cumprir de forma eficaz sua missão e objetivos.

O quadro abaixo demonstra a evolução dos paradigmas da administração pública.

<b>PERÍODOS</b>	<b>CONTEXTO INSTITUCIONAL</b>	<b>PARADIGMAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DO CAMPO DA AP</b>
1900-29	Estado Regulador Liberal	Administração Pública como ciência jurídica	Legalismo
1930-70	Estado administrativo; Administração para o desenvolvimento; Estado intervencionista	Administração pública como ciência administrativa	Racionalização Desenvolvimentismo Competência técnica
1980-89	Mobilização social	Administração como ciência política	Democratização Conflito de interesses Recursos escassos
1990...	Redefinição do papel do Estado	Administração Pública como administração pública	Capacidade política aliada à competência técnica

Quadro 2 - Evolução dos Paradigmas da Administração Pública  
Fonte: Keinert (1994, p.43)

Conforme se constata, desde o Estado Regulador Liberal até o Estado dos dias atuais, os modelos de administração pública procuraram ajustar-se às necessidades das organizações de modo a possibilitar um Estado gestor cada vez mais apto a cumprir o seu papel perante a sociedade.

Para maior clareza dessa evolução, discutir-se-á, a seguir, os diferentes modelos de administração pública.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA

Neste modelo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano; a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração, não há distinção entre o público e o privado, essa vertente da administração pública era presente nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas. Patrimonialismo significa a incapacidade do governante-príncipe em distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. (PEREIRA 1998, p. 56).

Esse modelo foi observado nas sociedades pré-democráticas ou pré-capitalistas, as monarquias absolutistas da Europa do século XIX onde o patrimônio do Estado pertencia ao soberano ou à sua dinastia. Nessa gestão, a população era compreendida apenas como um conjunto de súditos.

Um legado do modo de produção feudal é o patrimonialismo, que atendia aos interesses da classe dominante, o que representava na verdade um instrumento de usurpação de poder. As pessoas nomeavam o governante, que, se utilizando desse poder, governava em seu próprio interesse. Decorrência disso eram a corrupção e o nepotismo.

Na Administração Patrimonialista (AP), o governante é um senhor, como no feudalismo e no tempo da colônia, com plenos poderes, tem o Estado como se fosse sua propriedade particular. Em consequência, as pessoas não tinham direitos, ou seja, não tinham vida própria, ao menos como cidadãos de direito, usuários potenciais dos serviços públicos. Estão presentes nesse modelo da AP os favores pessoais, relações de troca, subserviência. A má utilização do dinheiro público é a forma mais abominável neste modelo, evidenciando uma confusão entre os cargos públicos, tendo sempre presente na gestão o alto nepotismo, o que propicia a enorme miséria social.

Segundo Faoro (2001, p.174), "O funcionário é o outro eu do rei, um outro eu muitas vezes extraviado da fonte de seu poder". Na AP, percebe-se que os funcionários utilizam-se dos cargos públicos em proveito próprio e se valem de suas posições como representantes do rei para proveito pessoal. Esse modelo de gestão pública tem suas raízes na dominação patrimonial a partir de relações de lealdade, confiança, moldado pelas monarquias portuguesas, quando da colonização do Brasil, como um modelo de administração da empresa colonial e não do Estado.

Estas práticas de gestão patrimonialistas tiveram grande influência na formação e desenvolvimento do Estado e cultura brasileira. Suas características perduraram por longos anos no país e ainda perduram em algumas organizações.

Segundo Faoro (2001, p.199),

A luz do absolutismo infundia ao mando caráter despótico, seja na área dos funcionários de carreira, oriundos da corte, não raro filhos de suas intrigas, ou nos delegados locais, investidos de funções públicas, num momento em que o súdito deveria como obrigação primeira, obedecer às ordens e incumbências do rei.

O patrimonialismo foi um modelo que no contexto brasileiro estabilizou-se, concentrando no corpo do Estado uma forma de manipular financeiramente as concessões públicas de atividades, exercendo controle de crédito, realizando consumo e produção privilegiada. A administração pública nos dias atuais ainda é investida de certo caráter patrimonialista, quando se observam as ações dos gestores públicos utilizando recursos públicos para proveito próprio. No patrimonialismo, não havia uma concepção bem clara em relação aos bens do Estado e bens pessoais do gestor. Nesse caso, como não se tinha bem definido o que era público e o que era privado, assolava a corrupção, o nepotismo.

Embora o modelo de administração pública tenha evoluído, ainda são observadas, na gestão pública contemporânea, ações semelhantes as que ocorriam no patrimonialismo. Mesmo com as regras e leis burocráticas, a corrupção é item presente nos cargos públicos. Os servidores públicos estão a serviço da sociedade, que os legitimou como seus representantes. Logo, é necessário que estes servidores prestem contas de seus atos à sociedade em um processo de responsabilização e transparência na gestão pública.

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

Baseado nos princípios de Max Weber<sup>4</sup>, a administração pública Burocrática clássica floresceu no EUA e Europa, e era baseada nos princípios de administração do exército prussiano.

---

<sup>4</sup> Segundo Motta e Pereira, (2004), Weber estudou burocracia como um tipo ideal, uma forma pura. O poder, a disciplina e a dominação constituem a base do modelo burocrático. Weber (1999, p. 294) aponta três tipos puros de dominação legítima: são elas de caráter racional, tradicional e carismático.

Weber idealizou a burocracia como o supra-sumo da eficiência, baseando-se na racionalidade e no detalhamento antecipado das ações humanas, mediante relação entre os meios e os recursos, visando atingir plenamente os objetivos organizacionais. Segundo ele, burocracia é um tipo de poder, de dominação.

Weber utilizou como método para explicar sua teoria o tipo ideal, que, segundo ele, seriam conceitos puros, que necessariamente representam deformações da realidade. Nessa linha, eles são uma construção conceitual realizada a partir de certos elementos empíricos, que se agrupam logicamente em uma forma precisa e consistente; porém de maneira que, por sua pureza ideal, nunca se encontra na realidade.

Segundo Motta e Pereira (2004, p.12), “as burocracias têm sua fonte de legitimidade no poder racional-legal e não no poder patriarcal, patrimonial; em seu tipo ideal, puro, as organizações são sistemas sociais racionais”.

Nesse aspecto, as características que poderiam traduzir o caráter racional da burocracia seriam os sistemas sociais formais, os impessoais e os dirigidos por gestores que o controlam.

Nessa linha, outro aspecto a ser observado é que a autoridade deriva de normas racionais legais, em vez de tradicionais; a autoridade é baseada em normas escritas e exaustivas do Direito.

O modelo burocrático de administração pública foi implementado no Brasil por volta de 1930, na era Vargas, como desdobramento de uma reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luis Lopes. Foi adotado para substituir o patrimonialismo, evitando assim o nepotismo, a corrupção e o empreguismo, já que esse modelo tornara-se incompatível com o modo de produção vigente: o capitalismo industrial. Para subsidiar as ações da reforma, foi criado o DASP – Departamento de Administração do Setor Público.

Como forma de organização humana, a burocracia baseia-se na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos fins pretendidos, visando à garantia da máxima eficiência.

---

1 De caráter racional (ou dominação legal): pressupõe que aqueles que são nomeados para exercer a dominação, de fato tenham o direito de mando sobre aqueles que recebem as ordens.

2 De caráter tradicional: há um cunho quase que religioso a respeito da dominação, vista como algo inquestionável, já que quem exerce a autoridade o faz em virtude das tradições observadas por todos.

3 De caráter carismático: que exerce a dominação, de caráter exemplar e poder.

Segundo Weber (2003, p.18), esse moderno sistema de produção, eminentemente racional e capitalista, não se originou das mudanças tecnológicas nem das relações de propriedade, mas de um novo conjunto de normas sociais morais, às quais denominou "ética protestante".

Ou seja, Weber acreditava que o sucesso nas organizações poderia acontecer se os gestores adotassem uma conduta rígida, um tipo de poder bem definido como a conduta adotada na religião protestante. Weber foi um dos muitos teóricos a contribuir para a resolução do caos sócio-político e econômico que assolava o cenário do mundo capitalista moderno. Ele tentava encontrar métodos e modelos e gestão que pudessem institucionalmente melhor atender a sociedade.

Segundo Motta e Pereira (2004, p. 32), dentre os motivos da utilização do modelo burocrático nas organizações estão:

- a necessidade de aumentar a eficiência dos sistemas sociais ou organizações modernas;
- a crescente pressão por maior eficiência que se observa no mundo moderno;
- as dificuldades para se obter maior eficiência administrativa. Devido ao crescente desenvolvimento tecnológico e crescimento das organizações, não havia mão-de-obra adequada.

Segundo Motta e Pereira (2004, p.14-17), configuram-se como características do modelo burocrático:

- **PODER RACIONAL-LEGAL:** Organização como sistema social racional, formalismo, a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, em vez de tradicionais, a partir de normas escritas e exaustivas com atividades executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins;
- **CARÁTER HIERÁRQUICO:** Sistema de mando e subordinação mútua, organização em forma de pirâmide;
- **CARÁTER IMPESSOAL:** a autoridade é impessoal, a administração burocrática é realizada sem considerar os elementos pessoais, emocionais, e sim os cargos e funções, o administrador é imparcial e objetivo;
- **PRECISÃO e FORMALIDADE:** funções claramente definidas, divisão do trabalho, todas as comunicações internas são escritas e assinadas;



- PREVISIBILIDADE DO COMPORTAMENTO: a precisão, rapidez, uniformidade, e oficialidade da burocracia, permitem aos administradores, o cálculo com relativo grau de certeza do comportamento dos empregados.

De acordo com Hall, (1961, p.147) a burocracia possui seis dimensões que influenciam o desenvolvimento das organizações:

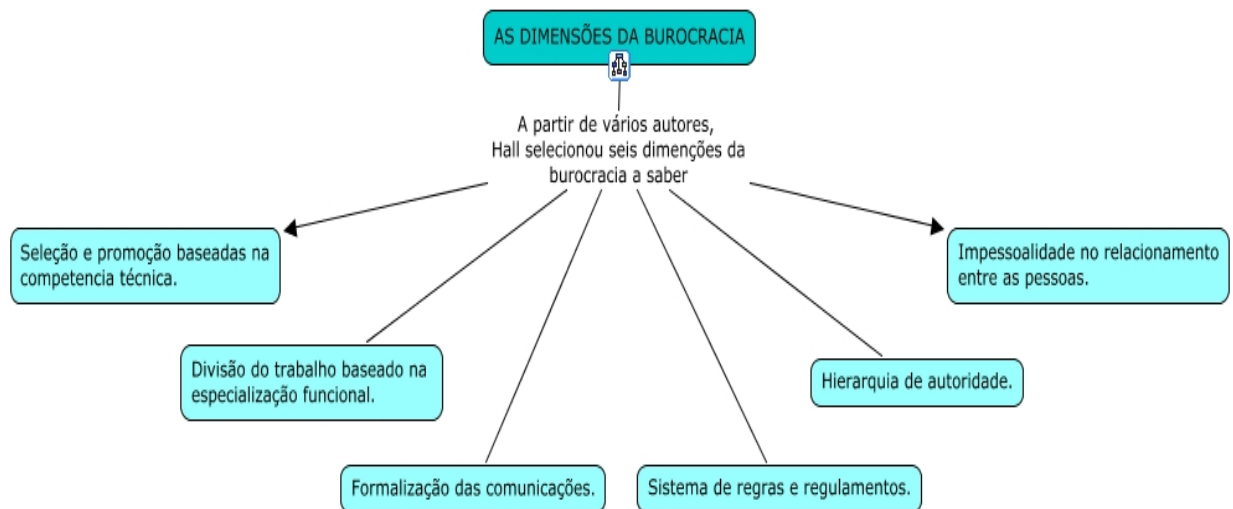


Figura 2- Dimensões da Burocracia em Hall (1961).

O quadro a seguir explica as dimensões da burocracia na concepção de Hall, visando o entendimento dessas concepções nas organizações.

DIMENSÕES DA BUROCRACIA	PARTICULARIDADE
Hierarquia de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura hierárquica piramidal</li> <li>• Cargo é autoridade</li> <li>• É a estrutura que prevê e delega o comando</li> </ul>
Divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da mesma função e competência</li> <li>• Especialização de tarefas conforme o cargo</li> </ul>
Seleção/promoção por competência técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigor e exigência nos critérios de admissão de funcionários como: exames, títulos, concursos</li> </ul>
Formalização das comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras e normas devem ser obedecidas</li> <li>• Atribuições de caráter formal</li> <li>• Normas e regulamentos formalizados por escrito</li> </ul>
Sistema de regras e regulamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformidade de regras e procedimentos</li> <li>• Previsibilidade no comportamento dos funcionários</li> <li>• Excesso de regras e diretrizes</li> </ul>
Impessoalidade nas comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes que orientam as ações são impessoais</li> <li>• Relações interpessoais despersonalizadas</li> <li>• Papéis bem definidos</li> </ul>

Quadro 3 - Dimensões da Burocracia em Hall

Fonte: Adaptado de Silva (2004, p. 35)

As burocracias, embora identificadas como fenômeno antigo, só modernamente se tornaram um fator social dominante. Um dos motivos "dessa mudança é que a unidade básica de produção era a família, hoje passando a ser a empresa burocrática" (MOTTA e PEREIRA, 2004, p. 46-47).

As organizações são o tipo de sistema social que predomina nas sociedades industriais, os recortes burocráticos estariam presentes em graus diferenciados no cerne das organizações, por dualidades como: mais ou menos, normalmente, habitualmente e comumente, e por categorias expressas em:

- Impessoalidade;
- Formalismo;
- Divisão do trabalho;
- Hierarquia funcional;
- Competência técnica baseada em um sistema de mérito
- A burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais

Max Weber (1999) proporcionou grande contribuição à Administração, procurando compreender o que ocorria nas sociedades e nas organizações a partir do aspecto formal destas, quando aperfeiçoou sua teoria, a qual denominou de burocracia. Para alguns autores, a burocracia apresenta algumas desvantagens e imperfeições em razão de sua imprevisibilidade. Esse modelo não considera que as organizações são compostas pela excentricidade e variabilidade de comportamentos e desempenho das pessoas nas organizações, seu funcionamento é linear, é igual para todos. Segundo MERTON (apud Motta e Pereira, 2004, p. 208), são disfunções da burocracia:

1. Internalização das Regras e Apego aos Regulamentos;
2. Excesso de formalismo e de Papelório;
3. Resistência a Mudanças;
4. Despersonalização do Relacionamento;
5. Dificuldade no Atendimento a Clientes e Conflitos com o Público.

Para MERTON (apud Motta e Pereira, 2004 p. 207), o excesso de regras pode passar a figurar como fim e não meio da instituição. Na burocracia, as pessoas não são voltadas à flexibilidade, pois se acostumam à estabilidade e previsibilidade das ações. Outro problema é a impessoalidade nas ações, o que pode levar as pessoas a não terem perfil de trabalho integrado. De outro modo, a rotina na realização do trabalho limita o servidor em suas ações, tolhendo a sua liberdade e espontaneidade.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL - NOVA GESTÃO PÚBLICA OU *NEW PUBLIC MANAGEMENT*

No cerne da teoria burocrática repousa como característica principal forte conotação de previsibilidade. Isto porque gestada em momento de pouca mutação a tese weberiana adequava-se às sociedades e momentos históricos pouco dinâmicos.

As políticas de gestão recebem desta forma, categorizações centradas na base do processo, tendo na centralização sua mais forte conotação. E claro, enquanto pedra monolítica decisória é verticalizada. Decorre esse conceito da visão de mundo centrada no florescer do capitalismo monetário.

Com fortes conotações da ética protestante, os preceitos da burocracia Weberiana se igualavam à rotina. Sua precisão e regularidade acabavam por replicar modelos unívocos, em contextos cristalizados.

Desta forma, com o crescimento econômico e político do Estado contemporâneo, o padrão de gestão burocrático não se legitima junto às demandas cada vez mais crescentes de uma sociedade em mudança.

Assim, o modelo burocrático é colocado em xeque, remetendo à necessidade de reformar o Estado e a gestão pública.

O Estado, segundo Pereira (1997, p. 10): “é o sistema constitucional-legal e a organização que o garante, é o reflexo da sociedade, ele é o sujeito, não o objeto, como organismo cuja governança precisa ser ampliada para que se possa torná-la efetiva e eficaz em benefício da sociedade”.

Para que o Estado possa atender a sociedade em suas demandas, precisa ter um modelo de gestão adequado. Isso significa ter como gestores servidores públicos com perfis compatíveis com as necessidades da população.

A gestão pública burocrática, nos tempos atuais, não responde aos anseios da população, por ser morosa, auto-referida, voltada a processos.

Seus reflexos nas organizações causam impactos imediatos na prestação de serviços públicos, o que impõe a necessidade de revisão das práticas da administração pública, para que Estado possa desempenhar o seu papel de maneira mais eficiente.

Nesse contexto, a partir da década de 70, alguns países desenvolvidos e em desenvolvimento (Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia)

começam a delinear propostas para reformar a administração pública em razão da crise que se estabelecera no Estado, dada a sua incapacidade burocrática em atender as necessidades de uma sociedade cada vez mais exigente em um mundo cada vez mais dinâmico e global.

Essa crise do Estado<sup>5</sup> floresceu a partir de diversos fatores, como a grande crise econômica provocada pela crise fiscal, choque do petróleo e a globalização que trazia consigo mudanças tecnológicas, econômicas políticas e sociais, modificando a estrutura do sistema produtivo, provocando instabilidade nas organizações, em especial as organizações públicas que não conseguiam responder às demandas da sociedade, suscitando cada vez mais a necessidade de reforma no Estado, com vistas a reformular o seu papel para torná-lo mais eficiente.

Na década de 1980, floresceram idéias vindas de uma escola de intelectuais em administração pública, especialmente na Inglaterra, denominada *New Public Management* (NPG), conhecida como Nova Gestão Pública, que, em resposta à crise do Estado, pensa o Estado nos moldes da iniciativa privada.

A Nova Gestão Pública é, na verdade, um movimento para melhorar a gestão pública, com foco nos resultados e na resolução direta das demandas da sociedade e não mais nos processos.

Esse novo modelo de gestão propõe mudanças no modelo burocrático e tradicional da administração pública, pautando-se na racionalidade da eficiência e utilização de formas mais dinâmicas de administrar como o desenvolvimento organizacional, a descentralização e o planejamento. Tem como principais pressupostos:

- Ênfase nos resultados;
- Administrar no estilo da iniciativa privada;
- Utilização de Contratos de gestão;
- Avaliação de desempenho;
- Conceitos de produtividade;
- Participação dos agentes sociais.

---

<sup>5</sup> CADERNOS MARE (1997, V. 01, p. 12). A crise do Estado é definida em três dimensões:

1 – Crise fiscal, caracterizada pela crescente perda de crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa;

2 – Pelo esgotamento do Estado do bem-estar social - welfare state, nos países desenvolvidos

3 – A superação da forma de administrar o Estado, isto é, a superação da administração burocrática

Segundo Barzelay (2001, p. 20), a Nova Gestão Pública pode ser expressa a partir das seguintes concepções:

- a) movimento ou tendência que se detecta no setor público de alguns países ocidentais, fundamentalmente, nos anglo-saxões, que foi transformando o aparelho do Estado mediante a introdução de técnicas de gestão empresarial e organização econômica;
- b) perspectiva inovadora de compreensão, análise e abordagem dos problemas da administração pública com a aplicação de valores de eficácia e eficiência; e
- c) modelo, princípios, políticas e técnicas para o manejo do setor público.

As idéias reformadoras trazidas com a Nova Gestão Pública, objetivando tornar o Estado e a governança mais fortalecidos junto ao cidadão, não se encontram totalmente consolidada, em razão da mudança de cultura que perpassa os ambientes burocráticos das organizações públicas.

Para Barzelay (2001, p. 26), a NGP é um campo de debate profissional e de políticas, de projeção internacional, acerca de temas relativos à gestão pública.

A NGP caracteriza-se como um rol de conceitos e teorias voltadas à melhoria da gestão pública, com orientação por resultados, flexibilidade, foco nos resultados e responsabilização dos gestores.

Segundo Lemos (2009, p. 10), a NGP possui as características:

Caráter estratégico ou orientado por resultados do processo decisório; descentralização; flexibilidade; desempenho crescente e pagamento por desempenho/produktividade; competitividade interna e externa; direcionamento estratégico; transparência e cobrança de resultados (accountability); padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória; separação da política de sua gestão; desenvolvimento de habilidades gerenciais; terceirização; limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego.

As idéias da Nova Gestão Pública voltam-se às temáticas que não estariam bem resolvidas perante a sociedade, como, por exemplo, a gama de serviços oferecidos e a utilização dos recursos públicos. Para que essas temáticas sejam bem administradas se faz necessário reformular a gestão, a governança que irá disponibilizar novas políticas públicas, de forma a tornar o Estado mais eficiente, mudando seu conceito junto à sociedade.

Segundo Hood, (2004, p. 504), são conceitos da Nova Gestão Pública:

TEORIA-DOCTRINA	DEFINIÇÃO	REGRAS NGP
Descentralização das ações no setor Público-rompimento com a burocracia	Unidades corporativas do setor público descentralizadas	Contratualização-Utilização de contratos de gestão
Profissionalização da Gestão Pública	Gestores melhor desenvolvidos e capacitados aptos a gerenciar utilizando o controle	Responsabilização (Accountability) requer maior responsabilidade dos gestores
Mensuração do desempenho, da Performance do gestor	Objetivos e metas estabelecidos e mensuráveis	Foco nos resultados-objetivos e metas claramente definidos
Ênfase no controle de produtos entradas (outputs)	Recursos alocados para premiação da performance	Controle, pressão pelo alcance resultados e não mais processos
Implementar a competitividade no setor público	Adoção da visão de mercado empreendedora no setor público	Serviço público eficiente, empreendedor, foco no usuário
Utilização da prática de gestão do setor privado	Flexibilidade da gestão pública	Utilização de ferramentas do setor privado no setor público
Melhoria da disciplina, e economia no uso dos recursos no setor público	Corte de custos e orçamentos no setor público	Enxugamento da máquina, fazer mais por menos

Quadro 4 – Aportes Teóricos da Nova Gestão Pública  
Fonte: realizado pela autora com base em HOOD (2004, p. 504.)

A obra de David Osborne e Ted Gaebler<sup>6</sup>, “Reinventando o Governo” (1995), bem assim outras teorias como as de Barzelay (1992), que traziam idéias de governo empreendedor, e ainda a influência das teorias da administração de empresas na administração pública, trazendo idéias de gerenciamento, descentralização e flexibilização administrativa, foram incorporadas no cenário das organizações públicas.

A percepção acerca do conceito da administração pública para os intelectuais brasileiros nos final do século XX envolve não somente a burocracia pública, mas o

<sup>6</sup> Para Osborne e Gaebler, governo empreendedor ou inovador é aquele que emprega os “recursos de novas formas, para aumentar a produtividade e a eficiência”. Essa teoria que se aplica ao setor privado poderá ser aplicada ao setor público no sentido de orientar os recursos visando aumentar a produtividade trazendo melhores resultados. (GAEBLER; OSBORNE, 1995, p. 72).

Estado brasileiro como um todo. Bresser Pereira e Peter Spink no ano de 1998 organizam a obra *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*, propondo divulgar um novo marco teórico e uma nova prática para a administração pública em substituição à perspectiva burocrática vigente. Essa obra visava aplicar no Brasil os postulados da *New Public Management*, ou Nova Gestão Pública, com a idéia de melhorar a eficiência no setor público.

A intenção era reformar a administração pública, fortalecer o Estado, tornando-o mais eficiente para assim poder disponibilizar melhores respostas aos cidadãos.

Segundo Pereira (1995b, p. 26):

O Estado brasileiro, ao ampliar sua atuação na área social estaria se tornando suficientemente grande para exigir uma reforma gerencial que aproveitasse os avanços ocorridos no século XX na gestão das empresas privadas, criando novas instituições que possam responder às novas realidades econômicas e sociais que ocorrem na sociedade e no Estado.

A necessidade emergente da reforma pautava-se na demanda cada vez mais crescente, colocada pela sociedade para a resolução dos problemas de ordem econômica, política e social.

Os pressupostos iniciais da reforma consistiam de: redução de gastos públicos e enxugamento da máquina, que visavam tornar o aparelhamento do Estado mais ágil e eficiente.

A reforma trazia como principais pressupostos: a transparência nas ações dos gestores públicos, maior controle dessas ações, formas alternativas de prestação de serviço, busca pela responsabilização e desempenho no serviço público caracterizavam um dos pontos fortes da reforma na questão do gerenciamento de pessoal.

Nesse contexto, em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, o Ministro Bresser Pereira disponibiliza o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que visava rever as funções de Estado, fortalecer a governança, ou seja, realizar uma reforma administrativa<sup>7</sup> (CAVALCANTI, 2005, p.147). Para subsidiar

---

<sup>7</sup> Reforma administrativa – Esforço de mudança organizacional no setor público, no sentido de modelagem organizacional, busca constante da diferenciação manifesta em modelos institucionais, estruturas organizacionais, processos administrativos e gerenciais. (CAVALCANTI, 2005, p. 147)

essas ações, foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Aparelho do Estado (MARE), tendo por Ministro Bresser Pereira<sup>8</sup>.

O objetivo de Bresser era substituir a burocracia baseada no modelo racional-legal Weberiano, por uma modalidade de administração pública do tipo gerencial. Foram também criados o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) e a Lei 8.112 - Regime Jurídico Único dos servidores públicos.

Sob o ângulo da gestão, a grande mudança trazida pela reforma gerencial relaciona-se às formas de *responsabilização (accountability)*<sup>9</sup>, que se refere a uma forma de controle, uma maneira de mostrar à sociedade, de forma transparente, os resultados das ações dos gestores públicos, ou seja, as ações que são realizadas para a sociedade e que esta precisa conhecer como são realizadas. Sobre responsabilização, o quadro abaixo, demonstra as diferenças existentes nas duas formas de administração.

<b>ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL</b>
Supervisão direta	Responsabilização por resultados
Regulamentos precisos	Competição administrada por excelência
Auditoria de procedimentos	Responsabilização social
-----	Auditoria de resultados

Quadro 5 - Formas de Responsabilização  
Fonte: Pereira (1995c, p. 32)

A reforma previa a substituição do atual modelo de administração pública burocrática para outro gerencial, com ideário empreendedorista, tendo como princípios básicos: foco da ação do Estado no cidadão; reorientação dos mecanismos de controle para resultados; flexibilidade administrativa; controle social; valorização do servidor.

Para Pereira (1995c, p. 25):

Reformar o Estado é tarefa que ultrapassa possibilidades do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado”. Destacando que, é tarefa de todo o governo, em seus três níveis, ampliar essa missão aos demais setores, conclamando toda a nação brasileira. Na era atual a preocupação com pessoas nas organizações privadas e mais recentemente nas públicas, tornou-se uma das mais relevantes ações.

<sup>8</sup> “O objetivo é construir um Estado que responda às necessidades de seus cidadãos. Para tanto, são essenciais o ajuste fiscal, a privatização, a desregulamentação, que reduz o tamanho do Estado, e uma reforma administrativa que crie os meios de se obter uma boa governança” (PEREIRA, 1995, p. 20).

<sup>9</sup> “A responsabilização é também uma forma de controle, de exercício do poder, que envolve o próprio controlado na medida em que o torna responsável perante a sociedade” (PEREIRA, 1995, p.31)



A reforma tinha como novos contornos da administração pública: a descentralização do ponto de vista político e administrativo, assim como a delegação de competência. Previa também uma organização com poucos níveis hierárquicos, ao invés de piramidal, com pressuposto de confiança, controle por resultados, a partir de uma administração voltada para o atendimento do cidadão

A proposta de reformar o aparelho do Estado parte da existência de quatro setores no Estado, que são: o núcleo estratégico; as atividades exclusivas de Estado; os serviços não exclusivos e a produção de bens e serviços para o mercado.

A reforma jogava luzes sobre o Estado, alçando-o agora enquanto organização sistêmica. Assim sendo, necessitava de nova roupagem: isto implica dizer efetividade e eficiência. Essa visão, na verdade, foi substitutiva da teoria do Estado mínimo, ocupante secundário de nichos. Agora se iluminava a visão racionalista, focalizando Estado como produtor de crescimento.

Conforme é possível ver, a crítica repousava nas instituições da administração pública e seu modelo burocrático, em razão do mesmo não atender de forma plena as demandas da sociedade. Isto posto, faltavam às instituições elementos modernizantes, dentre eles: flexibilização.

No âmbito das organizações, na prática, observa-se uma dicotomia de vertentes da gestão. Por essa razão, é possível observar um fracionamento das políticas, logo, práticas flexíveis e políticas weberianas que podem implicar lentidão nos procedimentos de gestão.

Isso porque instituições públicas gestadas na teoria burocrática, ou seja, no florescer do sistema racional-legal, embora possuam a vertente voltada para a consecução de objetivos, podem ainda traduzir visão linear de funcionamento.

A Nova Gestão Pública traz idéias inovadoras e empreendedoras, com a intenção de melhorar a gestão pública, que deverá ter suas ações mais monitoradas, controladas, seu desempenho será avaliado junto à sociedade, visando uma gestão pública mais transparente, na qual a preocupação passa a ser o resultado e não os processos.

### 2.4.1 Categorias Gerencialistas

A Nova Gestão Pública contém, em sua essência enquanto modelo de gestão, categorias específicas que norteiam a concepção acerca do modelo gerencialista da administração pública. Essas categorias constituíram-se como subsídios a esta pesquisa e foram elas: Contratualização, Avaliação de Desempenho, Flexibilidade, Mérito, Incentivo e Orientação para resultados e serão objeto da explanação a seguir.

**a) Contratualização** - Contrato de Gestão é o instrumento pelo qual se faz pactuação de resultados entre partes interessadas, Trata-se, via de regra, de um acordo, uma negociação entre as partes. (LEMOS, 2009).

A contratualização é utilizada no setor público como um bom instrumento de gestão, visando modernizar o serviço público; é baseada em resultados, pois os contratos de gestão visam o alcance de resultados, é um instrumento que visa avaliar o desempenho. Nas organizações, utiliza-se esse instrumento a partir das ações abaixo:

1. Firma-se o pacto, contrato;
2. O contrato visa alcance de resultados, a partir de metas estabelecidas;
3. Os resultados pactuados são avaliados, a partir do cumprimento das metas;
4. Se as metas forem cumpridas, então se pode avaliar o desempenho.

Observa-se que, na contratualização, são utilizados os mesmos instrumentos de gestão já habitualmente empregados na administração pública. Contudo, o que muda é a visão, o foco, que com a NGP passa a ser gerencialista, ou seja, foco nos resultados.

De acordo com Longo, (2006, p. 25), A nova gestão do setor público, tem o aumento da eficiência como um dos desafios das organizações contemporâneas, entre estas, as públicas, que se pautam nos moldes da iniciativa privada, incluindo nestes os contratos de gestão por metas de desempenho, práticas flexíveis, e controle de resultados.

De acordo com Alcoforado (2005, p. 02), no processo de contratualização de resultados existem três fases importantes que são imprescindíveis ao bom resultado da prática e não podem deixar de existir:

1. **A Negociação** – esta fase inicia com a intenção de contratar os serviços por um órgão estatal e a elaboração do rol de atividades a serem contratadas;
2. **A Construção do Instrumento** – formalização de tudo o que foi negociado, aperfeiçoando-se e aferindo-se todos os pontos acordados;
3. **Gerenciamento** – esta fase é permanente, após a assinatura do instrumento contratual, compreende a supervisão, monitoramento dos indicadores de desempenho e dos resultados.

Essa prática de gerenciamento da administração pública, disponibilizada pela Nova Gestão Pública, tem por propósito maior disponibilizar ações gerenciais eficientes e, dessa forma, transformar o papel do Estado de forma a oferecer bons serviços e respostas rápidas às demandas dos cidadãos usuários de seus serviços.

Longo (2006) define a contratualização conforme demonstra o gráfico a seguir:

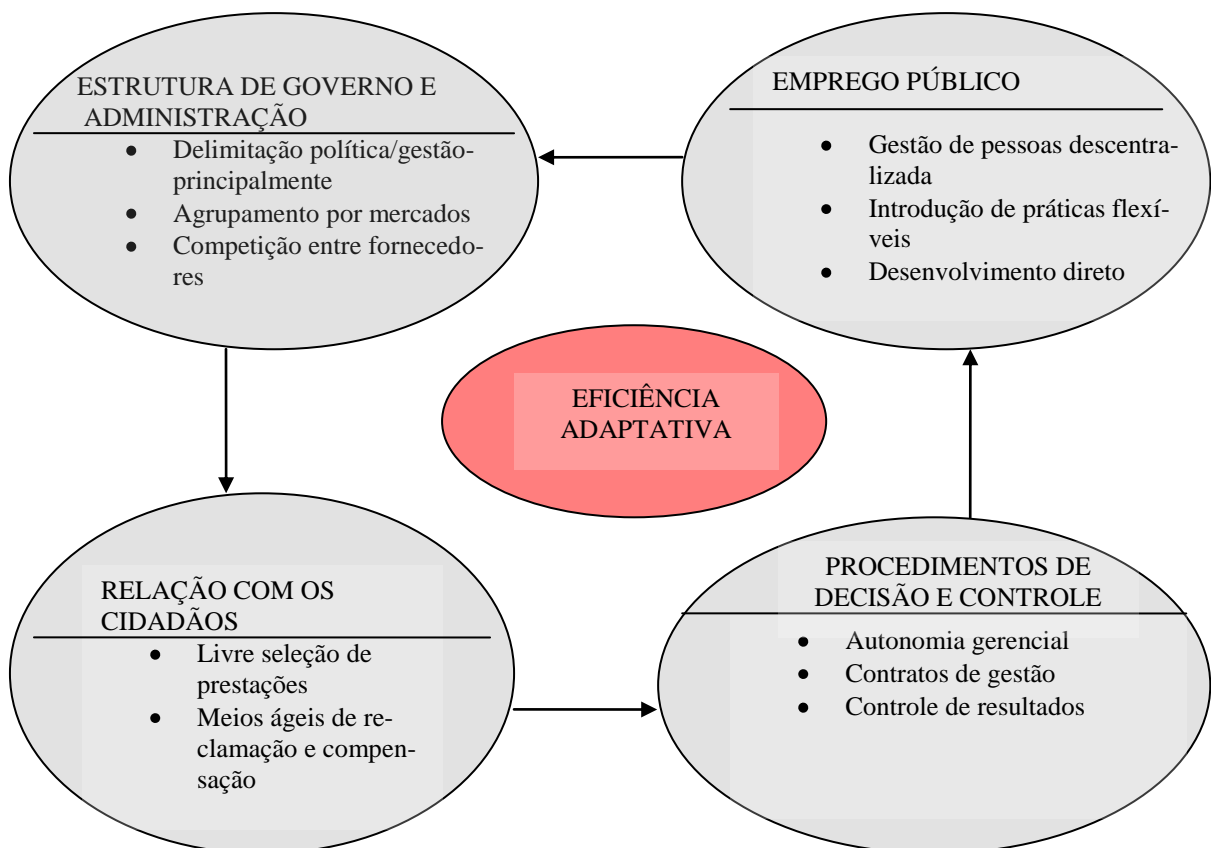


Figura 3 – Modelo Contratualista

Fonte: Longo (2006) adaptado de Lemos (2009, p. 15)

Segundo o autor, a figura demonstra a face da Nova gestão pública, ao adotar a contratualização, onde todos os pólos contidos na figura se interligam. A gestão é voltada a eficiência nos moldes da iniciativa privada, incluindo ações que visam

competição entre os fornecedores, adaptação, flexibilidade, gestão de pessoas descentralizada, relações mais próximas aos usuários, foco no cidadão, e controle de procedimentos baseados em contratos de gestão.

**b) Avaliação de Desempenho** – Constitui-se em uma política de gestão de pessoas que visa o crescimento e desenvolvimento institucional. Avaliar as pessoas e a instituição contribui para o alcance de metas e objetivos organizacionais.

A ação de avaliar potencializa a busca por eficiência organizacional, pois na medida em que as pessoas estejam satisfeitas a instituição tem mais chance de alcançar seus objetivos.

É a partir dos processos de avaliação individual e grupal que se pode mensurar os resultados e planejar ações futuras, com uma margem de segurança mais próximo da realidade institucional.

A avaliação de desempenho objetiva dar suporte a tomada de decisão e identificação de talentos, auxilia na identificação do incentivo, além de estimular a produtividade, divulgar os padrões de desempenho da organização, oferecer *feedback* para o avaliado e avaliar a eficácia dos programas de gestão de pessoas. (CERQUEIRA, 2005, p. 43).

Segundo Johann (2007, p. 83), a avaliação de desempenho apresenta três dimensões distintas, mas complementares, que são: *ferramenta, meio e instrumento*

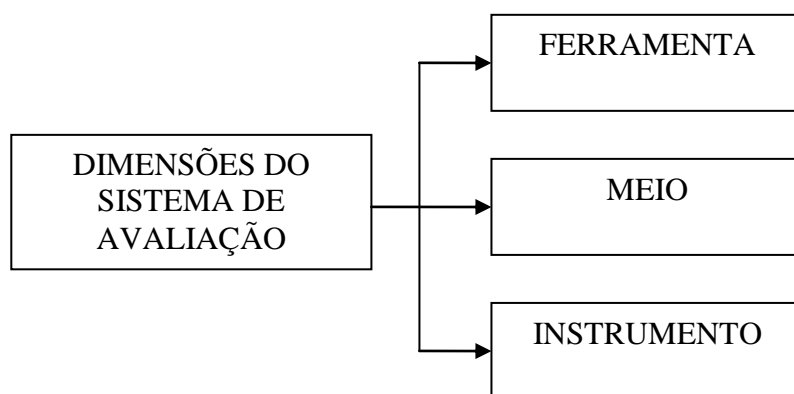


Figura 4 - Dimensões do sistema de avaliação de desempenho  
Fonte: Adaptado de Johann (2007, p. 83)

De acordo com a figura, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que possibilita a visão sistêmica, visão do todo nas ações de RH. Como meio, a

avaliação de desempenho fornece dados para subsidiar as tomadas de decisão, e como instrumento, auxilia o gerenciamento dos talentos na organização (JOHANN, 2007, p.82).

**c) Flexibilidade** - Os ambientes organizacionais estão cada vez mais competitivos frente a um cenário globalizado de mercados demandantes de novos serviços e tecnologias. Por isso, as organizações estão sempre a buscar novas formas para atuarem de maneira competente nesses ambientes.

O grande diferencial das organizações modernas são as pessoas que nelas atuam, pois é delas que dependerá o seu sucesso. Os cenários mutativos e dinâmicos das organizações modernas pedem gestores com perfil voltados à adaptabilidade em diversos cenários.

O que diferencia as organizações tradicionais das novas organizações são as respostas rápidas que estas têm oferecido às demandas do macro ambiente organizacional. Essa resposta caracteriza-se pela agilidade e rapidez de adaptação que as pessoas que nela trabalham têm para lidar com o ambiente mutativo, que se caracteriza pela multiplicidade e variedade de fatores internos e externos.

A particularidade das pessoas em adaptar-se a qualquer ambiente e em qualquer situação é a flexibilidade, um viés trazido pelas mudanças constantes nos ambientes organizacionais.

**d) Mérito** - Dimensão da burocracia Weberiana, a categoria Mérito já figura como um fator presente nas ações de gerenciamento das organizações, um pouco mais freqüente nas organizações privadas, no que se refere às questões da bonificação e premiação. Nas organizações públicas, observa-se a meritocracia nos processos de seleção e de títulos para investidura nos cargos públicos.

A Nova Gestão Pública, baseada nos preceitos da iniciativa privada, implementa ações que na sua essência fazem uma revisão na questão do mérito, trazendo um novo conceito de gerenciamento de pessoas nas organizações públicas. As ações que envolvem mérito, no serviço público contemporâneo, não estão mais limitadas tão somente aos concursos públicos, elas estão para além da dimensão burocrática.

O governo federal vem incentivando ações gerenciais para tornar a administração pública mais eficiente e com isso atender plenamente os cidadãos.

Para que isso aconteça, necessita fortalecer o seu pessoal a partir de técnicas e ações modernas de gerenciamento de pessoas.

As novas configurações de gerenciamento de pessoas no serviço público incluem a categoria mérito atrelada à carreira, metas, resultados, desempenho e flexibilidade. Isso significa premiar o desempenho dos servidores, aumentar o salário com base na sua produtividade e capacitação, tal como acontece nas organizações privadas. Percebe-se que a velha roupagem burocrática rígida vai aos poucos dando lugar a uma abordagem mais flexível empreendedora, na qual o que se pretende é um serviço público transparente, e que possa dar as respostas rápidas à população.

**e) Incentivo** – As ações da NGP nos setores públicos significa implementação de políticas que possam fortalecer a governança, ou seja, servidores públicos bem preparados e orientados para cumprir metas, resultados, servidores desenvolvidos, para que possam prestar bons serviços à sociedade.

Incentivar os gestores é uma ação instrumental de grande importância para que os mesmos possam primordialmente compreender as intenções da NGP e incorporar as mudanças a serem implementadas. Uma vez incorporadas às ações gerencialistas da NGP, esses gestores funcionarão como multiplicadores desses conhecimentos em todos os níveis organizacionais, podendo assim toda a organização ser apropriada do conhecimento acerca do novo modelo de gestão.

Esse incentivo poderá ser levado a efeito como partilha de ganhos de produtividade, orgulho profissional e autonomia de ação, progressões na carreira.

A gestão pública, e em especial a gestão de pessoas, possui um papel impulsionador de mudanças na organização; em grande parte é desses setores a responsabilidade de atrair e manter os talentos, cuidar dos ambientes organizacionais para que estejam sempre sadios e implementar ações que motivem os servidores a se capacitarem.

A categoria incentivo é, portanto, um fator presente nos setores de gerenciamento de pessoas e na atualidade observa-se que se encontra presente também nas instituições públicas que buscam cada vez mais incentivar as pessoas que são o diferencial das organizações modernas.

**f) Resultado** – Resultado em si significa produto, efeitos ou impactos (positivos ou negativos) de uma intervenção que visa o desenvolvimento. A gestão voltada para o desempenho é orientada por resultados.

Com a reforma do Estado de 1995, a gestão pública passa por uma série de reformulações, entre estas a mudança do padrão de gestão. A Nova Gestão Pública (NGP) adota a visão empreendedora orientada para os resultados e não mais em processos. A gestão orientada por resultados tem suas bases no planejamento, visando atingir objetivos e metas institucionais.

As metas estabelecidas serão acompanhadas e avaliadas, com a finalidade de verificar o desempenho, ou seja, os resultados.

A reformulação do modelo da administração pública para uma visão gerencialista tem por foco principal a eficiência do Estado, uma vez que a forma de gerenciamento tradicional burocrática, em razão da dinâmica dos tempos atuais, não responde satisfatoriamente aos anseios da população. Logo, tornar a administração pública mais eficiente e transparente é imperativo diante de uma sociedade que legitima o Estado como seu representante nas questões econômicas, políticas e sociais.

A gestão para Resultados propõe integrar um conjunto de ações funcionais e estratégicas com ações coordenadas entre o Estado e a sociedade, uma vez que dentre suas ações há a responsabilização, o controle, o mérito, isso significa maior participação do cidadão nas ações do Estado, uma maior proximidade em um Estado mais transparente.

Esse tipo de gestão tem suas origens na estratégia como prática administrativa nas organizações, no sentido do planejamento e execução como ferramentas de gestão. Para Motta (1991, p. 27), estratégia é “um conjunto de decisões fixadas em um plano organizacional que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente”.

Entretanto, a NGP encontra dificuldades na sua implementação, em razão da cultura já consolidada e das pessoas não exercitarem a flexibilidade e orientação para mudanças.

A gestão orientada por resultado inspira-se nos moldes da iniciativa privada, com visão e foco nos resultados e não nos processos, esse tipo de gestão alinha-se aos objetivos e metas institucionais. A figura abaixo representa a visão da Nova Gestão Pública por resultados:

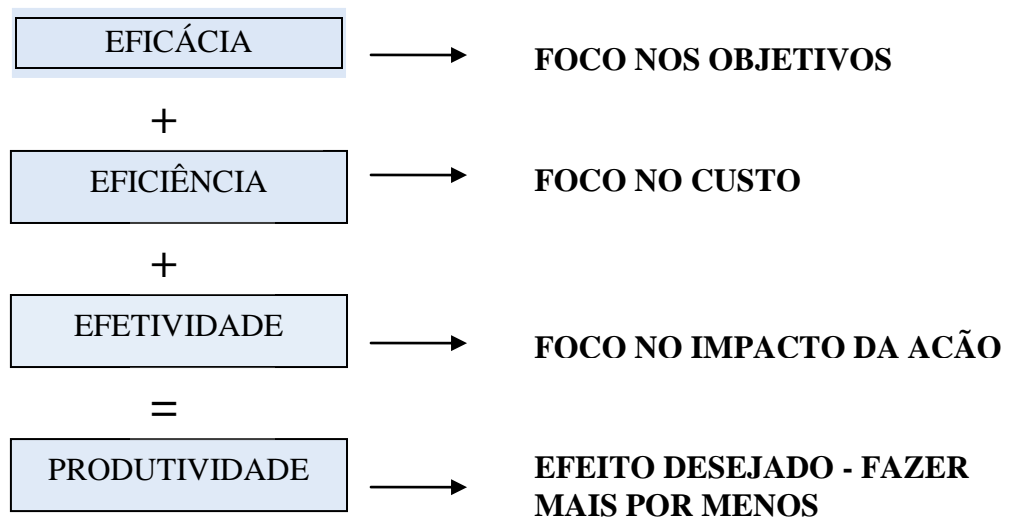


Figura 5 - Nova Visão da Gestão Pública  
 Fonte: Elaborado pela autora com base na teoria

A figura aponta as interfaces da gestão voltada a resultado, bem como apresenta os conceitos abaixo e sua aplicabilidade nas organizações.

**Sobre Eficácia** - a eficácia é a medida segundo a qual os objetivos da intervenção de desenvolvimento foram atingidos ou se espera sejam alcançados, levando em consideração a sua importância. (glossário avaliação da gestão por resultados, 2006)

Quando uma ação realizada consegue alcançar todos os resultados plenamente, pode-se dizer que essa ação foi realizada de forma eficaz, logo, a eficácia está ligada ao alcance de metas, objetivos e dos resultados.

Eficácia é fazer algum trabalho que atinja plenamente um resultado que se espera. É fazer "a coisa certa", ou seja, a coisa que leve ao resultado almejado. (MAXIMIANO, 2007, P.04).

Segundo Maximiano (2007, p. 04), "eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos, quanto mais alto o grau de realização de objetivos mais a organização é eficaz".

O contexto da NGP acolhe o termo eficácia no sentido de reformulação de políticas públicas visando resultados.



**Eficiência**<sup>10</sup> - Ser eficiente significa fazer algo corretamente, com boa qualidade, sem erros. (BARBOSA, 2008, p.05). Eficiência representa o ato de realizar determinada ação com elevado grau de propriedade.

A eficiência está ligada a produtividade da organização. Nessa direção, se a organização não for eficiente, baixa será sua produtividade.

Para Meirelles (2005, p. 39), dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional; é o mais moderno princípio da função administrativa que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatórios atendimentos das necessidades da comunidade.

**Efetividade** - Diz respeito à realização de ações visando mudança, a transformação de uma realidade atual para outra. Juridicamente, a efetividade é a atividade real, efetiva, resultado verdadeiro.

A Nova Gestão Pública prevê a efetividade do serviço público como mudança nos padrões de gestão, para uma visão com foco em resultados.

Na gestão por resultados, no contexto da Nova Gestão Pública há uma maior preocupação com o controle e transparência das ações e gastos públicos, uma maior aproximação com a sociedade, com a prestação de contas das ações, com a eficiência do serviço público é um tipo gestão voltada aos resultados e não mais aos processos como na gestão burocrática.

A introdução da Gestão por Resultados nas organizações públicas acarretará uma mudança de paradigma com vistas à modificação de todo o sistema de gestão vigente, pois requer o envolvimento de toda a organização, sendo que o papel da gestão de pessoas é de extrema importância nesse processo para introduzir mudanças na cultura das organizações públicas, geralmente pouco inclinada à mudança e à aprendizagem.

---

<sup>10</sup> Eficiência, segundo Maximiano (2007, p. 04), é a palavra usada para indicar que a organização utiliza, produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos, quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é.

### 3 CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Na era da informação, os modelos de gestão das organizações tenderão a pautar-se em valores e não mais em regras e papéis. Os setores de Recursos Humanos há tempos deixaram de atuar de forma centralizadora, em que prevalecia a execução de tarefas.

Nessa nova era de grandes mudanças, as habilidades e competências das pessoas passam a ser mais importantes que o capital. Mudanças de caráter social, cultural e tecnológico darão maior relevo à gestão de pessoas. Logo, a organização, para se efetivar, necessita de ferramentas potentes de gerenciamento de pessoas.

O papel da gestão de pessoas nessa nova era deverá ser extremamente dinâmico e inovador, uma vez que vivenciamos a era do conhecimento, em que as habilidades e competências humanas agregam valores à organização.

De acordo com Tachizawa (2001, p. 19), “gestão de pessoas é um processo de gestão descentralizada, apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim, e atividade-atividade das organizações”.

Fischer (2002, p. 22) compreende gestão de pessoas como: “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

A gestão de pessoas constitui-se um conjunto de ações que asseguram o gerenciamento e desenvolvimento de pessoas, garantindo que ações envolvendo participação, capacitação e envolvimento sejam implementadas, monitoradas e controladas, visando o alcance dos objetivos das pessoas e das organizações.

Gestão de pessoas<sup>11</sup> é concretizar ações que permitam conhecer, agregar, potencializar, integrar e auxiliar a organização e as pessoas a atingirem seus objetivos.

O gerenciamento de pessoal na moderna gestão de pessoas obedecerá aos pressupostos da gestão flexível, trabalho integrado em redes de informação, ética, empreendedurismo, competências, conhecimento humano, relações interpessoais. Nos novos ambientes organizacionais, as pessoas deverão apropriar-se da missão e

---

<sup>11</sup> Gerenciar pessoas é gerenciar a relação entre pessoas e organização unindo os anseios daquelas aos objetivos da organização (FISCHER 2002, p.24)

dos objetivos da organização e ter perfil para trabalhar com equipes, ter atitude e ousar.

O papel dos gerentes de Recursos Humanos, portanto, na era atual, é muito mais inovador no sentido da efetividade do sucesso da organização, por isso se pauta em um processo decisório muito mais dinâmico.

### 3.1 DO RH À CONTEMPORÂNEA GESTÃO DE PESSOAS

As constantes mudanças ocorridas no contexto mundial possibilitam cada vez mais a expansão de fronteiras, aproximação dos mercados, trazendo maior competitividade, remetendo à reformulação constante dos padrões de gerenciamento nas organizações, em especial os que se reportam às pessoas.

Para enfrentar os desafios e sobreviver no ambiente mutativo e em cenários que constantemente se renovam, as organizações investem na modernização dos modelos de gerenciamento de pessoas, considerando que as organizações são compostas por pessoas e que delas dependerá o seu sucesso.

Entretanto, gerenciar pessoas não representa tarefa fácil, pois é necessário, entre muitas outras ações, que os objetivos das pessoas estejam alinhados aos da organização, para que se possa alcançar as metas e os resultados institucionais. Isso significa pessoas comprometidas com a organização.

No rol de objetivos individuais e da organização, destacam-se os individuais: emprego estável, melhoria salarial, segurança, liberdade de ação, qualificação, bem-estar, qualidade de vida no trabalho, felicidade, benefícios e reconhecimento. Como objetivos da organização, destacam-se: permanência no mercado, lucratividade, reconhecimento, produção, qualidade, competitividade, imagem no mercado, redução de custos, sobrevivência, mais clientes e mercado.

Para Fischer (2002. p. 23), gerenciar pessoas é integrar pessoas e organização. Conquanto, pessoas e organizações necessitam de sinergia, adequação um ao outro, considerando girarem em torno de um único objetivo, o crescimento, eficiência e sobrevivência da organização.

Os estudos envolvendo pessoas e organizações remontam aos tempos da administração científica quando não existiam grandes preocupações com as pessoas nos ambientes organizacionais.

Da administração científica até os dias atuais, muita coisa mudou nos processos de Recursos Humanos, entretanto, o foco ainda é o mesmo, administrar pessoas. Ao longo dos tempos diversas abordagens de gerenciamento de pessoas perpassaram as organizações, como se pode observar no quadro abaixo, a partir do entendimento de Ricci (2006) e Patto (2006).

<b>TEMPORALIDADE</b>	<b>ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO DO RH</b>
<b>DÉCADA DE 30</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os gerentes de RH eram os donos das empresas.</li> <li>• A máxima era: "manda quem pode, obedece quem tem juízo".</li> <li>• Apesar da tirania, era uma área centrada nos resultados.</li> </ul>
<b>DÉCADA DE 40</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advogados exerciam a função de RH</li> <li>• Getúlio Vargas promulga a CLT</li> <li>• Surgem juntas trabalhistas e as primeiras reclamações.</li> </ul>
<b>DÉCADA DE 50</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O RH era constituído por engenheiros.</li> <li>• Fase de industrialização do País</li> <li>• Recursos Humanos como processos e não pessoas.</li> <li>• Taylor e Fayol são os teóricos da época</li> </ul>
<b>DÉCADA DE 60</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento dos sindicatos</li> <li>• Ênfase no trabalho em equipe</li> <li>• Ações de RH com visão dos sindicatos</li> </ul>
<b>DÉCADA DE 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O RH é constituído por administradores de empresas</li> <li>• Organogramas imensos e inchados desnecessariamente</li> </ul>
<b>DÉCADA DE 80</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RH constituído por psicólogas,</li> <li>• Crise existencial abate os profissionais do setor.</li> <li>• Nascimento de um RH revolucionário,</li> </ul>
<b>DÉCADA DE 90</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RH mais dinâmico- fusões, aquisições e terceirizações.</li> <li>• Metodologias para integrar as pessoas, aliviar o stress.</li> <li>• Ênfase em trabalhos em equipes e planejamento estratégico</li> </ul>
<b>SÉCULO XXI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RH baseado nas competências e habilidades humanas</li> <li>• Ênfase na excelência da liderança e dos resultados</li> </ul>

Quadro 6 - Evolução do RH - da década de 30 até o século XXI

Fonte: RICCI (2006), com adaptações

Ao longo dos tempos, conforme as organizações se desenvolveram, foram surgindo modelos<sup>12</sup> de gerenciamento de pessoas, que historicamente balizaram a dinâmica das organizações.

<sup>12</sup> Modelos de gestão de pessoas existem para alinhar os comportamentos das pessoas aos objetivos institucionais, fazendo com que as organizações consigam a sinergia necessária à consecução de seus objetivos (FISCHER, 2002, p. 24).

Neste aspecto, o grande desafio das organizações modernas para sua sobrevivência é a evolução e manutenção de um modelo de gestão de pessoas que possa responder as demandas organizacionais tanto internas quanto externas.

Os modelos de gestão de pessoas são influenciados por diversos fatores internos e externos à organização. Mercado, concorrência, sociedade, legislação, ambiente, cultura social, fornecedores e clientes são fatores externos que influenciam na escolha do modelo de gestão de pessoas a ser adotado (FISCHER, 2002, p. 25)

Os modelos atuais de gerenciamento de pessoas deverão conter em sua essência de forma bastante clara e bem definida as funções de Recursos Humanos a serem desenvolvidas na organização. Por outro lado, os gestores de RH deverão apropriar-se dessas funções para que possam desempenhar o seu papel de forma efetiva.

Os setores de Recursos Humanos vão sendo substituídos por novas abordagens de gerenciamento de pessoas. As funções de Recursos Humanos necessitam, nos tempos atuais, ser cada vez mais estratégicas, em razão da dinâmica dos mercados e da tecnologia. Nas organizações contemporâneas, observa-se que a preocupação não se restringe apenas ao capital, como antes, agora essas organizações preocupam-se cada vez mais com a força de trabalho, por isso as funções de RH estão sempre a se modernizar.

O planejamento das ações de Recursos Humanos envolve um conjunto de procedimentos configurados a partir das funções de RH, ou seja, são os processos de gerenciamento das pessoas na organização. Essas funções vão ao longo dos tempos se adequando às novas necessidades, mas continuam voltadas às pessoas. As principais funções de RH utilizadas pelas organizações contemporâneas são: a) Recrutamento e Seleção de pessoal; b) Treinamento e Desenvolvimento; c) Avaliação de Desempenho; d) Cargos, Salários e Carreiras.

a) **Recrutamento e seleção de pessoal** – A dinâmica dos mercados na contemporaneidade está a exigir mão-de-obra especializada para as diversas funções nas organizações.

O recrutamento de pessoal constitui-se como uma ferramenta de trabalho que objetiva atrair talentos, visando formação de um quadro de pessoal qualificado tanto nas organizações públicas como nas organizações privadas.

Considerando que as pessoas são o maior patrimônio das organizações modernas, o conhecimento e as competências são o grande diferencial por ocasião do recrutamento das pessoas. Os setores de RH estão a exigir cada vez mais, em seus quadros de pessoal, equipes com força de trabalho qualificada para competir no mercado. O recrutamento pode ser Interno quando utilizado para cobrir remanejamentos, transferências, promoções, e externo, quando utilizado para preencher vagas externas do próprio recrutamento.

O Recrutamento que antes buscava nas pessoas a experiência e o tempo de serviço, na atualidade baseia-se nas competências e no conhecimento, remetendo a novas formas de realização dessa função de RH.

Logo, o papel da gestão de RH é estratégico no sentido de melhor recrutar, selecionar e agregar os atuais talentos que irão desempenhar as diferentes funções tanto nas organizações públicas quanto privadas.

**b) O treinamento e desenvolvimento** – O perfil dos trabalhadores necessariamente acompanha as mudanças ocorridas nos setores econômicos e nos mercados em nível mundial, no qual o capital e o trabalho assumem novas configurações. As organizações modernas cada vez mais consideram o desenvolvimento do seu pessoal fator decisivo ao crescimento organizacional.

Considerando que as pessoas são o grande potencial das organizações, o seu gerenciamento passou a ser o centro das atenções nas organizações atuais. As organizações não sobrevivem no cenário atual se o seu quadro de pessoal não estiver bem treinado e preparado para as novas tecnologias, novas frentes de trabalho, relacionamento com cliente e usuários.

O treinamento prepara as pessoas para o desempenho de suas funções, o desenvolvimento visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. (AZEVEDO, 1997, p.48).

A gestão do desenvolvimento de pessoal e ações envolvendo T&D fortalece a organização no que se refere ao quadro de pessoal, preparando a organização para o enfrentamento da competitividade que assola o mundo global, valorizando-a no mercado.

O desenvolvimento voltado aos gerentes são atividades consideradas primordiais nas organizações que dispõem de diferentes estratégias para o desenvolvimento das gerências, são ações programadas e planejadas, como

programas e treinamentos contidos nos planejamentos, bem como as necessidades situacionais.

Os gestores necessitam estar preparados e desenvolvidos para lidar com as situações e mudanças que se colocam nos ambientes organizacionais das organizações modernas. O perfil dos gestores deve se pautar na flexibilidade, estratégia, liderança, persuasão, pró-atividade, atitude, e comportamentos organizacionais voltados à inteligência emocional e habilidades para adaptar-se às mudanças.

O desenvolvimento de gestores reflete impactos diretos na performance das equipes, remetendo a um bom desenvolvimento de toda a organização. O treinamento e desenvolvimento de gestores é uma ação de suma importância para os setores de RH nas organizações.

c) **Avaliação de Desempenho:** a prática de avaliar é inerente à natureza humana. Estamos sempre avaliando a partir de nossas crenças, juízos de valor, culturas, e aprendizados anteriores, quando assumimos o papel de observador. Essa constante observação também se faz presente nas organizações, nas quais realizamos os mesmos julgamentos. Segundo Tachizawa (2001, p.207), a avaliação de desempenho é também conhecida como avaliação por mérito e avaliação da eficiência.

Essa prática mecanicista de avaliar, na verdade, pode não ser um bom instrumento gerencial se aplicada com a lógica de classificação de quem é o melhor ou o pior funcionário, poderá sim excluir a criatividade, a iniciativa e ainda acirrar a competitividade.

Para Tachizawa (2001, p. 207), avaliação de desempenho, “é um conjunto de técnicas visando obter e analisar informações que possibilitem estimular a qualidade do desempenho das pessoas”.

Assim, os gerentes de RH deverão ficar atentos, pois dinâmica dos tempos modernos remete pensar a organização mais humanizada. Nessa linha, para o enfrentamento da competitividade no mercado, as organizações deverão estar com seu quadro de pessoal bem alinhado às mudanças do novo cenário. Para tanto, necessita adequar que tipo de avaliação de desempenho será mais interessante, considerando a diversidade do ambiente e de pessoas que a organização possui.

A avaliação de desempenho é um instrumento que se bem aplicado, obedecendo às diferentes facetas do universo organizacional, é um poderoso meio para identificar os talentos e potenciais das pessoas. Avaliar periodicamente o desempenho das pessoas eleva o nível das equipes de trabalho na organização e traz bons resultados no todo.

Considerado um importante instrumento gerencial de que a administração dispõe para auxiliar na busca pelos resultados, este instrumento de gestão é também um processo que objetiva entre outras ações, dar visibilidade a processos decisórios futuros.

Segundo Johann (2007, p. 82), a avaliação de desempenho tem por objetivos:

Dar suporte a tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos; identificar o incentivo mais adequado aos funcionários; divulgar os padrões de desempenho da organização; oferecer *feedback* para o avaliado; avaliar a eficácia dos programas de RH.

A avaliação de desempenho pode ser individual ou grupal. Na verdade, toda a organização deverá ser avaliada, para depois ser avaliada pelos usuários. Nas organizações públicas, a NGP introduz a política de avaliação de desempenho permanente, uma vez que os novos padrões gerenciais do Estado são voltados a resultado. Logo, avaliar o desempenho deverá ser uma prática constante no novo serviço público. A Nova Gestão Pública, pautada na responsabilização, conduz a uma nova abordagem de avaliação institucional nos setores públicos, à implementação das ouvidorias, como um instrumento de controle das ações dos gestores públicos, para verificar e medir sua eficiência.

d) **Cargo, Carreira e Salário** - o planejamento da carreira nas organizações compreende um processo que envolve execução, controle, salário, cargo e diversas etapas que os setores de RH precisam percorrer para que se tenha uma política consistente de pessoal.

A remuneração, ou salário, é um dos itens que mais merece ser observado, pois, considerando a lógica do modo de produção atual, capitalista, valores monetários motivam as pessoas, e em muitas situações ele é o principal atrativo. O salário, assim como outras ações nas organizações, também sofre alterações. A partir das mudanças constantes a que estão sujeitas as organizações, cabe aos setores de RH planejar de forma adequada as políticas de remuneração dos



empregados de modo a acompanhar as mudanças constantes. Nas organizações, o salário é composto pelo salário-base, adicionais legais, horas extras e pelos benefícios.

Segundo Tachizawa (2001, p. 189), os sistemas de remuneração podem ser descritos conforme o quadro abaixo:

<b>SISTEMA DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL</b>	<b>SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA</b>
Foco no cargo e não na pessoa	Foco preponderante na pessoa
A base do sistema é a avaliação de cargos	A base do sistema é o valor que cada um agrega à organização
Ascensão salarial através de promoções a outros cargos ou níveis	Ascensão salarial com base na contribuição individual
Recompensa e responsabilidade	Recompensa o desempenho, os resultados
Remuneração como fator de custo	Remuneração como fator de alavancagem

Quadro 7 – Sistemas de Remuneração  
Fonte: Tachizawa (2001, p. 189)

Como se observa, a dinâmica dos tempos modifica as estruturas organizacionais, remetendo a uma nova visão. Em relação ao salário, observa-se que o sistema tradicional não responde às necessidades atuais, que se focam cada vez mais nas pessoas. Daí a necessidade da implementação de políticas de gestão de pessoas adequadas às necessidades humanas por meio de ações visando agregar valores à organização.

Nas instituições públicas, o salário é atrelado a mérito, em razão de o mérito fazer parte de um todo organizacional burocrático e ser dimensão teórica desse padrão. O planejamento e desenvolvimento da carreira estão intimamente ligados à questão salarial, pautando-se quase na mesma lógica, com diferenças entre os setores públicos e privados.

A política de implementação de planos de carreira constitui-se em um investimento da organização junto ao quadro de pessoal, pois uma carreira bem-sucedida torna o funcionário mais feliz e o faz produzir mais, podendo a organização ter maiores ganhos.

No setor público, novas ações relativas ao gerenciamento de pessoas são implementadas com a NGP, como os Planos de cargos e Carreiras voltados aos servidores, uma inovação, considerando que o modelo vigente, burocrático, não acompanha as mudanças de forma rápida.

### 3.2 OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nos tempos atuais, as organizações necessitam adaptar-se diante da necessidade das demandas por novas tecnologias e inovações. Possuir em seu quadro de pessoal servidores qualificados e desenvolvidos representa um grande diferencial no mercado.

Nas organizações tradicionais, o processo de formação dos empregados não passava de um simples adiestramento, ou seja, um treinamento para operacionalização de tarefas específicas, realizado de maneira mecânica, sem maiores conhecimentos prévios das habilidades das pessoas. Nas organizações atuais, essa mesma ação passou a ser realizada sistematicamente, de maneira mais humanizada, observando-se as habilidades das pessoas com base em suas competências.

A demanda por profissionais polivalentes leva cada vez mais as organizações a dotarem modelos de equipes multidisciplinares de trabalho, com a finalidade da integração de profissionais de várias áreas.

Nessa nova formatação de equipes de trabalho, o papel do líder é fundamental, como disseminador do conhecimento, para viabilizar a mudança que os mercados impõem.

Observa-se que as organizações investem cada vez mais em modelos, planejamentos e ações voltadas para as pessoas, para que consiga firmar-se no mercado. Logo, aqueles velhos modelos de RH voltados apenas para as estruturas não atendem na atualidade aos interesses das organizações.

Neste sentido, modelos de gestão de pessoas atuais contemplam a estratégia, as competências, as habilidades e o conhecimento das pessoas.

Para Fischer (2002, p. 29), cinco dimensões estratégicas podem ser reconhecidas e adotadas pelos novos modelos de gestão de pessoas:

- a) A gestão voltada às competências;
- b) A gestão estratégica;
- c) A gestão do clima organizacional;
- d) A gestão da cultura organizacional; e
- e) A gestão do conhecimento e da aprendizagem.

As cinco dimensões fazem parte de um todo de forma integrada, em que os setores de gestão de pessoas têm total controle, pois deles é a responsabilidade em administrar toda essa engrenagem.

### **3.2.1 A gestão por Competências**

A gestão por competência no Brasil é uma discussão relativamente nova e que vem despertando o interesse dos gestores de RH, em razão de seu foco centrar-se nas habilidades, conhecimentos e atitudes das pessoas, e por ser uma ferramenta que tem por objetivo medir o desempenho das pessoas e da organização visando resultados.

De acordo com Hamel e Prahalad (apud JOHANN, 2007), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização.

A competência está ligada ao desempenho profissional, pois exige das pessoas não apenas o saber fazer as atividades, mas como saber ser um bom profissional. Ser um bom profissional nos dias atuais significa ter habilidades, competências, atitudes, estar apto a mudanças, ser flexível, ter iniciativa, ousadia e coragem. São essas características de pessoas e grupos que as organizações estão a buscar nos mercados de trabalho.

### **3.2.2 A Gestão Estratégica**

A área de gestão de pessoas assume um novo papel na era atual, na qual cada vez mais se volta aos objetivos, missão e resultados das organizações. Logo, a gestão estratégica irá balizar as tomadas de decisão, na busca de atração e manutenção de talentos capazes de impulsionar a mudança nas organizações.

As ações desenvolvidas com base no modelo estratégico de gestão de pessoas deverão levar em conta as habilidades, as competências, o trabalho em grupo, as diferenças individuais, grupais, a diversidade dos ambientes, enfim os aspectos que permeiam os ambientes organizacionais.

Para que essas ações sejam desenvolvidas, é imperativo haver uma mudança de paradigma, uma mudança na maneira de administrar as pessoas, nos processos decisórios, na visão dos gestores, nas suas posturas dentro da

organização. É preciso ver as pessoas como parceiras na organização, considerá-las atores, oferecendo condições para que se desenvolvam, demonstrando todo o seu potencial, a partir de ações dirigidas as suas habilidades, competências e capacidade criadora.

A gestão estratégica adota como fundamentos: o aumento da produtividade e eficiência; a melhoria contínua da organização; a gestão da mudança; o planejamento estratégico de pessoas; a gestão do conhecimento e da competência, e a gestão da QVT e motivação.

### **3.2.3 A gestão do Clima Organizacional**

Clima organizacional, segundo Tachizawa (2001, p. 239), “é a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida e experimentada por seus membros e que influencia no comportamento dos mesmos”.

No ambiente organizacional, o clima é, por vezes, confuso e influenciado por crenças e valores, e está relacionado à motivação e satisfação. Pesquisar o clima organizacional tem sido uma preocupação nas organizações modernas em razão de ser um instrumento capaz de apontar variáveis relacionadas ao comportamento organizacional, à motivação, chefia e liderança, relações interpessoais, conhecimento da organização.

As pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações e é nesse ambiente que interagem com as outras pessoas e grupos, experimentando uma diversidade de culturas, crenças e habilidades.

Katz e Kahn (apud TACHIZAWA, 2001) compreendem que o clima organizacional deriva de alguns fatores, quais sejam: as normas e valores do sistema formal; reinterpretação dos mesmos pelo sistema formal; história das disputas internas e externas; processos de trabalho; comunicação interna; percepção dos fatos; perfil das pessoas atraídas e selecionadas.

É dos gerentes de RH a responsabilidade em implementar nas organizações ações que visem conhecer o clima organizacional para tratá-lo adequadamente, melhorando os trâmites de processos e ações referentes às comunicações formais e informais, o trabalho em grupo e as relações interpessoais, trazendo a satisfação aos empregados e conseqüentemente ganhos à organização.

### **3.2.4 Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem**

Em razão das mudanças nos ambientes organizacionais que requerem cada vez mais profissionais capacitados, desenvolvidos e aptos a essas mudanças, os novos modelos de gestão de pessoas pautam-se cada vez mais nas habilidades e no conhecimento humano.

As organizações precisam acompanhar a dinâmica dos tempos modernos e adaptar-se às constantes inovações trazidas pela era da informação e do conhecimento.

O capital antes representava o maior ativo das organizações. Hoje, o bem maior das organizações são as pessoas, mas não apenas as pessoas em si, mas sim, o seu conhecimento e as suas competências na direção de transformar, mudar a realidade existente, visando crescimento da organização.

As pessoas possuem a capacidade de inovar, experimentar novas teorias, novas formas de gerenciamento, o desafio das gerências está no desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas para que possam adaptar-se às novas necessidades e exigências. As empresas devem ser capazes de aprender e gerir o conhecimento, já que na era atual conhecimento representa vantagem competitiva.

Nas organizações públicas, a Nova Gestão Pública pauta-se no modelo de gestão de pessoas baseado no conhecimento e nas competências humanas.

### **3.2.5 A Gestão da Cultura Organizacional**

A cultura organizacional representa nas organizações todo um aparato de processos, ações, falas, ritos, mitos, desejos. Em razão dessa compreensão, as teorias administrativas se apropriam do conceito de cultura como parte do entendimento de processos de gerenciamento das pessoas nas organizações.

As organizações possuem sua própria cultura, e isso depende das pessoas que nela trabalham. Sempre que se fala do processo de planejamento, estratégias, ações, a cultura organizacional é um dos primeiros elementos a ser levado em conta para poder aplicar com êxito ações de gerenciamento de pessoas.

O entendimento de cultura, segundo Geertz (1992, p.15): é de que "o homem é um animal amarrado às teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo estas teias". Na administração, foi a partir dos estudos sobre

desenvolvimento organizacional na década de 60 que estudiosos da administração introduziram o conceito de cultura organizacional para estudar o comportamento humano nas organizações.

Cultura Organizacional é mais do que estilo gerencial. Podemos dizer que é a forma como uma organização desempenha uma série de tarefas. Ela se caracteriza pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir, pelas reações às oportunidades e ameaças com as quais a organização se depara. Por cultura, compreendem-se crenças, valores, mitos, ritos, expectativas, que se transformam em normas e princípios, influenciando o comportamento dos grupos. (ESTRADA, 2000, pg. 93).

Nas organizações públicas, a cultura organizacional é um forte componente, sendo observada na questão dos comportamentos organizacionais, como, por exemplo, nas formas de liderança, na cultura burocrática de tarefas e na cultura que as pessoas trazem de seus ambientes pessoais.

Os novos ambientes organizacionais requerem pessoas flexíveis. Em razão da necessidade das mudanças rápidas porque passa às organizações, a gestão da cultura organizacional torna-se uma importante ferramenta dos gestores, levando em conta que essas mudanças podem estar ligadas às atitudes e crenças e influenciar o comportamento das pessoas.

### 3.3 A GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA

O desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas na esfera pública brasileira é, historicamente, marcado por percalços e discontinuidades<sup>13</sup>, em razão das mudanças que ocorrem nos processos e modelos de gestão, que ao longo dos tempos estruturam as ações de Recursos Humanos na administração pública.

As primeiras tentativas de se desenvolver políticas de Recursos Humanos no setor público, como ação efetiva de gestão pública, foram observadas no Brasil, na década de 30, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), órgão do poder executivo, voltado para a política de Recursos Humanos, tendo por foco principal a

---

<sup>13</sup> KALIL, Pires *et al.*, (2007), In: Livro: Gestão por competências em Organizações do Governo-mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, ENAP 2006, disponível em [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br) publicações.

estruturação do quadro de pessoal, a partir de políticas de carreira baseada no mérito, apenas como dimensão do padrão burocrático vigente.

Ainda na década de 30, é editado o Decreto-Lei 1.713, que regulamentando as condições para provimento de cargos públicos no Estado, bem como a promulgação da Lei 3.780 e o Decreto 200, que marcaram o início da reforma administrativa que visava ações de gestão pública mais planejadas, descentralizadas, e voltadas a uma preocupação maior com a questão do controle e da definição mais clara de poder e delegação de autoridade, visando um melhor desenvolvimento da gestão e dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos, tendo como ponto de partida para melhorar a gestão pública, as ações de gerenciamento de pessoas.

Como desdobramento das ações anteriores, na década de 70, a Lei 5.645 institui o sistema de classificação de cargos e salários, a partir do Plano de Classificação de Cargos (PCC).

De acordo com Kalil, *et al*, (2007), Nesse período de reformas, é também criado o Sistema de Pessoal Civil da Administração (SIPEC). No ano de 1988, é criado o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), objetivando instrumentalizar a Administração Pública Federal para o controle e o acompanhamento das folhas de pagamento e gastos com pessoal. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, é estabelecida o Regime Jurídico Único dos servidores civis, a Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, vigorando até os dias de hoje.

A década de 90 foi marcada pela Reforma do Aparelho do Estado de 1995, trazendo grandes mudanças na gestão pública, como as intenções em disponibilizar um novo padrão de gestão, a Nova Gestão Pública, orientada para resultados, tendo o desempenho e a eficiência requisitos para um bom serviço público.

Na área do gerenciamento de pessoas, observam-se intenções com vistas a mudanças nos padrões de gestão pública como a flexibilidade, a gestão por competências e voltada ao conhecimento. Assim, os desafios da atual gestão de pessoas do setor público, entre tantos outros, é, primordialmente, estabelecer mecanismos de modo a impulsionar a mudança institucional no que se refere às pessoas, implementando políticas efetivas para o seu desenvolvimento e sua motivação, bem como práticas de planejamento que possam alinhar as atividades de gestão de pessoas às estratégias da organização.

Dentre os princípios norteadores da Reforma do Estado, destacam-se: a redefinição dos mecanismos e instrumentos de controle dos atos de gestão pública; indicadores de desempenho e de efetividade; controle social em torno de resultados; a flexibilidade administrativa necessária ao alcance dos resultados; valorização dos servidores públicos federais; desenvolvimento e aplicação dos Recursos Humanos; resgate da sua auto-estima, bem como do desempenho.

Reformar a administração pública é modernizar o seu sistema de gestão de pessoas. Entretanto, a Nova Gestão Pública ainda encontra grandes desafios à implementação de uma gestão eficiente no serviço público, em razão do modelo weberiano vigente haver se consolidado de maneira arraigada, não permitindo a mudança de paradigma de gestão. Essa questão é observada nas discontinuidades das ações de gerenciamento no Estado, quando, por exemplo, as metas propostas não são cumpridas e programas do governo sequer chegam a ser implementados em determinados setores das organizações públicas.

Esse fato remete pensar a reformulação da gestão do governo. Os recursos públicos que são repassados ao Estado pelos cidadãos deverão retornar aos mesmos em forma de serviços de saúde, educação, cultura e lazer, mas isso não acontece, ou pelo menos não acontece de forma efetiva.

O quadro a seguir mostra o modelo de gestão de pessoas weberiano vigente na maioria das organizações públicas e o modelo proposto pela NGP.

MODELO ATUAL Gestão de Recursos Humanos	MODELO PROPOSTO Gestão de pessoas
Autocrático	Atividade estratégica
Centralizador	Trabalho em equipe
Hierarquizado	Pessoas-parceiros na gestão
Burocrático	Participativo
Operacional	Cumprem metas e atingem resultados
Foco no processo	Foco nas pessoas - no usuário

QUADRO 8 - Gestão de RH x Gestão de Pessoas

Fonte: Gestão de pessoas Fundamentos e Tendências MPOG- ENAP (2008, p. 29) disponível Em: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br).

Para que a NGP alcance seus objetivos, é necessário que os gestores de pessoal estejam aptos e preparados para serem facilitadores e multiplicadores da



nova doutrina da administração pública, que é foco no cliente e em resultado, rumo a uma administração pública melhor, mais eficiente.

Para isso, necessita-se da manutenção de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados para atuarem de maneira efetiva e eficiente perante a sociedade contemporânea que almeja um Estado mais moderno e eficiente.

Com a reforma do Estado, há a abertura das instituições políticas à participação social. A responsabilização social, um dos itens fortes da reforma gerencial, segundo Pereira (1995, p.31), seria a expressão mais adequada quando nos referimos à administração pública gerencial em sociedades democráticas, pois, com objetivos estratégicos claros, fomenta controle social.

Assim, a perspectiva cartesiana da teoria burocrática é substituída nas políticas de gestão, pelo olhar do homem complexo; em gestão pública implica prever o trabalhador como um ser integral, holístico.

Logo, as organizações contidas no Estado moderno, também a ele se agregariam absorvendo suas roupagens.

Esta vertente forma-se como pólo irradiador, uma vez que pressupõe gerências e servidores, que segundo a reforma do Estado são merecedores de elevado grau de confiança. De maneira que, esse elemento meritocrático espraia-se na sociedade, imprimindo ele próprio confiança na área pública, e em seus gestores.

Desta forma, a gestão de pessoas funciona como estratégia de alta funcionabilidade uma vez que se serve da descentralização, incentivo à criatividade e inovação (PENENGO, 1997, p. 09).

A Nova Gestão Pública adota no serviço público, a partir do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, o modelo de gestão de pessoas por competências<sup>14</sup>. A publicação do livro “Gestão por competências em organizações do governo” é uma das iniciativas da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em disponibilizar instrumentos para uma gestão de pessoas inovadora.

O Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, descreve a Gestão por competência por: “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades de atitudes necessárias ao desempenho

---

<sup>14</sup> Segundo KALIL et. al. (2007, p.12) o modelo de gestão por competência aumenta a responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se, e mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas de suas implicações.

das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, propondo ações de desenvolvimento que comportam a capacitação, a ação de dimensionar pessoas e avaliar a instituição como um todo.

Os gestores de pessoas do setor público enfrentam grandes restrições oriundas do próprio modelo weberiano, que, sendo pouco orientado para mudanças, torna muito mais difícil a implementação de políticas de gestão de pessoas. A inflexibilidade presente nos setores públicos, fruto do padrão de gestão tradicional, dificulta a implementação da NGP.

Segundo Longo (2007),<sup>15</sup> a gestão pública não é tarefa fácil, a menos que se queira manter uma visão burocrática. Nesse caso, basta restringir-se às normas e não correr riscos.

A flexibilidade tem de ser conquistada, mas não ao preço de destruir garantias próprias dos sistemas públicos, necessárias para que estes mantenham sua função. O mérito é aquela dimensão do emprego público que pressupõe arranjos que assegurem o profissionalismo das pessoas.

Gerenciar pessoas no serviço público atual é observar as competências pessoais, os gestores deverão estar potencializados para desenvolverem a nova função de forma efetiva. A mudança de padrão deverá ser apropriada em primeiro lugar pelos gestores, para tão logo ser socializada por meio de ações, de políticas de pessoal, para, assim, serem, de maneira bem clara e transparente, seguidas.

Para Longo (2007), os gestores de RH precisam estar atualizados, devem ser bons em gestão por competências, precisam saber como se gerenciam equipes humanas de forma mais eficiente, como desenhar e administrar bons sistemas de informação, bons planos de remuneração, adaptados aos diferentes níveis. “Há a necessidade de se alinharem sistemas meritocráticos e práticas flexíveis, como uma resposta à visão da evolução do emprego público”

Para Dutra (2004), competência: “é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega”.

O modelo de gestão por competência se propõe a Identificar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização que de acordo com a Legislação, incluem ações de desenvolvimento, capacitação,

---

<sup>15</sup> Palestra realizada por Francisco Longo no Seminário “ A gestão de pessoas no setor público” evento promovido pelo Governo do Estado de São Paulo, e Associação Brasileira de Recursos Humanos, em 03.2007.

dimensionamento e avaliação de desempenho, visando gerenciar as lacunas de competências existentes na organização, procurando eliminá-la ou minimizá-la por meio de ações de capacitação e desenvolvimento.

Segundo Durand (1998), a competência possui três dimensões:

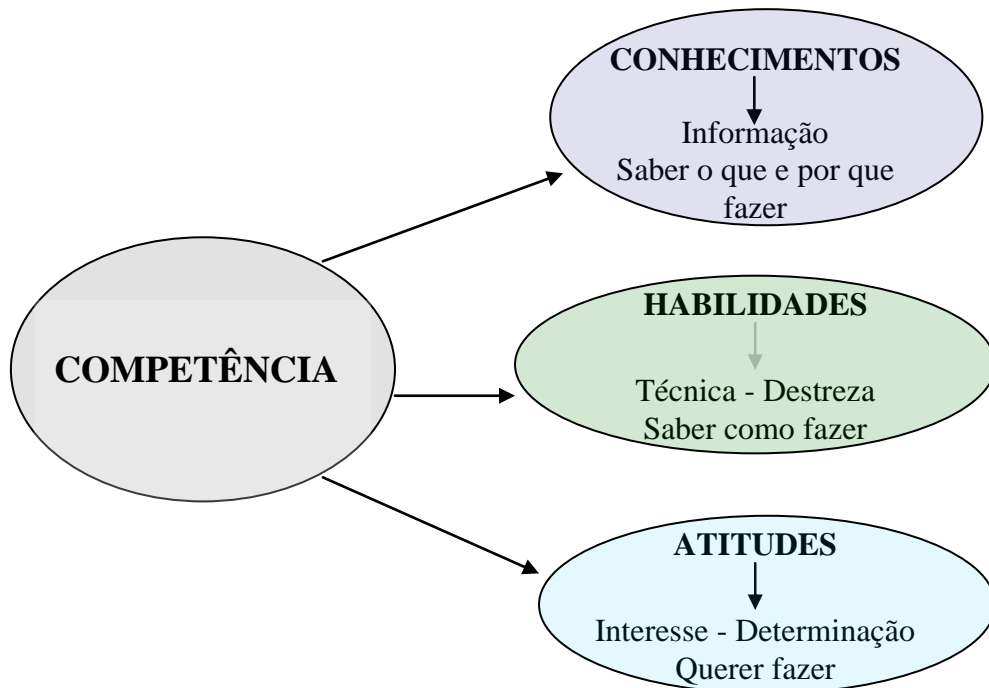


Figura 6 - Dimensões da competência  
Fonte: Durand (1998) adaptado de Kalil, *et al.* (2007 In: Gestão por Competência em Organizações do Governo, Brasília,

Outra abordagem de gerenciamento de pessoas na administração pública é a Gestão do conhecimento. Segundo a ENAP<sup>16</sup>, a gestão do conhecimento pode ser entendida como uma sistemática, explícita e deliberada, de construção, renovação e aplicação do conhecimento para maximizar a efetividade da organização e o retorno de seus ativos de conhecimento. A gestão do conhecimento é política de gestão de pessoas compreendida como um processo contínuo e sistemático em que se realiza a transferência de conhecimentos de forma individual e grupal, visando à eficiência da organização. O processo em si não se desdobra apenas no gerenciamento do conhecimento e sim na faculdade dos gestores em facilitar os processos pelos quais esse conhecimento é criado, compartilhado e utilizado na organização, visando eficiência institucional, possibilitando oferecer melhores resultados à sociedade.

<sup>16</sup> KALIL (2007, p. 23) Gestão por Competência em organizações do governo. Mesa redonda de pesquisa e ação, Brasília-DF, 2007, ENAP.

#### 4 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ E A GESTÃO DE PESSOAS

A Universidade Federal do Pará (UFPA) é uma Instituição autárquica e foi criada no ano de 1957 (Lei n.º 3191) para desempenhar o papel social e cumprir a missão de desenvolver, difundir e aplicar o conhecimento na região amazônica. Inicialmente, os Cursos eram realizados de forma descentralizada e funcionavam em vários prédios, em diversos bairros de Belém. Com a reforma universitária (Lei n.º 5.540/68), no ano de 1968, a UFPA teve suas atividades centralizadas em um só núcleo, no bairro do Guamá, quando as faculdades isoladas transformaram-se em uma só Universidade.

Segundo o relatório referente ao ano de 2009 (PROPLAN, 2009), a UFPA mantém hoje um contingente populacional de aproximadamente 48.672 pessoas, entre estas:

- ✘ 2.275 professores, entre estes os efetivos, substitutos e visitantes;
- ✘ 2.373 servidores técnico-administrativos;
- ✘ 6.781 estudantes dos cursos de Pós-graduação;
- ✘ 30.445 estudantes matriculados na graduação na capital e no interior;
- ✘ 2.621 estudantes do ensino fundamental e médio;
- ✘ 12 campi no Interior do Estado do Pará, possibilitando ações da ciência em todo o Estado e em todos os níveis do conhecimento. Essas atividades fora da Região Metropolitana de Belém a caracterizam como Universidade Multicampi.

Ainda com base nos dados do relatório institucional ano base 2009, a UFPA tem sua estrutura acadêmica composta de:

- ✘ 12 (doze) Institutos de Formação Acadêmica com cursos de graduação e pós-graduação; 10 (dez) campi no interior; 01 incubadora; 05 Núcleos
- ✘ 38 cursos de mestrado; 17 cursos de doutorado.
- ✘ Possui ainda em sua estrutura: 04 (quatro) Núcleos Acadêmicos, com cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado),
- ✘ 01 escola de aplicação em música, arte, teatro, dança;
- ✘ 01 escola de aplicação de Ensino Fundamental e Médio com 3.655 alunos - (Núcleo Pedagógico Integrado – NPI);
- ✘ 02 (dois) Hospitais Universitários;
- ✘ 01 biblioteca central; e 22 (vinte e duas) bibliotecas setoriais;
- ✘ 01 centro de capacitação.

A UFPA situa-se em uma região privilegiada por seus recursos minerais e hídricos, potencial energético, biodiversidade que influenciam, sobretudo de forma positiva no alcance dos objetivos da Instituição. A riqueza amazônica constitui estratégia para o desenvolvimento econômico e social da região, possibilitando o intercâmbio e a integração entre os países, atendendo as exigências do mundo contemporâneo globalizado.

É papel da UFPA enquanto Instituição Superior de Ensino na Amazônia desenvolver estratégias por meio do seu maior potencial, o conhecimento traduzido nas ações de ensino, pesquisa e extensão, visando à possibilidade de novas perspectivas para a Amazônia, desenvolvendo projetos, intercâmbios, parcerias, capacitando e dando condições às pessoas da região, ampliando sua área de ação como Universidade multicampi para implementação de trabalho voltado aos interesses de uma comunidade amazônica, pautado inteiramente na sua auto-sustentabilidade.

Constitui missão da UFPA:

Tornar-se referência local, regional, nacional e internacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, consolidando-se como instituição multicampi e firmando-se como suporte de excelência para as demandas sócio-políticas de uma Amazônia economicamente viável, ambientalmente segura e socialmente justa. (PDI-UFPA 2002).

A estrutura da UFPA é composta por três conselhos superiores, o CONSUN, Conselho Universitário da UFPA, o CONSAD, Conselho Superior de Administração e o CONSEP, Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão, a Procuradoria, 07 Pró-Reitorias, 09 Campi, 18 Sub-Unidades acadêmico-administrativas, 02 hospitais e 01 escola de aplicação, conforme organograma a seguir.

## ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

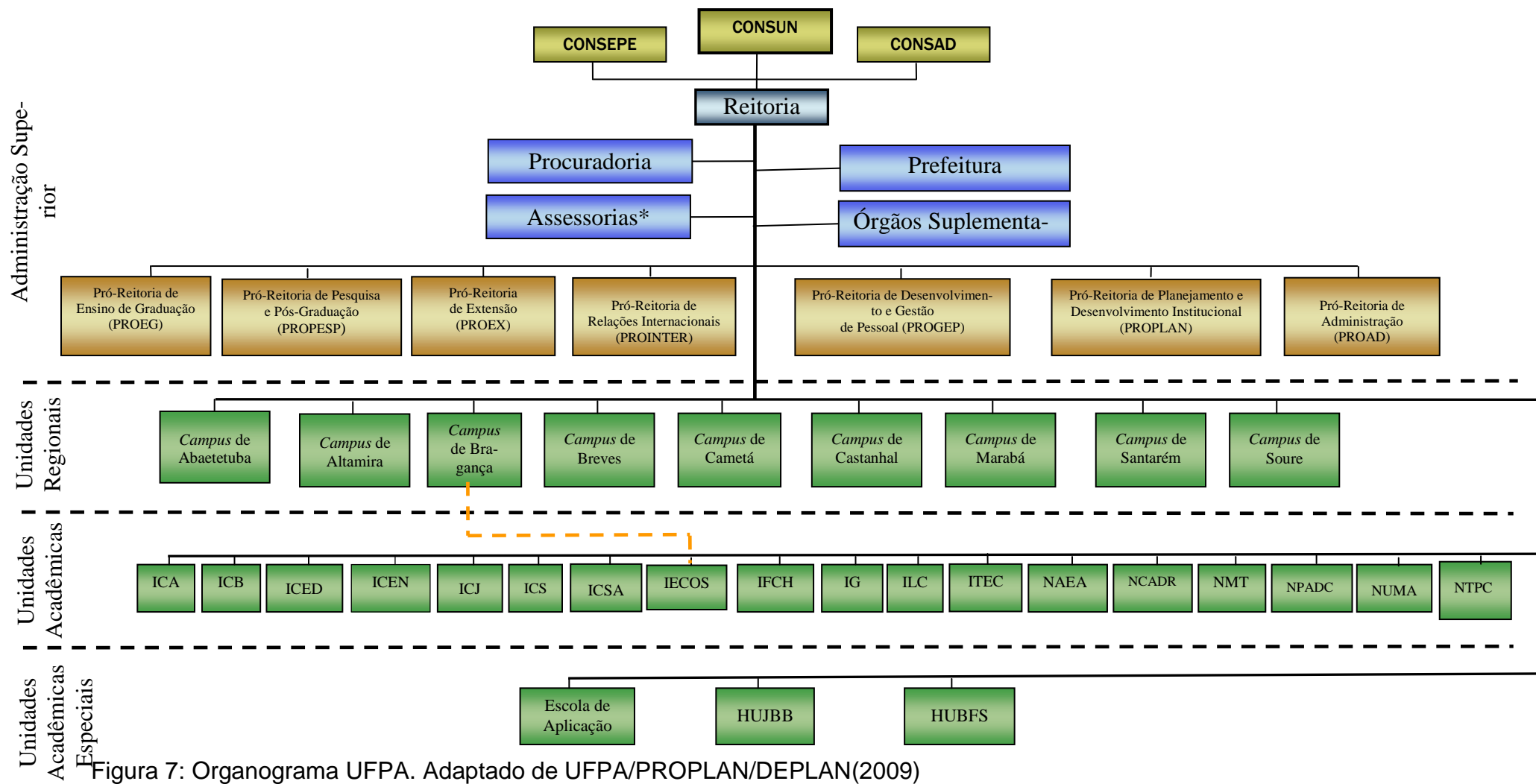


Figura 7: Organograma UFPA. Adaptado de UFPA/PROPLAN/DEPLAN(2009)

Objetivando cumprir sua missão institucional, a UFPA, dentre outras ações, elaborou o seu Plano de Desenvolvimento para o período de 2001-2010, um Plano Estratégico Institucional, que contém em suas linhas o Plano de Gestão da Administração, e o estudo de tendências dos cenários sócio-econômicos para a Amazônia e o Pará, contextualizando a UFPA e o seu papel histórico, procurando analisar os desafios de um ambiente globalizado posto no universo das IES e que acarreta mudanças progressivas.

O Plano de Desenvolvimento busca gerar informações para a elaboração de diagnósticos eficientes e eficazes, e traçar metas e estratégias traduzidas em sete eixos estruturantes, quais sejam:

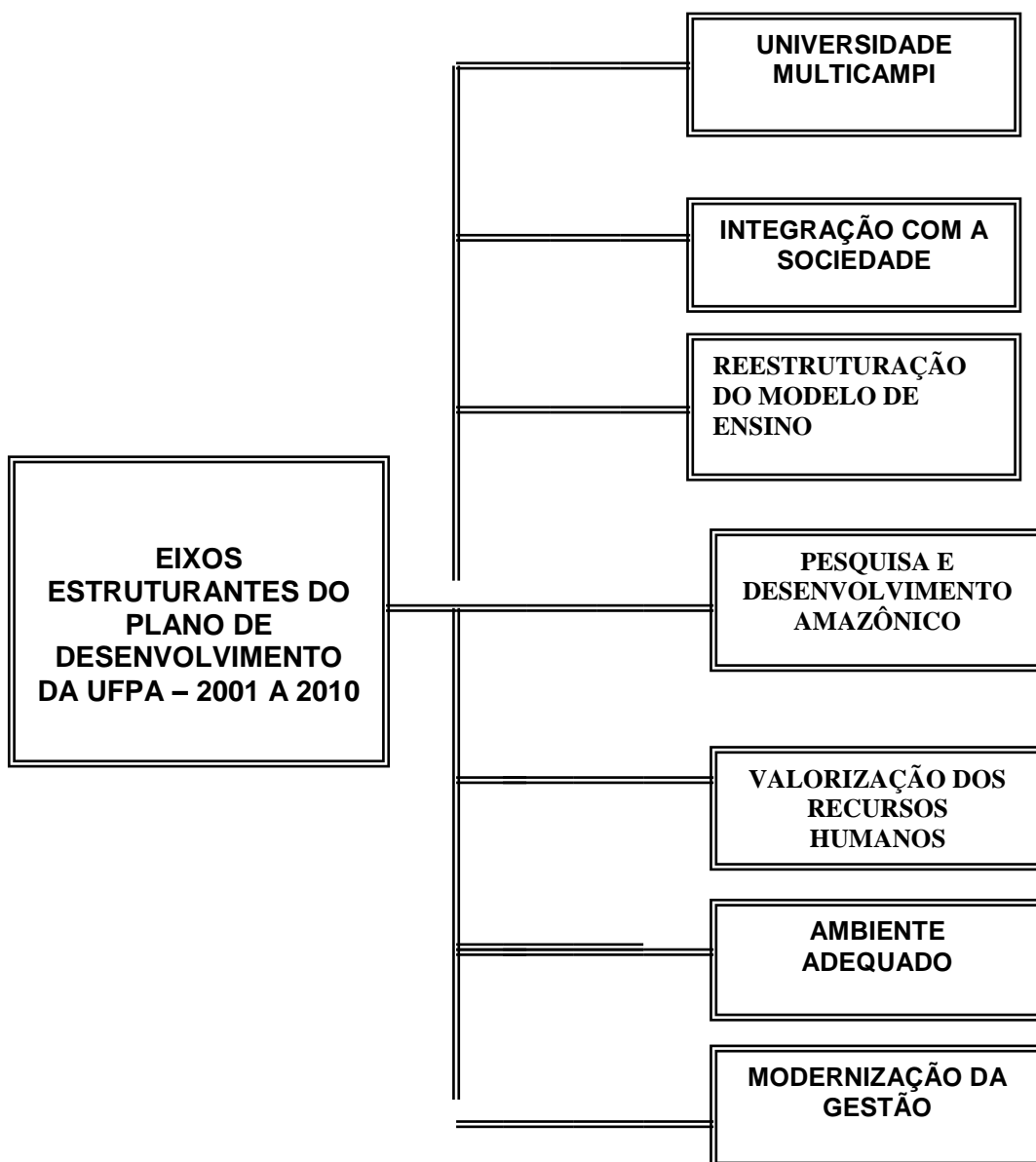


Figura 8 – Eixos estruturantes o Plano de Desenvolvimento da UFPA – 2001 a 2010  
Fonte: Plano de Desenvolvimento da UFPA-PD (2009)

#### 4.1 A PRÓ- REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPA

De acordo com informações contidas nos relatórios, documentos e site da PROGEP, desde 1958, a UFPA possui uma Unidade responsável por seus Recursos Humanos – Divisão de Pessoal (DP), constituída pela Seção de Registro e Informações e Seção Financeira, com atividades restritas às rotinas de pessoal.

No ano de 1968, foi criado o Departamento de Pessoal (DEPES)<sup>17</sup>, aprovado pelo Decreto Nº 68.888/1968.

Em 1985, o DEPES passou por uma reestruturação, aprovada pelo Conselho Superior, sendo sua nova estrutura organizacional assim constituída: Secretaria de Apoio Administrativo; Divisão de Recrutamento, Seleção e Acompanhamento; Divisão de Movimentação e Cadastro; Divisão de Lotação e Classificação de Cargos e Empregos; Divisão de Legislação e Orientação Legal; Divisão de Atendimento Médico-Pericial e Divisão de Assistência e Serviço Social.

Em 1997, novamente o DEPES passou por mais uma reestruturação organizacional, sendo denominado de Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), porém não regulamentado por meio de ato legal.

No ano de 2005, é criada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal, constituindo-se em uma unidade da UFPA possuindo em sua essência a missão estratégica de planejar, visualizar e implementar ações visando contribuir para a valorização das pessoas, bem como disponibilizar na instituição uma política de pessoal que possa contribuir pra o alcance dos objetivos e da missão institucional.

A criação da Pro - Reitoria de pessoal da UFPA, no ano de 2005, representou na instituição um grande avanço no que se refere à preocupação com as pessoas, buscando um novo conceito de gerenciamento de pessoas. A ação contribuiu entre outras diversas ações e políticas implementadas para que as pessoas possuíssem um local-referência, onde pudessem procurar se desenvolver como sujeitos da instituição no sentido de buscar não apenas o seu desenvolvimento, mas também o crescimento institucional.

A PROGEP constitui-se de três grandes diretorias: de Gestão de Pessoal, de Desempenho e Desenvolvimento e de Saúde e Qualidade de Vida, as quais norteiam as tendências atuais de gestão de pessoas e o seu funcionamento, segundo organograma a seguir:

---

<sup>17</sup> Disponível no site PROGEP, acessado em 23 de janeiro de 2009



## Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal



Figura 9 - Organograma PROGEP  
Fonte: Pró-Reitoria de gestão de pessoas (2009)

A Pró-Reitoria de gestão de pessoas tem por missão “atuar como agente de mudança desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais e ser referência em políticas de desenvolvimento e gestão de pessoas no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior” (PROGEP 2009).

E tem como valores: a Ética; Cidadania; Responsabilidade social; Satisfação do Servidor; Espírito de equipe; Qualidade de vida; Confiança e respeito; Solidariedade; Participação; Excelência e Compromisso institucional. (PROGEP, 2009)



Figura 10 – Valores PROGEP  
Fonte: Pro - Reitoria de Gestão de Pessoas (2009)

O lócus de investigação desta pesquisa compreende a PROGEP, por meio da Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento a qual contém a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento e Coordenadoria de Acompanhamento Desenvolvimento e Carreira, que disponibilizou o Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-administrativos – PIDT, objeto de estudo desta pesquisa. O PIDT, o qual será abordado posteriormente.

#### 4.2 A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFPA/PROGEP

As ações de gerenciamento de pessoas no serviço público são, na sua maioria, cristalizadas e engessadas, pelo menos quando se observa que as organizações contemporâneas necessitam adequar-se a uma nova conjuntura global que requer agilidade nas ações e respostas rápidas. A estrutura burocrática pouco orientada a mudanças possibilita na UFPA e PROGEP um cenário culturalmente inflexível às mudanças porque a organização vem passando atualmente.

Por políticas de gestão de pessoas no setor público, Tonet (2008, p. 5) descreve:

Decisões de caráter estruturante que orientam o planejamento e a operacionalização de ações de interesse dos servidores e da instituição. Idealmente as organizações devem possuir um conjunto de políticas de gestão de pessoas que se desdobrem em programas e projetos.

Segundo Tonet (2008, p. 8), são objetivos das políticas de gestão de pessoas:

Garantir que a organização disponha de pessoas com perfis profissionais adequados ao cumprimento de sua missão  
Orientar a gestão de pessoas praticada na organização  
Criar condições para formação de cultura organizacional visando resultados efetivos

No setor público, podem ser visualizadas como políticas de gestão de pessoas, as mesmas funções de RH, só que com o olhar da NGP, são elas: capacitação; seleção e alocação de pessoas; remuneração e recompensas; benefícios e outros serviços; capacitação; desenvolvimento de competências; avaliação de desempenho; formação de dirigentes; responsabilidade social; tratamento da diversidade; qualidade de vida no trabalho.

As ações de gestão de pessoal na UFPA, nesse contexto, necessitam ser reformuladas não só em seus padrões e estruturas institucionais, mas, principalmente, nos padrões culturais e no posicionamento e consciência de gestores e servidores.

Atenta às mudanças que a administração pública vem implementando no bojo da NGP, em que se observa a questão do controle, responsabilização, valorização dos servidores e transparência nas ações públicas, a Universidade Federal do Pará disponibilizou em 2001 o seu Plano de Desenvolvimento Institucional, no qual se encontra contemplado o eixo estruturante - Valorização dos Recursos Humanos, e tem por objetivo segundo PDI (2001-2010):

1. Estruturar e implantar políticas de desenvolvimento e fixação de Recursos Humanos;
2. Promover a capacitação e a valorização dos Recursos Humanos; e
3. Desenvolver e Implantar o Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Humanos.

Para que esse eixo fosse melhor trabalhado, entre outras ações, foi criada em 2005 a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), que contém em sua estrutura a Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento, a qual compreende a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento e a Coordenadoria de Acompanhamento, Desenvolvimento e Carreira.

Para um desenvolvimento mais aprimorado de suas ações, a PROGEP traçou seu plano de gestão 2005/2009 como instrumento de planejamento e gerenciamento das políticas de gestão de pessoas da UFPA, no qual a Diretoria de Desenvolvimento foi responsável por ações diversas, entre estas o Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos (PIDT), objeto de estudo desta pesquisa.

Segundo Bittar (2009)<sup>18</sup>, e de acordo com os relatórios produzidos no período pesquisado, após a criação da PROGEP, entre 2005 a 2009 foram desenvolvidas diversas ações que de forma sistemática permearam o ambiente organizacional da UFPA.

No que se refere à área meio foram disponibilizadas ações que permitissem a esse segmento um melhor desenvolvimento organizacional.

De acordo com Bittar (2009), as principais atividades desenvolvidas, pela PROGEP compreenderam além do PIDT, abordado pela mais adiante, uma série de ações voltadas às necessidades das pessoas e da organização, no sentido de desenvolver os servidores e conseqüentemente o crescimento global da instituição. Foram disponibilizados aos servidores cursos de Informática, Pessoal, ética, Competências Secretariais, programas de capacitação, incentivos a qualificação, Cursos de Pós-graduação, Programas de escolarização básica, sendo ensino fundamental e médio.

---

<sup>18</sup> Extraído de carta de despedida da gestão da Pro - Reitora de Pessoal da UFPA, Sibebe Bittar Caetano (2009).

As ações desenvolvidas na PROGEP, ainda segundo Bittar, (2009), consistiram na preocupação com o desenvolvimento pleno dos servidores e foram disponibilizados no ano de 2006 cursos de Graduação em administração, modalidade à distância, desenvolvidos em parceria com a Assessoria de Educação a Distância, na mesma direção, foi disponibilizada uma turma de pós-graduação *Strictu Sensu* em Planejamento e Desenvolvimento, voltada aos Técnicos visando seu desenvolvimento institucional, entre outras ações na área da educação que foram desenvolvidas com outras instâncias parceiras e PROGEP.

Foram ainda desenvolvidas no contexto do PIDT, ações visando desenvolver o servidor, para melhorar a qualidade do atendimento junto ao usuário, bem como melhor adequar a sua função aos diversos ambientes organizacionais, visando otimizar a força de trabalho dos Técnicos administrativos, potencializando suas competências. No Plano da saúde e qualidade de vida foram implementadas ações que pudessem desenvolver o servidor tanto na sua saúde física como comportamental, com ações que envolveram, Ginástica Laboral Educativa, atividades lúdicas, de lazer, culturais e de integração tanto no plano interpessoal como inter grupal.

No Plano administrativo, foi realizado um trabalho de reorganização dos arquivos e pastas dos servidores, visando adequar a PROGEP a nova realidade do SIPAE, assim como foi realizado um realinhamento de cargos e funções gratificadas. Foi também disponibilizado um novo sistema de informação para melhorar o fluxo de comunicação entre os setores, oferecendo respostas mais rápidas aos usuários da PROGEP.

A Pró-Reitoria de Pessoal da UFPA enfrenta grandes dificuldades em desenvolver ações efetivas para o desenvolvimento do quadro de pessoal. Entretanto, nos últimos anos, desenvolveu diversas ações que, embora não tenham sido totalmente implementadas, representam um enorme avanço à instituição.

Assim, esta pesquisa debruçou-se no período compreendido entre 2006 a 2009, em que foi disponibilizado o plano de gestão 2005/2009 da PROGEP, o qual tinha como principais desafios, segundo Bittar, et al (2009):

- Melhorar dos processos de pessoal como um todo;
- Promover a valorização do servidor;
- Estabelecer mecanismos de seleção voltados aos objetivos da UFPA;
- Alocação e realocação dos servidores com base em suas competências;
- Implementar o sistema de avaliação de desempenho dos servidores;
- Estabelecer políticas de QVT;
- Desenvolver ações de responsabilidade social.

Para que o plano de gestão fosse colocado em prática, outras ações da PROGEP foram disponibilizadas, como o Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos (PIDT), que foi uma ação de ajustamento ao decreto 5.825 de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

O PIDT foi o objeto de estudo desta pesquisa, essa política contém três grandes programas, que são:

- O Programa de Educação Continuada-PEC;
- O Programa de Avaliação de Desempenho;
- O Programa de Dimensionamento de Pessoal.

Esses três programas foram analisados enquanto políticas de pessoal implementadas pela PROGEP, visando apreender, nesta pesquisa, se tais programas desenvolveram-se a partir das intenções gerencialistas da NGP.

### 4.3 O PLANO INSTITUCIONAL DE DESENVOLVIMENTO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS (PIDT)

Com o objetivo de atender a meta 12.3, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), 2001-2010, no eixo estruturante Valorização dos Recursos Humanos, a PROGEP implementa no ano de 2006, o Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnicos, contendo os três programas, que foram as políticas de pessoal que serviram de base de análise desta pesquisa.

A implementação dessa ação pauta-se na exigência da Lei 11.091, do governo federal, que dispõe sobre a carreira dos servidores técnicos à qual as IFES deverão ajustar-se.

Os programas foram voltados aos servidores técnicos e não tiveram, no período pesquisado de 2006 a 2009, todas as suas etapas implementadas. Abaixo, listam-se os mesmos:

- Programa de Dimensionamento de Pessoal;
- Programa de Avaliação de Desempenho;
- Programa de Educação Continuada dos Técnicos.

Muito embora o PIDT não tenha tido todas as suas etapas implementadas, observa-se que suas ações alcançaram níveis importantes na instituição no sentido não só de ações de ajuste as políticas do Governo Federal, mas também de ações inovadoras que fomentaram a mudança de conceito e de cultura que predomina em ambientes burocráticos.

Registre-se, no bojo da implementação das políticas do PIDT, entre muitas ações, foi criada uma ouvidoria, instrumento que visa obter respostas dos usuários quanto ao desempenho institucional, retratando e disponibilizando as dificuldades institucionais para que os gestores possam de posse desse conhecimento traçar metas, ações com maior precisão rumo à eficiência institucional.

#### 4.3.1 Programa de Dimensionamento de Pessoal

O Programa de Dimensionamento e Redimensionamento de Pessoal foi uma política disponibilizada pela PROGEP, com o objetivo de melhor alocar o segmento de servidores Técnico-Administrativos, área meio, da UFPA, visando seu melhor desenvolvimento e atuação nos diferentes ambientes organizacionais para que a instituição melhor se desenvolvesse e pudesse atingir suas metas.

O Programa atendia a Legislação disponibilizada pelo Governo Federal como um ajuste das IFES a Lei 11.091, e ao Plano de Cargos e Carreias dos Servidores Técnicos em Educação –PCCTAE e visava entre outras ações, segundo BITTAR (2009), potencializar as competências e a força de trabalho na área meio.

Segundo as gestoras e o grupo de servidores da UFPA que elaborou esse Instrumento de gestão, o programa Dimensionamento de Pessoal<sup>19</sup> visava conhecer a força de trabalho dos servidores da área meio para, de posse dessas informações realizar um mapeamento quantitativo e qualitativo dessa força de trabalho visando melhor adequar os servidores nos diversos níveis e ambientes organizacionais de forma a contemplar as demandas da instituição bem como melhor alocar os servidores de acordo com as suas competências.

Segundo as gestoras o Programa previa: (PIDT/ Dimensionamento, 2009)

- Definir critérios de distribuição de vagas;
- Identificar a necessidade de pessoal, inclusive remoção, readaptação e redistribuição da força de trabalho em cada unidade acadêmica e administrativa;
- Identificar o potencial dos servidores técnico-administrativos no que se refere à escolaridade, idade, tempo de serviço, experiência profissional;
- Subsidiar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;
- Verificar a inter-relação do servidor com sua unidade de trabalho, suas atividades;
- Facilitar a definição de critérios para movimentação de pessoal;
- Propiciar o estabelecimento de políticas de pessoal referente a recrutamento, seleção e remanejamento;
- Fornecer indicadores para o Plano de Capacitação dos servidores da UFPA.

A metodologia do Programa pautou-se em pesquisas de campo, utilizando como método para coleta dos dados as entrevistas junto aos servidores visando conhecer a realidade em que estavam inseridos para identificar o nível de conhecimento desse servidor acerca de seu ambiente de trabalho, bem como o nível de satisfação do mesmo, em relação a esse ambiente. Após esse mapeamento se poderia identificar que servidor e que cenário poderia receber um outro dimensionamento.

---

<sup>19</sup> Extraído do Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnicos –PIDT/PROGEP -Programa Dimensionamento de Pessoal (2009)

A avaliação do programa consistia em verificar o cumprimento das metas Pré-estabelecidas de forma a ser atrelada a avaliação institucional.

Como resultados esperados segundo as gestoras, o programa previa um maior comprometimento organizacional, bem como a racionalização dos processos de trabalho; a criação de um banco de talentos; a potencialização das competências dos servidores em outras áreas na instituição, visando conhecer também a potencialidade de cada servidor, sua satisfação com o ambiente de trabalho atual para conhecer as necessidades de capacitação da instituição referente à área meio e oferecer entre outros, subsídios aos processos de recrutamento e seleção.

O Programa Dimensionamento de Pessoal teve sua primeira etapa concluída e não foi muito bem aceito por servidores e gestores. O programa visava deslocamento de servidores para outras áreas e instâncias da UFPA, isso fez com que os servidores não aceitassem bem essa metodologia que exigia flexibilidade e aceitação a mudanças.

No geral o ambiente burocratizado das organizações públicas e das IFES é avesso a mudanças, não se observando, portanto, a flexibilidade como um item presente nesses ambientes. Assim, pode ser que a cultura cristalizada e predominante na UFPA, tenha dificultado o bom desenvolvimento da ação entre os gestores e servidores que a rejeitaram.

#### **4.3.2 Programa Educação Continuada dos Técnico-Administrativos - PEC**

A partir da necessidade em ajustar-se às regras estabelecidas pela UFPA em seu Plano de Desenvolvimento, a PROGEP disponibiliza o Programa de Educação Continuada dos Técnicos Administrativos<sup>20</sup>, que, segundo as gestoras e o grupo de servidores que o elaborou, tem o pressuposto de capacitar o quadro de pessoal, elevando o nível de eficiência no trabalho e da instituição.

O PEC foi elaborado em consonância com o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) e PDI-UFPA, e segundo o grupo de trabalho responsável pelo mesmo, o programa é baseado nas seguintes competências: (extraído do PEC 2006).

- Competência Pessoal – capacidade da pessoa em conhecer a si mesma, compreender-se, aceitar-se e saber usar suas habilidades para crescer, buscar o seu bem-estar e a sua felicidade. Trata-se de aprender a ser.

---

<sup>20</sup> Disponível no Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnicos –PIDT/PROGEP -Programa Educação Continuada dos Técnicos Administrativos (2009)



- Competência Social – capacidade da pessoa em relacionar-se de forma equilibrada e produtiva no espaço da família, escola, trabalho, e em outros lugares e situações. Trata-se de aprender a conviver.
- Competência Produtiva – aquisição de habilidades básicas específicas e de gestão, necessárias para se produzir bens e serviços capazes de proporcionar ao seu detentor um lugar. Trata-se de aprender a fazer.
- Competência Cognitiva – capacidade da pessoa em adquirir os conhecimentos necessários ao seu crescimento pessoal, social e profissional. Trata-se de aprender a conhecer.

O programa é contemplado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), 2001-2010, no eixo estruturante Valorização dos Recursos Humanos, meta 12 - Estruturar e implantar políticas de Desenvolvimento e fixação de Recursos Humanos, estando em conformidade com a Lei nº11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) e Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Funcional.

A Nova gestão pública baseia-se nas competências e no conhecimento humano. Foi institucionalizado por lei um sistema de gestão baseado nas competências dos servidores, logo, ações de reestruturação, mapeamento e conhecimento das competências dos servidores são imperativos das organizações públicas. Na UFPA, com o objetivo de cumprir a Lei, é disponibilizado o PEC, uma ação investida de caráter não só de ajuste a Lei e regras, mas também de feição impulsionadora da mudança, visando melhorar a instituição e torná-la mais eficiente, a partir das pessoas que são o seu maior componente.

Assim, de acordo com as gestoras e o grupo de servidores que elaborou o programa, o PEC tem por objetivos: (EXTRAÍDO DO PEC - 2006)

- Capacitar e atualizar os servidores técnico-administrativos da UFPA em conhecimentos necessários ao exercício de suas atividades, de forma articulada com as necessidades funcionais e Institucionais
- Capacitar e atualizar os servidores em conhecimentos necessários ao exercício de suas atividades, de forma articulada com a função social da Instituição.
- Capacitar os servidores técnico-administrativos em níveis de ensino fundamental, médio, superior e de pós-graduação;

- Contribuir para o desenvolvimento das pessoas, por meio da geração de informações que subsidiem a realização de um planejamento integrado em todos os níveis.

A avaliação do programa seria realizada por meio de avaliação de reação, entre os participantes ao final de cada atividade disponibilizada e cada curso oferecido, e também por meio de avaliação de impacto, sendo realizada ao final de cada exercício, uma vez que o programa é uma ação que integra a avaliação institucional.

Os resultados esperados com essa ação segundo as gestoras e o grupo, seria o aperfeiçoamento e melhoria das ações desenvolvidas pelos Técnicos administrativos, visando aumentar não só a sua capacidade intelectual mas também visando aumento da eficiência organizacional .

O Programa é atrelado a mérito, carreira e aumento de salário, sendo portanto um elemento impulsionador da motivação dos servidores, que ao realizar as ações de capacitação não estariam apenas adquirindo conhecimento, mas também aumentando seu salário, e disseminando o novo conhecimento, possibilitando assim, uma organização mais eficiente.

#### **4.3.3 Programa Gestão do Desempenho - Avaliação de Desempenho - PAD**

As demandas do Programa amparam-se na perspectiva de revitalizar e potencializar a carreira dos servidores técnico-administrativos das IFES a partir do PCCTAE, por meio da Lei 11. 091, de 12 de janeiro de 2005, que no seu artigo 3º inciso IX prevê:

A avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários (BRASIL, 2005).

Segundo as gestoras e o grupo que elaborou a ação, o principal pressuposto do Programa Avaliação de Desempenho<sup>21</sup> é: “o Programa de Avaliação a ser concretizado deve ocorrer dentro de uma visão integrada, enquanto processo viabilizador na consecução da missão da UFPA, deve ser referenciado nas expectativas dos usuários”. (PAD - 2006). Avaliar o desempenho institucional e individual em organizações públicas

---

<sup>21</sup> Extraído do Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnicos –PIDT/PROGEP -Programa Avaliação de Desempenho (2009)

constituídas como burocráticas por sua essência, representa um dos grandes desafios da gestão dessas organizações, em especial a gestão de pessoas.

Segundo as gestoras de pessoal da UFPA, toda a instituição deverá ser avaliada, pois essa ação é de extrema importância, já que, uma vez de posse de informações de usuários e de demais gestores e dos próprios servidores é que se poderá conhecer melhor as demandas dos usuários e dos próprios servidores e gestores, podendo assim traçar metas e estabelecer caminhos rumo ao crescimento das pessoas e da organização.

De acordo com o Programa, gestoras e grupo de trabalho, são objetivos do PAD:

- Promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, garantindo suporte à busca de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados à comunidade;
- Proporcionar condições favoráveis à melhoria da gestão dos processos e atividades;
- Identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual, consideradas as condições de realização do trabalho;
- Subsidiar a elaboração de programas e projetos de capacitação e aperfeiçoamento, políticas de saúde, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal;
- Aferir o mérito para fins de progressão funcional.

O público alvo do Programa abrange a instituição em sua totalidade, segundo o Programa, serão avaliados todos os níveis organizacionais, do pessoal técnico administrativo em educação aos ocupantes de cargos de direção até a o nível de Pró-reitoria. A metodologia do programa segundo as gestoras e o grupo de trabalho, foi estruturada de forma integrada e contínua, focando o conjunto de ações do Plano de gestão da Instituição.

O PAD, não teve todas as suas etapas implementadas na gestão pesquisada, entretanto foi um grande incentivo ao crescimento da organização, uma vez que entre outras ações foi criada uma ouvidoria, instrumento capaz de levantar dados oferecendo *feed back* à gestão de pessoal para posteriores tomadas de decisão

Os Programas do PIDT obedecem às regras do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA-PDI, bem como às orientações estabelecidas pelo PCCTAE, conforme Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006, e Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, com metas institucionais estabelecidas.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 PESQUISA QUALITATIVA: SIGNIFICADOS, SENTIDOS E INTERPRETAÇÃO

De acordo com a fundamentação teórica do estudo e dos objetivos propostos, este capítulo aponta os caminhos metodológicos que subsidiaram a pesquisa.

Haguette (1997), Chizzotti (1992) e Triviños (1987) compreendem que o grande desafio da investigação científica é o desvelar da realidade, uma vez que a ciência e a própria realidade estão em constante mutação.

Quanto à abordagem, esta pesquisa optou pelo estudo de caso qualitativo, em razão da subjetividade do objeto pesquisado, que requer descrição, compreensão e interpretação partilhada, por responder a questões e fenômenos particulares envolvendo significados, motivos, valores, crenças e atitudes acerca da gestão de pessoas da UFPA, em uma realidade que não poderia ser quantificada. A abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados, em realidades que não sendo visíveis necessitam ser expostas e interpretadas pelo pesquisador.

Minayo (2008, p 22) afirma que a abordagem qualitativa não pode pretender o alcance da verdade, com o que é certo ou errado, deve ter como preocupação primeira a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade.

Por procurar compreender a realidade humana vivida socialmente na organização, utilizou-se para apoiar esse estudo o método Compreensivista, que de acordo com Minayo (2008), tem como tarefa compreender o fenômeno a partir da ótica de quem o vivenciou, explorando os valores, atitudes, crenças, hábitos e representações de comportamentos humanos gerados socialmente buscando integrar o mundo da ciência ao mundo da vida, tendo como objeto de estudo as vivências, experiências do cotidiano a ser analisado.

### 5.2 TIPO DE ESTUDO

Do ponto de vista de seus objetivos, o estudo desenvolveu a pesquisa exploratória, em razão de seu caráter que visa proporcionar maior familiaridade com o problema pesquisado, visando torná-lo explícito de modo a compreendê-lo. De acordo com Richardson (1999), a análise de caráter exploratório visa descobrir as semelhanças entre fenômenos. Assim, a partir da experiência de interação com o objeto de estudo, o pesquisador busca suporte nas teorias para uma reflexão mais assertiva sobre o foco e tema do estudo.

O estudo exploratório permite aliar as vantagens de se obter os aspectos qualitativos das informações à possibilidade de interpretá-los posteriormente. Esta associação realiza-se em nível de complementaridade, possibilitando ampliar a compreensão do fenômeno em estudo. A pesquisa exploratória foi utilizada neste estudo por constituir-se em uma técnica que atende aos seus pressupostos, que por meio de pesquisas documentais e entrevistas, pode conhecer e compreender o fenômeno pesquisado e seu significado.

### 5.3 O CAMPO DE PESQUISA

A delimitação do estudo compreendeu as políticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas do Campus da Universidade Federal do Pará, instituição pública federal de ensino superior na cidade de Belém. O objeto do estudo foram as políticas de gestão de pessoas desenvolvidas nos últimos quatro anos, período compreendido entre os anos de 2006 a 2009, quando ocorreu a criação da Pró-Reitoria de Pessoal da UFPA e a aprovação e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional dos Técnico-Administrativos (PIDT), foco deste estudo.

### 5.4 INFORMANTES

Para que fosse possível compreender o fenômeno pesquisado, foram realizadas entrevistas junto às gestoras de pessoal, que se constituíram os sujeitos da pesquisa, pois foram os dirigentes da instituição ocupantes de funções de direção na Pró-Reitoria de Pessoal da UFPA, no período entre 2006 e 2009, sendo responsáveis pela implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional dos Técnico-Administrativos (PIDT).

Os informantes foram:

- A Pró-Reitora de Gestão de Pessoas;
- A Diretora de Gestão de Desenvolvimento e Acompanhamento;
- A Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento.

Segundo afirma Triviños (1992, p. 96): "Qualquer que seja o ponto de vista teórico que oriente o trabalho do investigador, a precisão e a clareza inseridas nas falas dos sujeitos, são obrigações elementares na tentativa de estabelecer os exatos limites do estudo".

## 5.5 A COLETA DE DADOS

Os dados que constituíram a base deste estudo foram coletados a partir de:

1. Fontes primárias, por meio do instrumento “entrevista do tipo semi-estruturada” constantes nos apêndices, junto às gestoras da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, por ser um instrumento capaz de extrair informações pessoais do entrevistado, ampliando o leque de informação do pesquisador. Foram entrevistadas três gestoras que no período foram responsáveis pelos programas neste estudo pesquisado. O instrumento encontra-se em sua íntegra nos apêndices.
2. Fontes secundárias, constantes nos apêndices, que se constituíram suporte ao entendimento das falas dos sujeitos, que foram os documentos oficiais, leis, regulamentos, programas, portarias, apropriados pela pesquisadora no lócus pesquisado, a Pró-Reitoria de Pessoal, uma vez que os conteúdos desses documentos revelam um vasto conjunto de significados e interpretações. Abaixo a síntese dos documentos pesquisados.

<b>LEI/PROGRAMAS</b>	<b>SÍNTESE</b>
Regimento da PROGEP	Define a missão, as competências e objetivos da PROGEP
PDIT- PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	Instrumento norteador das ações de políticas de pessoal desenvolvidas pela PROGEP, no período pesquisado de 2005 a 2009
PROGRAMA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO	Visa a identificar e analisar a força de trabalho da Instituição necessária às exigências das unidades acadêmicas e administrativas
PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Visa o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de políticas de gestão de pessoas voltada aos técnico-administrativos visando a qualidade dos serviços prestados à comunidade.
PROGRAMA EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS TÉCNICOS	Tem como pressupostos, a partir da lei 11.091, atualizar, desenvolver e formar Recursos Humanos qualificados de modo a garantir a melhoria organizacional
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UFPA 2001 - 2010	Eixo estruturante: Valorização dos Recursos Humanos –meta 12 –estruturar e implantar políticas de desenvolvimento e fixação de RH
PLANO DE AÇÃO PROGEP 2005 -2009	Promover análise e melhoria dos processos referentes à área de pessoal da UFPA
PCCTAE-PLANO DE CARREIRA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	Lei 11.091, art. 24, dispõe sobre o plano de desenvolvimento das IFES

QUADRO 9 – Lista de documentos  
Fonte: PIDT - PROGEP (2009)

A partir da leitura e compreensão dos dados acima mencionados, que foram produzidos pelas gestoras no período pesquisado, foi possível a realização da entrevista, do tipo semi-estruturada, com intenção de se obter as informações a partir do cotejamento entre o escrito e as falas.

Como método à aplicação do instrumento de coleta dos dados, foi utilizada a interação social, que, segundo Mynaio (2008, p. 65), está sujeita à mesma dinâmica das relações existentes na própria sociedade.

O instrumento utilizado constituiu-se em uma conversa a dois, diálogo construído, capaz de captar formalmente a fala em relação a determinado tema. Buscou-se compreender por meio dos relatos dos sujeitos toda subjetividade contida nos documentos produzidos por eles.

Após observação da pesquisadora no lócus pesquisado, e a apropriação de rotinas e ações relativas à gestão de pessoas que são realizadas nos ambientes da PROGEP, foi realizada a primeira abordagem por meio de telefonema às gestoras, relatando sobre a pesquisa, para em seguida ser enviado o instrumento por email às gestoras, para que o conhecessem antes da entrevista.

Após a leitura e conhecimento das gestoras acerca do instrumento, foi possível marcar a entrevista. Cada gestor foi entrevistado em média durante 4 horas, sendo necessário voltar em outros encontros para esclarecimentos.

No decorrer da entrevista, outras perguntas surgiam, suscitando outros questionamentos, o que foi possível em função do tipo de instrumento aplicado. A entrevista foi gravada, para depois ser transcrita.

A partir das entrevistas foi possível maior aproximação da realidade vivida pelos sujeitos, que puderam expressar de maneira peculiar o que continha nos documentos.

## 5.6 – A ANÁLISE DOS DADOS

A interpretação do material coletado foi realizada por meio da “análise de conteúdo”, pois este método revelou-se mais adequado para a correta interpretação da pesquisa qualitativa, por empreender o sentido das falas dos sujeitos dos sentidos. Segundo Bardin (1992, p.42), “análise de conteúdo’ designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os seus significados e sentidos”.

A análise de conteúdo é um método de tratamento e análise de informações, que são coletadas por meio de textos escritos, documentos, e qualquer comunicação oral, visual, gestual. Visando dar a pesquisa um suporte e maior exatidão no tratamento dos dados e conteúdos, foi utilizada a técnica da “análise categorial”, ou categorização.

Como suporte teórico à categorização, foram capturadas da fundamentação teórica e das falas dos sujeitos as categorias gerencialistas: a) mérito, b) flexibilidade, c) orientação para resultados, d) incentivos, e) avaliação de desempenho e f) contratualização. O quadro abaixo revela o entendimento de cada categoria selecionada previamente para que se pudesse proceder à interpretação das falas dos sujeitos.

CATEGORIAS GERENCIALISTAS	DESCRIÇÃO COM BASE NA TEORIA
a) Mérito	Dimensão da burocracia (cargo público), que pressupõe arranjos que assegurem o profissionalismo das pessoas; Valor individual ou grupal utilizado para medir o desempenho; Baseado na burocracia weberiana, meritocracia-concurso público; Ligado a flexibilidade, gestão do desempenho e avaliação.
b) Flexibilidade	Capacidade de ajustar-se às diversas situações e demandas; Orientação para mudanças na organização.
c) Orientação para resultados	Orientação para alcance de metas e objetivos organizacionais; Foco na ação, missão e controle dos resultados da instituição; Contrato do desempenho/flexibilidade/responsabilização = controle dos Resultados.
d) Incentivos	Premiação dos servidores visando melhoria da gestão pública; Valorização da atuação profissional do servidor a partir de ações de capacitação, desenvolvimento, carreira, visando resultados.
e) Avaliação de desempenho	Instrumento utilizado para conhecer as deficiências organizacionais de pessoal visando melhorar a eficiência institucional e o alcance de metas e resultados.
f) Contratualização	Instrumento baseado no contrato de metas, visando obter resultados e modernizar o serviço público.

Quadro 10 – Descrição - Categorias gerencialistas

Fonte: elaborado pela autora com base na fundamentação teórica.

As categorias gerencialistas acima descrita são instrumentos que fazem parte do arcabouço teórico do novo modelo da administração pública, a Nova Gestão Pública, a qual orienta as instituições públicas contemporâneas a se desenvolverem de maneira mais apropriada às demandas dos cidadãos.

Focada nos resultados e não em processos, essa nova vertente da administração pública requer instituições flexíveis, pessoas mais envolvidas, para se ter Estado eficiente.



As categorias selecionadas serviram de base ao estudo para apreender a partir das falas das gestoras entrevistadas se as políticas de gestão de pessoas que foram desenvolvidas na UFPA junto aos técnicos estiveram sintonizadas ao modelo gerencialista da administração pública.

A interpretação seguiu o seguinte roteiro:

- a) organização dos dados a partir das falas e dos documentos;
- b) utilização das categorias gerencialistas: Mérito, Flexibilidade, Orientação para Resultados, Incentivos, Avaliação de Desempenho e Contratualização para exame das políticas de gestão de pessoas;
- c) análise dos dados

A interpretação dos dados objetivou, portanto, compreender se as categorias gerencialistas influenciaram nas políticas de gestão de pessoas na UFPA.

A partir do cotejamento do relato das gestoras com as informações dos programas do PIDT, foi possível realizar a leitura das falas dos informantes por categoria gerencialista, observando a frequência que as mesmas incidem nas políticas e falas das gestoras de pessoal da PROGEP e em que sentido essas categorias aparecem. A análise foi realizada a partir dos quadros - síntese abaixo descritos:

<b>CATEGORIAS GERENCIALISTAS</b>	<b>FREQÜÊNCIA NOS PROGRAMAS</b>	<b>FREQÜÊNCIA - APARECE NOS DISCURSOS</b>	<b>DIFICULDADES</b>	<b>RELATO E ENTENDIMENTO DAS GESTORAS SOBRE AS CATEGORIAS - NGP</b>
<b>MÉRITO</b>	É visualizado nos 03 programas	Aparece na fala das 03 gestoras	Servidores não são motivados metas não cumpridas excesso de burocracia	Aparece em 03 falas como burocracia G1: "Mérito é automático nas políticas" G2: "O ingresso por concurso já é um mérito" G3: "O PIDT é baseado na meritocracia"
<b>FLEXIBILIDADE</b>	Aparece em 02 programas	Aparece na fala de 02 gestoras	Servidores resistentes a mudanças	Aparece parcialmente em 01 fala como NGP G1: "A nova gestão é flexível" G2: "O servidor não é flexível" G3: "A Gestão deverá ser flexível"
<b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b>	Aparece em 01 programa	Aparece parcialmente nas falas de 03 gestoras	A questão política (tempo dos mandatos de gestão) impede as ações	Aparece parcialmente na fala de 03 gestoras G1: "As ações tem que ter bons resultados" G2: "Os resultados tem que ser positivos" G3: "Resultado bom, para atingir os objetivos"
<b>INCENTIVOS</b>	Aparece em 01 programa	Aparece nas falas de 02 gestoras	Motivar os servidores Rigidez burocrática	Aparece parcialmente na fala de 01 gestora G1: "Tem que incentivar os servidores" G2: "O gestor tem que incentivar os grupos" G3: "As pessoas não são incentivadas"
<b>AValiação DE DESEMPENHO</b>	Aparece em 02 programas	Aparece nas falas das 02 gestoras	Tempo dos mandatos de gestão e a questão ideológica (sindicatos) Só 01 etapa implementada	Aparece parcialmente na fala de 01 gestora G1: "Avaliar o desempenho visando metas" G2: "O servidor tem que ter bom desempenho" G3: "Desempenho atrelado a resultado"
<b>CONTRATUALIZAÇÃO</b>	Aparece em 01 programa, mas não foi implementado	Aparece parcialmente na fala de 03 gestoras	Os servidores e gestoras conhecem parcialmente	Aparece parcialmente na fala de 03 gestoras G1: "Não compreendi bem o termo" G2: "Os servidores não compreendem, nem eu" G3: "Os contratos ainda não foram definidos"

Quadro 11 - Categorização (frequência das categorias nos programas e discursos)

VISÃO DAS GESTORAS ACERCA DOS PROGRAMAS DO PLANO INSTITUCIONAL DE DESENVOLVIMENTO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS (PIDT)		
DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	EDUCAÇÃO CONTINUADA
<p><b>GESTOR 1</b>  <b>O PROGRAMA VISAVA:</b> Mérito; Alocar força de trabalho; Metas PCCTAE; Incentivo; Melhorar eficiência; Melhorar o desempenho; Oferecer subsídios ao PDI. <b>DIFICULDADE:</b> Inflexibilidade dos gestores e servidores; Programa não foi bem aceito</p> <p><b>GESTOR 2</b>  <b>O PROGRAMA VISAVA:</b> Não participou da implementação. <b>DIFICULDADE:</b> O programa não foi bem aceito pelos servidores e gestores</p> <p><b>GESTOR 3</b>  <b>O PROGRAMA VISAVA:</b> Mérito; Mudança, readaptação; Desempenho, eficiência; Avaliação institucional e da força de trabalho, bons resultados <b>DIFICULDADE:</b> Gestoras e servidores resistentes a mudanças; Tempo do mandato de gestão muito curto; O programa não foi bem aceito pelos servidores</p>	<p><b>GESTOR 1</b>  <b>O PROGRAMA VISAVA:</b> Mérito; Progressão funcional; Flexibilidade; Avaliação institucional; Aumento de salário. <b>DIFICULDADES:</b> Servidores se avaliam 100%; Inflexibilidade; Cultura impede a efetivação; Mandatos curtos dificultam a continuidade</p> <p><b>GESTOR 2</b>  <b>O PROGRAMA VISAVA:</b> mérito, Melhorar o desempenho; Ajuste ao PCCTAE; trazer resultados, Avaliar a instituição. <b>DIFICULDADES:</b> Os servidores desconhecem a NGP; inflexibilidade da gestão, Ideologias e cultura estabelecida</p> <p><b>GESTOR 3</b>  <b>O PROGRAMA VISAVA:</b> Mérito; Avaliação institucional; Criar ouvidoria; Progressão funcional, contrato. <b>DIFICULDADES:</b> Inflexibilidade; Mandato de gestão curto; Servidores e gestores desconhecem NGP; Cultura dificulta implementação; Ideologia dos sindicatos é forte</p>	<p><b>GESTOR 1</b>  <b>O PROGRAMA VISAVA:</b> Mérito; Progressão; Meta PDI; Resultado; Desempenho; Incentivo; Capacitação até a pós-graduação. <b>DIFICULDADES:</b> Resistência dos Gestores; Motivar o servidor.</p> <p><b>GESTOR 2</b>  <b>O PROGRAMA VISAVA:</b> Mérito; Aumento de salário; Meta do PDI; Progressão funcional; Parcerias com instituições. <b>DIFICULDADES:</b> Motivar servidores; Inflexibilidade da gestão; Tempo curto dos mandatos</p> <p><b>GESTOR 3</b>  <b>O PROGRAMA VISAVA:</b> - Mérito; Meta PDI; Elevar desempenho; flexibilidade; resultados, Progressão <b>DIFICULDADES:</b> Cultura burocrática; Resistência a mudança; Mandato curto impede a continuidade; Servidores desconhecem NGP; Ideologia dos sindicatos é forte; Desmotivação</p>

Quadro 12 – Visão das gestoras acerca dos programas PIDT

## 6 RESULTADOS

A leitura dos quadros revelou a freqüência com que as categorias aparecem nos programas e falas das gestoras, onde se observou que:

- ⇒ Mérito é freqüente nas três falas e nos três documentos como dimensão burocrática;
- ⇒ Flexibilidade aparece em dois programas e em duas falas. Aparecendo parcialmente em uma fala;
- ⇒ Orientação para Resultados aparece em um programa, aparecendo parcialmente nas falas das três gestoras;
- ⇒ Incentivo aparece em um programa. Foi observado nas falas de duas das gestoras e de uma parcialmente;
- ⇒ Avaliação de desempenho aparece em dois programas e na fala de duas gestoras, sendo que em uma delas aparece parcialmente a categoria;
- ⇒ Contratualização aparece em um programa, e parcialmente nas três falas.

Segundo os relatos, as dificuldades à implementação dos Programas foram segundo as gestoras:

- O tempo muito curto dos mandatos dificulta a implementação das ações;
- A inflexibilidade de gestores e servidores;
- A legislação muito recente remete ao desconhecimento de gestores e servidores acerca da NGP como legislação a ser cumprida;
- Excesso e rigidez burocrática;
- Resistência a mudanças;
- Desmotivação dos servidores e gestores;
- A cultura estabelecida e as ideologias

Observou-se que o Programa Dimensionamento de Pessoal não foi aceito pelos servidores, em razão da resistência que existe no ambiente organizacional, em relação a servidores e gestores.

Os dados foram analisados a partir de cada categoria e após a análise, revelaram os seguintes resultados:

### a) MÉRITO

Em virtude da categoria mérito ser dimensão das burocracias, foi possível observar nas falas e nos documentos que mérito é um conceito presente no PIDT,

em razão de ser item do PCCTAE, que é uma política de carreira do governo federal, disponibilizada aos servidores. Por força de lei, observa-se que o próprio concurso público é meritocrático, constitucional. Logo, mérito é necessariamente reproduzido pela gestão de pessoas na UFPA, por meio dos programas do PIDT, com ênfase no Programa Educação Continuada dos Técnico-Administrativos, com evidência nas ações de: Progressão funcional por mérito, que premia com aumento de salário o servidor quando este realiza capacitação e qualificação, e a avaliação de desempenho por mérito, que premia o servidor com aumento de salário quando este alcança avaliação de desempenho satisfatória.

O PCCTAE visa mérito, a avaliação e a progressão funcional visam mérito, aumento de salário, isso é bom, pois o servidor se esforça, produz melhor, pois sabe que será avaliado. Não basta só trabalhar para ser bem avaliado, tem que ser eficiente, ajudar a organização atingir suas metas e objetivos. (gestora 3).

Todos as entrevistadas mencionaram a categoria mérito em suas falas e compreendem o conceito como dimensão da burocracia.

Foram observadas as seguintes dificuldades: os servidores não participam ativamente das políticas, ou seja, eles não se sentem motivados a participar dos programas de capacitação e qualificação visando mérito, em razão do forte ambiente burocrático resistente às mudanças. Logo, a meta institucional de elevar o desempenho, o que seria realizado por meio da avaliação de todos os níveis da organização e que está ligada ao mérito visando eficiência, não foi cumprida segundo a gestora 1 conforme relato:

O programa avaliação de desempenho, não teve todas as suas etapas implementadas e concluídas, pois o tempo que durou a nossa gestão, foi muito curto, não deu tempo de dar continuidade às ações, isso se configura em uma dificuldade, pois se gastou recurso humano e financeiro e não se deram continuidade as ações. (gestora 1)

A burocracia dificulta o desenvolvimento das ações, porque os servidores são acomodados, a burocracia engessa as relações de trabalho, em todos os níveis tem que mudar a cultura. (gestora 3).

A partir desse relato, pode-se observar que dois programas não foram totalmente implementados, logo as metas institucionais podem não ter sido cumpridas em sua totalidade.

## b) FLEXIBILIDADE

A categoria flexibilidade aparece sistematizada no programa Avaliação de Desempenho, como um pressuposto do programa no sentido de negociação prévia e da flexibilidade da gestão e no Programa Educação continuada. Essa categoria é relatada por duas gestoras que participaram ativamente da implementação de um dos programas do PIDT, o Dimensionamento e Redimensionamento de Pessoal, que previa grandes mudanças organizacionais, incluindo a alocação dos servidores em outros setores, sinalizando a necessidade de ações prévias acerca do programa e necessidade de adaptação e flexibilidade dos servidores e dos gestores, conforme relato da gestora 3.

Os servidores, e os gestores em geral, não estão preparados para as mudanças, é necessário que haja uma mudança de cultura tanto na questão política quanto de consciência pública, no sentido de incorporar as mudanças para que a organização atenda as exigências que são impostas. (gestora 3).

A partir da fala foi possível observar que, no momento da implementação dos Programas, parte dos servidores e gestores não aceitaram bem as ações do programa por não estarem preparados para essa grande mudança, que exigia flexibilidade e habilidade dos servidores e grupos para adaptar-se a mudança.

O cenário atual das organizações requer pessoas flexíveis e que possam adaptar-se às diferentes situações na organização, o serviço público tem que acompanhar essas mudanças (gestoras 1).

Uma das dificuldades encontradas é que o programa Dimensionamento de Pessoal não foi totalmente aceito pelos técnicos segundo as três gestoras, em razão da forte cultura ideológica que permeia os ambientes da universidade e também pela questão anteriormente mencionada, que é a grande dificuldade de adaptação às mudanças, conforme os relatos abaixo:

A forte cultura burocrática e ideológica que existe na UFPA dificulta a implementação de políticas como os programas. Nós só fazemos o que a lei determina, até porque temos que cumprir essas leis, aí vem os sindicatos e as ideologias e dificultam a implementação dos programas, o que é um entrave ao crescimento da instituição (gestora 3).

Os servidores, gestores, tem dificuldade para mudar, em razão do engessamento burocrático, a mudança tem que ser maior, tem que vir de cima, do governo federal enquanto norma, regra pra todos cumprirem (gestora 2).

Segundo as três entrevistadas, o Programa Dimensionamento de Pessoal não foi totalmente aceito, pois os servidores e gestores não estão preparados para as mudanças e isso se justifica em razão do modelo de gestão preponderante no ambiente da UFPA, que dificulta as ações da Nova Gestão Pública estabelecidas no Plano de Cargos e Carreira (PCCTAE). Em decorrência, os técnicos e os gestores terão que ajustar-se às regras estabelecidas pelo governo na Lei 11.091. Observou-se que a categoria aparece parcialmente na fala de 01 uma gestora que não relata a categoria como sendo uma categoria da Nova Gestão Pública, pois em sua fala não foi verificada nenhuma referência nesse sentido.

### c) ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

A categoria aparece em um documento do PIDT. Foi percebida parcialmente nas falas das três entrevistadas. Nos programas, observa-se que existe uma intenção, que se aproxima de uma gestão orientada para resultados, mas não é totalmente sistematizada a categoria resultado, sendo, portanto compreendida parcialmente, conforme os relatos. Na fala de todas as entrevistadas evidenciou-se a compreensão sobre a questão da mudança de gestão pela qual passa a administração pública e a responsabilidade do setor de pessoal como facilitador de ações ao cumprimento de metas estabelecidas pelo governo, em que as instituições devem ajustar-se, como se observa nos relatos:

Os programas foram desenvolvidos com base no mérito, na meritocracia, A UFPA precisa adaptar-se as mudanças, precisa ser flexível. (gestora 1)  
É preciso avaliar o desempenho de toda a Instituição (gestora 3)

Embora seja percebida a categoria nas falas das gestoras, observou-se que elas a compreendem parcialmente como elemento da NGP. Isso se observa porque nos documentos elaborados por elas a categoria aparece em apenas 01 dos programas, sendo relatada parcialmente.

Os Programas visam ações por resultado, a instituição tem que ter bons resultados, para que se possa atingir os objetivos e metas (gestora 1)  
Os resultados têm que ser positivos (gestora 2)  
A gestão por resultado para atingir os objetivos (gestora 3)

Segundo as gestoras, a mudança de gestão a cada mandato implica na descontinuidade dos programas implementados, os servidores são atrelados a sindicatos, além de existir na UFPA um cenário de ideologias, que por vezes

atrapalha o andamento e cumprimento das ações e programas implementados. O programa de Avaliação de Desempenho e Dimensionamento não foi implementado em sua totalidade, pois o período de quatro anos em que atuaram como gestoras foi muito curto. Houve mudança de Reitor, outros gestores assumiram as funções que foram desenvolvidas pela gestão pesquisada e, segundo as gestoras, não foi dado continuidade às ações.

#### d) INCENTIVOS

A categoria aparece em um dos Programas. De acordo com o relato das gestoras, os programas implementados são ações de ajuste à Institucionalização do Plano de Carreira dos Servidores (PCCTAE), que é voltado a incentivos. A categoria Incentivo não foi observada diretamente e sistematizada em todos os programas embora esteja presente mesmo que de forma parcial nos programas, ela existe nos discursos das gestoras como:

A implementação dos Programas foi um incentivo à capacitação, a carreira dos servidores. (gestora 1)

A progressão funcional por capacitação é um grande incentivo a melhoria do servidor. (gestora 2)

O próprio PCCTAE foi um grande incentivo a instituição no sentido de alcance de seus objetivos, pois as ações visam aumento de salário, carreira, capacitação, e os servidores ficam motivados com essas ações, o que não se concebe é que apesar de todo esse incentivo ainda assim alguns não procuram realizar os cursos que visam progressão (gestora 3)

Segundo as gestoras, o Plano de Carreira PCCTAE é o próprio incentivo à carreira, ao aumento de salário; é uma ação do governo pautada na Nova Gestão Pública, que prevê melhorias na gestão pública - mérito, carreira, organização mais eficiente. Entretanto, como as pessoas resistem às mudanças, essas regras da NGP não são de pronto assimiladas e aceitas pelos servidores, pois teria que haver conscientização e consciência pública dos servidores em relação à implementação desses programas. Segundo as gestoras, a grande dificuldade ainda é motivar e incentivar os servidores a buscarem sua qualificação.

#### e) AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A categoria aparece sistematizada em dois programas, no Programa Avaliação de desempenho, no sentido de gerenciar o desempenho dos servidores



como ação estabelecida pelo governo, no sentido de cumprir metas e objetivos, como justificativa para tornar a organização mais eficiente e como ferramenta de controle das ações junto aos usuários; e no Programa Dimensionamento de pessoal, no sentido de constituir-se em uma ação com vistas a melhorar o desempenho institucional. Também aparece com muita frequência nos relatos das 03 gestoras, sendo em uma parcialmente;

Avaliar o desempenho é contribuir para o crescimento das pessoas e da instituição. (gestora 2)

Toda organização tem que avaliar o seu desempenho, inclusive junto aos seus usuários. Em nossa gestão foi criada a ouvidoria. (gestora 1)

O programa avaliação de desempenho é meta do governo, e a gestão tem que prestar conta de suas ações. (gestora 3)

Segundo os relatos, é necessário realizar avaliação de todos os níveis da instituição, gestores, servidores, ações. Entretanto, a UFPA não está preparada para realizar essa ação, em virtude de uma cultura organizacional burocrática, não orientada para mudanças.

O Programa avaliação de desempenho está ligado à eficiência institucional. Avaliar o desempenho é um planejamento, pois a partir dos *feedbacks*, se sabe o que tem que melhorar (gestora 1)

A questão política - troca da gestão de quatro em quatro anos, impede a continuidade das ações dos programas, que ficam fragilizados na sua essência. A consequência desse fato é observada na descontinuidade dos programas Avaliação de Desempenho e Dimensionamento de Pessoal que não foram totalmente implementados em uma só gestão, ficando pendentes de implementação duas etapas importantes - a avaliação dos gestores e dos usuários.

Fizemos os Programas, deixamos tudo sistematizado, gastaram-se recursos financeiros e humanos, nosso mandato terminou e é uma pena que as ações não foram todas implementadas, esse é o maior problema do serviço público, e os grupos não deram continuidade às ações. (gestora 1)

Uma dificuldade relatada pelas gestoras para a implementação dos programas foi a questão ideológica dos sindicatos; segundo elas, a linguagem dos sindicatos é forte e dificulta a aceitação das políticas da PROGEP pelos servidores.

Os servidores não aceitam as regras, tem sempre uma justificativa, tem sempre alguém que é contra, pode ser face da cultura burocrática. (gestora 3).

Observou-se na fala das três gestoras que estas conhecem a categoria como elemento da NGP. Elas compreendem as Leis, as regras, mas em razão da legislação ser muito recente, ainda se percebe que toda a gestão da UFPA necessita melhorara sua compreensão acerca da NGP.

#### f) CONTRATUALIZAÇÃO

Foi observada sistematizada em um dos programas, a categoria. As gestoras compreendem os contratos de metas no contexto do programa Educação Continuada e Avaliação de Desempenho, pois a capacitação e progressão são contratos de metas estabelecidas pelo governo federal. A categoria é percebida parcialmente nas falas das gestoras.

Segundo duas gestoras, os servidores e alguns gestores da UFPA desconhecem o termo contratualização, não conhecem também as teorias da nova administração pública.

Boa parte dos servidores e de gestores desconhece esse termo, desconhecendo também a intenção do governo de modernizar a administração pública, nesse sentido do modelo gerencial. (gestora 2)

Segundo os relatos, esse desconhecimento e as ideologias dos sindicatos poderiam ser caracterizados como fatores ao insucesso dos programas, pois as ações são planejadas, utiliza-se recurso financeiro para sua implementação, e as ideologias são mais fortes e são um impedimento as sua concretização.

Não existe um compromisso com a continuidade das ações implementadas, nem dos gestores e nem dos servidores, não adianta o governo cobrar se não se muda a cultura, a consciência dos servidores públicos. (gestora 3)

O que se pode perceber é que o fato da legislação ser muito recente não houve tempo ainda para que os gestores se apropriassem totalmente das teorias da NGP, não estando ainda preparadas para disseminar essas teorias em seus programas. Os programas são os veículos mais apropriados para a disseminação das idéias da Nova Gestão Pública. Eles devem “falar” a linguagem da NGP e disponibilizar as ações, esses dois eixos têm que ser integrados, ou seja, tem que haver teoria e prática.

Após a apropriação do grau de conhecimento que os gestores têm acerca das categorias gerencialistas da Nova Gestão Pública, o que só foi possível por meio do entrelaçamento entre suas falas e documentos, comparados, interpretados e analisados, foi possível extrair e apreender, de suas vivências e estilos de gestão, elementos capazes de responder ao problema e questões de pesquisa propostos neste estudo, ou seja, se as políticas de gestão de pessoas da UFPA estão sintonizadas ao modelo gerencial da administração pública.

Após a análise, bem como a apropriação e compreensão dos dados, foi possível desvelar as questões e objetivos de pesquisa que provocaram este estudo como segue:

a) **Que ações da gestão se relacionam à contratualização?** Após os relatos pode-se inferir que as políticas desenvolvidas no período pesquisado e as ações da gestão de pessoas da PROGEP relacionaram-se parcialmente à contratualização, significando, portanto, que as ações não se baseiam totalmente nos contratos de gestão por metas, como prevê a NGP. Logo, tomando por base a categoria contratualização, as políticas de pessoal da UFPA estariam parcialmente sintonizadas à NGP.

b) **Apolítica de gestão de pessoas é voltada à flexibilidade e eficiência?** Evidenciada em duas das falas e em dois programas, observou-se que a categoria FLEXIBILIDADE é apropriada pelas gestoras como NGP, e que apenas uma gestora entende parcialmente a categoria. Com base nos relatos e nos escritos e a partir da categoria flexibilidade pode-se inferir que as políticas de gestão de pessoal desenvolvidas não estiveram totalmente sintonizadas a NGP, considerando que não foi observada sua apropriação em todos os programas e relatos.

c) **Quais os aspectos das políticas que envolvem mérito?** Constatou-se que a categoria mérito aparece em todos os relatos e programas, pois é dimensão da burocracia, modelo de gestão vigente em todo o serviço público. A categoria mérito figura tanto nos discursos como nos documentos das gestoras da PROGEP, evidenciando uma gestão de pessoas baseada em mérito, atendendo às exigências da NGP, que é uma imposição do governo, em razão de ser dimensão da burocracia, reproduzida automaticamente nas instituições públicas. Assim, pode-se

inferir que as gestoras entendem mérito no contexto da NGP. Logo, observa-se o desenvolvimento de uma gestão de pessoas burocrática, voltada a processos.

d) **A avaliação de desempenho dos servidores está conectada ao alcance de metas?** A categoria foi percebida em dois dos programas e todas as gestoras compreendem a avaliação como item da NGP. Logo, é possível constatar que a avaliação está conectada ao alcance de metas e que a política de gestão de pessoas desenvolveu no período ações visando metas de desempenho. Entretanto, a meta não foi cumprida porque duas etapas dessa avaliação não foram implementadas. Pode-se perceber que existe consenso entre a fala das gestoras e os documentos, mas o ambiente burocrático e as ideologias e a continuidade dos mandatos de gestão, não permitiram sua implementação, portanto prevalecendo velhas práticas burocratizadas.

e) **Existem incentivos financeiros ou simbólicos atrelados ao desempenho/produzividade dos servidores?** A partir da análise dos dados, percebe-se a compreensão dessa questão em um programa e de forma parcial nas falas das Gestoras. Isso pode ser compreendido em razão da legislação ser recente não havendo tempo hábil para que as mesmas se apropriassem totalmente das teorias da NGP, quando construíram os programas, apesar de compreenderem a categoria incentivo dentro da discussão da NGP. A avaliação de desempenho, categoria gerencialista, aparece em alguns relatos e programas, mas o Programa de Avaliação de Desempenho não foi totalmente implementado e as metas de avaliação do desempenho não foram concretizadas.

f) **As políticas do PIDT são voltadas para resultados?** Em relação à categoria resultado, foi possível perceber que a mesma foi sistematizada em um dos programas, sendo visualizada parcialmente nas falas das gestoras. Observou-se que as gestoras compreendem como NGP, mas não sistematizaram de forma teórica essa categoria em todos os programas, o que se pode inferir que em função da implementação muito recente das Leis não houve tempo hábil para que as gestoras se apropriassem totalmente das teorias da NGP, o que indica que a política de pessoal aproximou-se muito mais de elementos que privilegiam uma gestão voltada a processos e não a resultados, como prevê a NGP.

## 6.1 A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFPA À LUZ DO GERENCIALISMO

O Governo Federal instituiu a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação-PCCTAE das IFES, bem como os Decretos 5.824, 5.825, que tratam respectivamente do Incentivo à Qualificação e capacitação dos servidores no PCCTAE e das diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituídos pela Lei nº 11.091, com a finalidade de ajustar as IFES às novas políticas gerencialistas do governo que visam foco no cidadão, eficiência e resultados.

Assim, esta pesquisa analisou as políticas de gestão de pessoas da UFPA para conhecer se estas se desenvolveram em sintonia com o gerencialismo, ou seja, se cumpriram a legislação estabelecida enquanto política gerencialista que é obrigatoriedade do governo Federal a ser cumprida pelas IFES. Amparada no arcabouço metodológico da pesquisa, foi possível realizar a leitura das políticas e práticas da gestão de pessoas, à luz das categorias gerencialistas.

As categorias CONTRATUALIZAÇÃO, INCENTIVOS E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS foram sistematizadas cada uma em 01 programa do PIDT, que foram produzidos pelas gestoras entrevistadas no período entre 2006 a 2009. Isso pode indicar que em razão da Legislação ser nova, não houve tempo hábil para que as gestoras fossem capacitadas acerca da NGP.

O Governo Federal disponibiliza as Leis, institucionaliza suas normas mas não oferece de imediato os meios legais para que a gestão se aproprie desse conhecimento e possa reproduzi-lo institucionalmente a partir da implementação de suas políticas. Em razão dessa lacuna, é possível que gestores da UFPA de um modo geral conheça parcialmente acerca da NGP.

Nos programas que, em tese, poderiam ser contidas as categorias acima mencionadas, observou-se que houve dificuldades à sua implementação, em razão de os servidores e gestores desconhecerem as categorias e teorias acerca da NGP e de os mesmos não estarem motivados e incentivados a participarem desses programas, pois a mudança de gestão impede a implementação das ações.

A categoria MERITO foi sistematizada nos três programas do PIDT, pois, segunda as gestoras, está contida no Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnicos em Educação das IFES.

As gestoras conhecem acerca dessa política, que, sendo dimensão da burocracia, é implementada pelo governo federal, no contexto do modelo burocrático de gestão vigente na maioria das organizações públicas.

Observou-se que a categoria também aparece nos discursos de todas as entrevistadas, demonstrando que as gestoras compreendem a categoria por ser dimensão burocrática. Foi percebida na fala das gestoras uma dificuldade na implementação das políticas, em virtude da pouca participação dos servidores nos programas que visam mérito, com ações voltadas à qualificação atrelada à progressão por mérito, configurando uma questão intrigante para os gestores, pois mesmo estando atrelados à carreira e ao aumento de salário, ainda assim os servidores não realizam os cursos oferecidos.

No que diz respeito à categoria FLEXIBILIDADE, sua sistematização foi percebida em dois dos programas - Avaliação de Desempenho, quando a gestora aborda a questão da flexibilidade da gestão, a negociação prévia, e no programa Dimensionamento de pessoal. Aparece em duas das falas das gestoras, quando se reportam às mudanças e à gestão flexível, e em uma fala de forma parcial.

Como dificuldade, observou-se que os servidores da UFPA são extremamente resistentes às mudanças, o que poderia dificultar a sua adaptação e readaptação em outras situações e contornos organizacionais.

Nesse sentido, uma gestora entrevistada não compreende essa categoria como sendo da Nova Gestão Pública.

A categoria AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO foi percebida em dois dos programas do PIDT, Avaliação de Desempenho e Educação Continuada, quando as gestoras relataram a necessidade de se avaliar toda a instituição. Na mesma direção, a categoria aparece nas falas e discursos das três gestoras, sendo em uma de forma parcial, que relatam ser a avaliação dos usuários extremamente necessária. Como dificuldade à implementação das políticas, foi relatado que a segunda e a terceira etapas do programa não foram realizadas, em razão do curto tempo de gestão, pois com o fim do mandato destas não foi dada continuidade às ações. Logo, as metas organizacionais não foram cumpridas. Todas as gestoras compreendem a categoria como sendo oriunda da NGP.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Os resultados da pesquisa constataram que a gestão de pessoas da UFPA possuiu, nos últimos quatro anos, os seguintes contornos:

A organização observada desenvolveu suas políticas de pessoal nos últimos quatro anos a partir de uma gestão híbrida, ora adotando o modelo burocrático, ora iniciando uma percepção acerca da Nova Gestão Pública. Esse hibridismo de gestão se manifesta em função da gestão ter nos últimos anos reproduzido as ações gerencialistas do governo Federal que lhes são impostas a partir do novo contexto da administração pública, sem estar totalmente apropriada do conhecimento acerca da NGP, em razão da Legislação ser nova e não ter havido política de preparação do governo Federal que pudesse repassar esse conhecimento aos gestores.

Ademias, o modelo de gestão da Universidade Federal do Pará/Pró-Reitoria de Pessoal é em sua essência burocrático. Nele se percebe por meio das ações e falas das gestoras a adoção de regras e rotinas bem definidas, a auto-referência, morosidade nos atendimentos, inflexibilidade de gestores e servidores. Reforça essa constatação o pouco conhecimento de gestores e servidores acerca das mudanças que o Estado e a administração pública vêm implementando nas organizações públicas pós-reforma do Estado.

Observou-se que em razão de a gestão de pessoas necessitar ajustar-se aos programas gerencialistas lançados pelo governo, como a Lei nº 11.091/2005 e o PCCTAE, a política deveria estar em sintonia com a concepção gerencialista, dada a exigência do cumprimento de metas e regras do governo. Todavia, não se observou um enfoque gerencialista consistente nas políticas de pessoal da UFPA e nem nas falas das gestoras, sendo observado esse enfoque de maneira parcial.

A leitura das gestoras acerca das categorias utilizadas na pesquisa é observada nos documentos e nas falas de forma parcial, levando a constatar que a política de gestão de pessoas da UFPA, desenvolvida no período pesquisa não esteve totalmente sintonizada ao novo padrão da administração pública, o gerencialismo.

Assim, a partir dos objetivos de pesquisa, pode-se concluir que:

a) As políticas de pessoal da PROGEP não se basearam totalmente nos contratos de gestão por metas de resultado como prevê a NGP;

- b) Existe um paradoxo entre teoria e prática, pois algumas categorias da NGP são compreendidas pela gestão, mas não são praticadas. Aparecem nos discursos mas não aparecem nos programas.
- c) A política de pessoal aproximou-se mais de elementos que visam uma gestão voltada a processos;
- d) A categoria mérito é reproduzida, pois é dimensão da burocracia, modelo vigente na gestão da UFPA;
- e) A gestão encontra grandes dificuldades em relação à flexibilidade, pois gestores e servidores têm muitas dificuldades em adaptar-se a mudanças;
- f) A avaliação de desempenho conectada ao alcance de metas não foi totalmente implementada, logo, pode ser que a meta institucional não tenha sido alcançada;
- g) Existe um problema estrutural e cultural no que diz respeito à continuidade das políticas implementadas, no sentido do tempo para consecução das políticas, pois a gestão é, em média de quatro anos, termina e não se consegue dar continuidade às ações;
- h) As ações que visam carreira, como avaliação, capacitação e desempenho, não são bem aceitas pelos servidores e gestores.
- i) As idéias da NGP e a legislação muito recente ainda não foram totalmente incorporadas pelos gestores, em razão do próprio Governo Federal não oferecer subsídios para que essa mudança aconteça, seja incorporada, permitindo aos gestores serem agentes multiplicadores desse novo modelo por meio das políticas elaboradas por eles.
- j) Em razão do exposto, a gestão de pessoas não esteve totalmente sintonizada ao modelo gerencialista da administração pública ou NGP, no período pesquisado.

## **SUGESTÕES**

A ausência de ações concretas do governo Federal no sentido de contribuir para a apropriação do conhecimento da NGP pelos gestores das IFES dificulta a disseminação das idéias da NGP. O conhecimento parcial de gestores e servidores acerca dos conceitos e adoção das práticas da Nova Gestão Pública pode ocasionar uma enorme barreira na construção e implementação da gestão voltada a resultados, objetivo da NGP. Nessa direção, toda a instituição deverá participar do processo de implementação desse tipo de gestão, uma vez que este se baseia no



conhecimento, competências, metas, mérito, flexibilidade da gestão, desempenho, controle e responsabilização, para tornar a administração pública mais eficiente e fornecer as respostas satisfatórias demandadas pela sociedade, pois é esta que legitima o Estado para que, por meio da administração pública, possa resolver seus problemas.

A questão política que se expressa pela troca de mandatos de gestão na UFPA, foi um fator extremamente presente na implementação das políticas, especificamente nos mandatos de Reitor, pois se muda toda a gestão e as políticas levam um certo tempo para serem implantadas. Na gestão pesquisada, ficaram pendentes etapas de dois programas e a outra gestão não deu continuidade às ações, constituindo um entrave ao desenvolvimento da organização.

Nessa linha de raciocínio, a questão político-ideológica evidenciada nos espaços das Universidades, até mesmo pela especificidade da instituição concebida como um espaço democrático permeado por ideologias, observadas nos movimentos estudantis e sindicatos das categorias, é considerada fator que de certa forma impacta a implementação das políticas, pois os servidores não participam dos programas, conhecendo apenas as leituras dos sindicatos. Esse fato ocasiona um grande desconhecimento dos servidores sobre as intenções do novo modelo da administração pública contemporânea, que deveria ser repassado pelos gestores por meio das políticas de pessoal, visando melhorar a organização e, conseqüentemente, o seu papel junto à sociedade.

A atividade fim da Universidade Federal do Pará disponibilizada à população por meio do tripé indissociável ensino, pesquisa e extensão, tem como papel disponibilizar na região Recursos Humanos competentes para atuarem e transformarem a sua realidade. Entretanto, para que essa atividade fim seja desenvolvida, é necessário o motor, a engrenagem da atividade meio e que necessariamente terá que ser bem desenvolvida, possibilitando o melhor desenvolvimento da atividade fim. As organizações modernas adotam como diferencial na organização as pessoas e seus conhecimentos. As pessoas, motivadas e satisfeitas, podem produzir mais e melhor.

Conclui-se, portanto, que a gestão não se desenvolveu totalmente em sintonia com as orientações da Nova Gestão Pública, pois a gestão conhece as teorias da NGP de forma parcial, e isso se deve em razão do pouco tempo que a legislação foi implementada. Cabendo pois ao próprio governo Federal preparar os gestores, para

que possam disseminar o novo modelo de gestão a partir de suas ações na instituição. Nesse sentido, a gestão da UFPA tem apenas que se ajustar às referidas Leis, e regras da NGP, para apropriar-se desse conhecimento, pois o setor de gestão de pessoas é o locus adequado a perpetrar a mudança que o Estado requer, disponibilizando políticas fortes e eficazes aos servidores, visando seu pleno desenvolvimento, para que em sintonia com o novo modelo de gestão seja capaz de oferecer melhores serviços ao cidadão e de fato e de direito disponibilizar a gestão do Estado voltada para resultados.

Registre-se que com todas as dificuldades estruturais da totalidade do serviço público burocrático, a gestão pesquisada disponibilizou políticas de pessoal em consonância com a legislação Federal, visando atender e cumprir as metas exigidas no Plano institucional, disponibilizando a política pesquisada com muita propriedade objetivando a mudança que as organizações modernas requerem.

## REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, Flávio Guedes. **Contratualização e eficiência no setor público: as organizações sociais**. Trabalho apresentado no X Congresso Internacional Del CLAD, sobre a reforma Del Estado y de La Administración Pública, Santiago, Chile, 18-21, 2005.

AZEVEDO, Jovane M. Dissertação de Mestrado - **Identificação das necessidades de formação profissional do Corretor de Imóveis a partir da percepção dos Agentes do Mercado Imobiliário de Florianópolis**, Programa de pós-Graduação em Engenharia da Produção, Florianópolis, 2007

BARBOSA, Alexandre P. Artigo **Eficiência e Eficácia**, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1992.

BARZELAY, M. **The New Public Management**. University of Califórnia, 2001. In: LEMOS. Dissertação de Mestrado, 2009.

BITAR, Sibebe C. **Carta a comunidade universitária da UFPA**. Belém, junho, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislação>>. Acesso em: 01 jun. 2009.

BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 de Dezembro de 1990.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 de janeiro de 2005.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 de fevereiro de 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 de fevereiro de 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 de junho de 2006.

CADERNOS MARE, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova Política de Recursos Humanos**, Brasília, MARE. caderno 11, p. 11, 1997,

CARDOZO, José Eduardo Martins. **Princípios Constitucionais da Administração Pública**. In: MORAES, Alexandre. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. **"Estrutura e ação no setor público brasileiro: a gerência equalizadora"**. IN: Vieira, Marcelo Milano Falcão & Deborah Moraes

Zouain org. *Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005

CERQUEIRA, Cristina O. **Banco de Talentos**, Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração –FGV, 2005

ESTRADA, Rolandro J. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo De Caso na Universidade Federal de Santa Maria**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

CHIZZOTTI. **Metodologia em Ciências Sociais**. São Paulo: Cortez, 2ª ed. 1992.

DUTRA, Joel. de S. **Gestão de pessoas com base em competências**. In: DUTRA, J. de S. (org.) *Gestão por competências*. 2º ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

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

ETIZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1ª ed. 1964.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder - formação do patronato brasileiro**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001

FISCHER, André Luiz, **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Delphi RH 2010 – Tendências em gestão de pessoas**. São Paulo: Vozes, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização**. São Paulo, Ed gente, 1ª ed. 2002.

\_\_\_\_\_. FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento**. In: *As Pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FOGUEL, Sérgio. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1989.

GAEBLER, Ted; OSBORNE, David. **Reinventando o Governo**. Trad. Sergio Fernando Bath. Brasília. Ministério das Comunicações, 1ª ed. 1995.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. São Paulo: Saraiva, 3 ed. 1992

INSTITUTO DA COOPERAÇÃO PORTUGUESA, Ministério da Cooperação Portuguesa. **Glossário da avaliação e da Gestão Centrada nos Resultados**, 2006

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas em sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2ª ed. 1997

HALL, Richard Hammond. **An Empirical Study of bureaucratic dimensions and their relation to other organizational characteristics**, 1961.

HOOD, Christopher. **A Public Management for all Seasons?: Classics of Public Administration**. 5ª ed. Canadá: Thomson, 2004.

JOAHNN, Silvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 2007.

KALIL, Alexandre, et.al. **Gestão por Competência em organizações do governo. Mesa redonda de pesquisa e ação**, 1ª ed. Brasília-DF. ENAP, 2007.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzono. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de administração de empresas – RAE**, São Paulo, VI 34, nº3, p. 41-43, 1994.

KATZ, Robert L.; KAHN, Daniel. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1ª ed. 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1ª ed. 1983.

LEMOS, Carolina S. **Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de minas gerais**. Dissertação (Mestrado Administração) Fundação Getúlio Vargas RJ, 2009.

\_\_\_\_\_. LEMOS (apud PRATS I CATALÁ, 2006, p. 18). **Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de minas gerais**. Dissertação (Mestrado Administração) Fundação Getúlio Vargas RJ, 2009.

LONGO, Francisco. **Metodologia para Avaliação da Gestão dos Recursos Humanos no Setor Público**. Tradução de José Amariano Tavares Júnior. – Natal, RN; SEARH/RN, 2007.

\_\_\_\_\_. **Lá gestión Pública contemporânea: logros, tendencias, desafios**. In: *Seminário Governanza de Lá Gestión Pública*. BID Reunión anual. Brasil, 3-5 de abril de 2006.

\_\_\_\_\_. **Mérito e flexibilidade**. São Paulo: FUNDAP, 2006.

\_\_\_\_\_. **A gestão de pessoas no setor público**. Palestra realizada no Seminário sobre Gestão de Pessoas, promovido pelo Governo do Estado de São Paulo e Associação Brasileira de Recursos Humanos, em 03.2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1ª ed. 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores, 4ª ed. 2005

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 7ª ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de. **Pesquisa Social, Teoria, Método e Criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2 ed. 2008.

MOTTA, C. Prestes; PEREIRA, Bresser. **Introdução a organização burocrática**. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2004

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1ª ed. 1991.

PARAMIO, Ludolfo. **Reforma política y reforma del Estado**. *Revista del CLAD*, Número 30, outubro 2002.

Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos-PIDT **(Programa Avaliação de Desempenho, Programa Dimensionamento de Pessoal, Programa Educação Continuada)** Grupo de Trabalho- UFPA/ PROGEP, 2006.

PENENGO, Miguel. O papel do gerente público no processo de mudança. **Revista do Serviço Público**, n.1, p. 03 jan./abr.1997

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Orgs). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998

\_\_\_\_\_. **A reforma do aparelho do estado e a constituição de 1988**. Texto para discussão ENAP Nº1, 1995, revista Del CLAD, *Reforma y Democracia* 1995a, consultado em maio de 2009.

\_\_\_\_\_. **A reforma do aparelho do Estado e a constituição brasileira**. Brasília: MARE/Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 1995b.

\_\_\_\_\_. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado**. MARE/Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 1995c.

\_\_\_\_\_. **A reforma do Estado nos anos 90: Lógica e mecanismos de controle**. Cadernos MARE, Brasília, v. 01, p. 12, 1997.

\_\_\_\_\_. **Bom estado e a reforma da gestão pública**. In: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo (Orgs). Local: Editora, 1ª ed. 2004.

- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RICHARDSON, Roberto. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999
- RICCI, Juliana. Artigo. **A Evolução do RH - da década de 30 até o século XXI**. In: Joaquim Patto. Palestra realizada em São Paulo, março de 2009.
- SANTOS, Silvio A. dos; FRANÇA, Sandra Helena. **A. evolução dos modelos de administração: o passado, presente e futuro da empresa no período 1903 - 2006**.
- SILVA, Henriqueta L. **Afastamentos para tratamentos de saúde dos servidores públicos das secretarias de estado da administração e fazenda**, Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, 2004
- TACHIZAWA, Takeschy. **Gestão com pessoas, uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TENÓRIO, Fernando, G. **Escorços sobre gestão pública e gestão social**. In **Estado e Gestão Pública**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.
- TONET, Helena. Palestra RH **Estratégico e Tendências em Gestão de Pessoas**, 2008. In: Curso de Gestão de Pessoas Fundamentos e Tendências, Brasília, ENAP, 2008.
- TRIVINOS, A.N.S. **Introdução a pesquisa qualitativa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2ª ed. 1987.
- WEBER, Max, **Economia e sociedade**. v.1. 5 ed. Brasília: UNB, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Martin Claret, 2003.
- \_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito capitalista**. São Paulo: Martin Claret, 8ª Ed. 2003.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Sra. Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento da PROGEP,**

O presente Instrumento é parte da pesquisa de campo da Dissertação de Mestrado intitulada “ **A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPA: em sintonia com o Gerencialismo?**” com o objetivo de avaliar as configurações assumidas pelas políticas de gestão de pessoal da UFPA, no período compreendido entre 2006 a 2009 e se essas políticas desenvolvem-se em sintonia com o modelo gerencial da administração pública (NGP). A sua colaboração é de extrema importância para o levantamento dos dados e construção da pesquisa.

1. Quais as principais competências da **Coordenadoria de CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO?**
2. Quais as principais ações desenvolvidas por esta Diretoria entre 2006 e 2009, visando cumprir as metas de pessoal no EIXO–VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS determinadas no PDI /2001-2010 da UFPA?
3. Que metas desta Coordenadoria constam no PDIT/PROGEP 2006-2009?
4. Qual o objetivo e principais pressupostos **do Programa de Educação Continuada dos Técnicos Administrativos?**
5. As ações de Desenvolvimento visando aumentar a eficiência e elevar a qualidade dos serviços prestados foram alcançadas?
7. Quais os incentivos utilizados no alcance das metas institucionais em relação à capacitação e qualificação dos servidores?
8. Houve no período políticas de contratualização por metas visando planejamento, avaliação, com foco nos resultados? Qual?
- 9 – Como foram monitoradas as ações?
- 10 – Como se deu o processo decisório em relação à flexibilidade da gestão?



11. A competência produtiva, uma das diretrizes do programa, baseia-se em que indicador de desenvolvimento dos servidores?

12. As políticas de capacitação provocaram mudanças no período em relação ao aumento do Índice de Qualificação do Corpo Técnico Administrativo-IQCTA, visando melhoria organizacional, quais?

13. Que ações foram realizadas em relação à progressão por mérito visando desenvolvimento na carreira?

14. Você identifica no Programa de **EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS** elementos que privilegiam **Mérito**? Quais são eles?

14.1 – Que privilegiem **resultado**, quais são eles?

14.2 - Que visem **carreira**, **quais** são eles?

14.3 – Que sejam voltados à **eficiência**, quais são eles?

14.4 – Que visem contratualização de metas por resultados, quais?

15. Como foram/são monitoradas por esta Coordenadoria as políticas do Programa implementadas nos últimos 4 anos e o que esse monitoramento privilegia?

16. Como você avalia a continuidade do Programa?

17. Na nova configuração gerencial da administração pública, qual o papel da gestão de pessoal?

Belém: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Obrigada por sua Colaboração!

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### **Sra. Pró - Reitora de Pessoal da UFPA, (período 2006 a 2009)**

O presente Instrumento é parte da pesquisa de campo da Dissertação de Mestrado intitulada: “**A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPA: em sintonia com o Gerencialismo?**” com o objetivo de avaliar as configurações assumidas pelas políticas de gestão de pessoal da UFPA, no período compreendido entre 2006 a 2009 e se essas políticas desenvolvem-se em sintonia com o modelo gerencial da administração pública (NGP). A sua colaboração é de extrema importância para o levantamento dos dados e construção da pesquisa.

1. Como se deu a experiência de gerir pessoas em uma instituição pública?
2. As Universidades Públicas possuem um ambiente organizacional pautado pela diversidade. Desta forma, como foi a experiência de ser gestora de Pessoas em uma IFE, na qual se observa uma cultura organizacional tão diversa?
3. Quais os principais impedimentos ao desenvolvimento da GP na UFPA?
4. Quais os principais entraves ao desenvolvimento de uma gestão flexível no serviço público?
5. Em sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a produtividade dos servidores visando aumentar a eficiência da Instituição?
6. Quais foram as principais competências da **Pró- Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal em sua Gestão?**
7. Quais foram as principais políticas desenvolvidas pela Pró - Reitoria em sua gestão entre 2006 e 2009, visando cumprir as metas de pessoal no EIXO– VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS determinadas no PDI/2001-2010 da UFPA?
8. Quais as principais ações desenvolvidas no PDIT/PROGEP 2006-2009?

9. O PIDT teve seus objetivos e metas previstas contemplados?

10. No PIDT, os Programas: **Gestão do Desempenho/AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Dimensionamento e Educação Continuada dos Técnicos Administrativos** aprovados no PDIT/PROGEP atenderam no período 2006 a 2009 às metas institucionais exigidas no PCCTAE (Lei 11.091)?

11. Você identifica no Programa de Gestão de **DESEMPENHO PROFISSIONAL (PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO)** elementos que privilegiam **Eficiência**? quais são eles?

11.1–Que visem **Resultado**, quais são eles?

11.2 – Que visem **Mérito**, quais são eles?

11.3 – Que estejam atrelados a **carreira**, quais são eles?

11.4 – Que visem contratualização (contrato, pactos) com os servidores, quais?

12. Você identifica no Programa de **DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL** elementos que privilegiam **flexibilidade**? quais são eles?

12.1 - que privilegiam **Eficiência**, quais são eles?

12.2 – que visem **Resultado**, quais são eles?

12.3 – Que visem contratualização (contrato, pactos) com os servidores, quais?

13. Você identifica no Programa de **EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS** elementos que privilegiam **Mérito**? Quais são eles?

13.1 – Que privilegiam **resultado**, quais são eles?

13.2 - Que visem **carreira**, quais são eles?

13.3 – Que sejam voltados à **eficiência**, quais são eles?

13.4 – Que visem contratualização (contrato, pactos) com os servidores, quais?

14. Que outras ações gerenciais foram desenvolvidas no período visando melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados na PROGEP?

15. Que ações foram concretizadas visando aumentar a produtividade dos servidores e, conseqüentemente, a eficiência da instituição?

16. Na sua Gestão, que ações vislumbraram a gestão voltada para resultado? Houve algum mecanismo de contratualização, (contrato de metas, pactos) junto aos servidores, visando esse fim?

17. Quais as ações desenvolvidas por esta PROGEP visando flexibilidade da gestão?

18. Qual a compreensão da PROGEP em relação ao incentivo individual e coletivo serem atrelados às metas institucionais?

19. Em sua opinião, as exigências do PCCTAE foram cumpridas?

21. A avaliação de desempenho por mérito configura-se como um instrumento de gestão positivo? Em que sentido?

22. Como você avalia os Programas do PDIT/PROGEP? E como os mesmos foram monitorados?

23. Na nova configuração gerencial da administração pública, qual o papel da gestão de pessoal?

Belém: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Obrigada por sua colaboração.

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### **Sra. Diretora de Desempenho e Desenvolvimento da PROGEP**

O presente Instrumento é parte da pesquisa de campo da Dissertação de Mestrado intitulada: “**A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPA: em sintonia com o Gerencialismo?**” com o objetivo de avaliar as configurações assumidas pelas políticas de gestão de pessoal da UFPA, no período compreendido entre 2006 a 2009 e se essas políticas desenvolvem-se em sintonia com o modelo gerencial da administração pública (NGP). A sua colaboração é de extrema importância para o levantamento dos dados e construção da pesquisa.

1. Quais as competências da Diretoria de **DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO**?
2. Quais as principais ações desenvolvidas por esta Diretoria entre 2006 e 2009, visando cumprir as metas de pessoal **no EIXO-VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS** determinadas no Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI /2001-2010 da UFPA?
3. Quais as principais metas desta Diretoria no PDIT/PROGEP 2006-2009?
4. Os Programas aprovados no PDIT/PROGEP atenderam no período 2006 a 2009 às metas institucionais exigidas no PCCTAE (Lei 11.091)?

#### **5. EM RELAÇÃO AO PROGRAMA GESTÃO DO DESEMPENHO/ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

6. Em que consiste a gestão do desempenho? Quais os problemas envolvidos? Quais os focos da gestão?
- 7- A gestão de desempenho dos servidores está vinculada às metas e objetivos institucionais? De que forma?
8. De que maneira o Programa de avaliação de desempenho como processo pedagógico poderia estimular os servidores no sentido da flexibilidade e eficiência?

9. O programa de gestão do desempenho se preocupa em aumentar a produtividade dos servidores? De que forma? Há uma sistemática de avaliação dos servidores com base na produtividade?

10. O objetivo do Programa em identificar e avaliar o desempenho individual ou grupal, visando eficiência e eficácia institucional, foi contemplado? Como?

11. Que ações gerenciais foram desenvolvidas visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade a partir do Programa?

12. A Progressão funcional por mérito estaria ligada ao aumento da produtividade?

13. A Progressão funcional, visando elevação de salário, estaria ligada a intenção de aumento da produtividade?

14. Quais os objetivos da política de qualificação e como foram implementados?

15. Em relação ao desempenho, foram desenvolvidas políticas utilizando o instrumento da contratualização (contrato, pactos) de metas (organizacionais e de produção) com perspectivas de eficiência, visando foco da gestão nos fins, resultados? Como se deu?

16 – Como esse contrato foi planejado, executado e monitorado?

17. A Meta-avaliação configura-se como uma diretriz voltada para mérito? Por quê?

18. As ações do Programa possibilitaram o despertar da gestão voltada para resultados? De que forma?

19. Você identifica no Programa de **GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL (PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO)** elementos que privilegiam **Eficiência**? quais são eles?

19.1–Que visem **Resultado**, quais são eles?

19.2 – Que visem **Mérito**? Quais são eles?

19.3 – Que estejam atrelados a **carreira**, quais são eles?

19.4 - Que utilizaram mecanismos de contratos de metas junto aos servidores, quais?

## **20. EM RELAÇÃO AO PROGRAMA DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL:**

21. Alocar melhor a Força de trabalho remete ao aumento de eficiência e produtividade?

22. O objetivo do programa em fornecer indicadores para o plano de capacitação visava mérito? De que maneira? Foi contemplado esse objetivo?

23. O objetivo do programa em facilitar a definição de critérios para movimentação de pessoal visava à flexibilidade da gestão? De que maneira esse objetivo foi alcançado?

24. Foi realizado contrato organizacional ou de produção com os servidores, visando aumento da eficiência e eficácia institucional?

25. Que ações foram previstas no Programa visando à elevação da qualidade dos serviços prestados a comunidade? Houve um aumento na qualidade dos serviços?

26. Você identifica no Programa de **DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL** elementos que privilegiam **flexibilidade**? Quais são eles?

26.1 - que privilegiem **Eficiência**, quais são eles?

26.2 - que visem **Resultado**, quais são eles?

26.3 – que utilizaram mecanismos de contrato de metas por resultado junto aos servidores, quais?

27. Como foram/são monitoradas as ações implementadas por estes Programas nos últimos 4 anos e o que esse monitoramento privilegia?

28. Na nova configuração gerencial da administração pública, qual o papel da gestão de pessoal?

Belém: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Obrigada por sua Colaboração!

## APÊNDICE D – LEGISLAÇÃO CONSULTADA

### LEGISLAÇÃO/POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPA-PROGEP GOVERNO FEDERAL - BASE LEGAL PESQUISADA

ATO	EMENTA
Lei n. 8.112, de 11.12.1990	Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.
Lei n. 11.091, de 12.01.2005	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.
Decreto n. 5.707, de 23.02.2006	Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
Decreto n. 5.824, de 29.06.2006	Estabelece os procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
Decreto n. 5.825, de 29.06.2006	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
Estatuto da UFPA, de 10.07.2006	Aprova as alterações do Estatuto da Universidade Federal do Pará, conforme Portaria n. 337, de 10 de julho de 2006 e publicado no Diário Oficial da União em 12 de julho de 2006.
Regimento Geral da UFPA, de 29.12.2006	Disciplina os aspectos gerais e comuns da estruturação e do funcionamento dos órgãos e serviços da Universidade Federal do Pará (UFPA).
Resolução CNS/MEC n. 001, de 03.05.2005	Aprova o Regimento Interno da Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Resolução CNS/MEC n. 002, de 23.11.2006	Estabelece os procedimentos a serem observados pela Unidade de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino, na concessão de Progressão por Mérito, do que trata a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005



Resolução CNS/MEC n. 003, de 01.12.2006	Altera a Resolução CNS 02/2006, quanto aos procedimentos a serem observados pela unidade de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino, na concessão de progressão por mérito, do que trata a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
Nota Técnica N. 002/2006/CGGP/SAA/MEC, de 13.02.2006	Orienta os dirigentes de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação, referente às progressões no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Nota Técnica N. 001/2007/CGGP/SAA/MEC, de 19.04.2007	Orienta os dirigentes de Gestão de Pessoas das Instituições Federais de Ensino (IFE) vinculadas ao Ministério da Educação, alertando sobre os procedimentos para a progressão por mérito no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Medida Provisória n. 431, de 14.05.2008	Dispõe sobre a reestruturação... do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005... altera a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispões sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais...

FONTE: PROGEP -UFPA

<b>LEIS E PROGRAMAS DA UFPA –PROGEP 2006 -2009</b>	
Regimento da PROGEP	Define a missão, as competências e objetivos da PROGEP
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional -UFPA	Plano de ação da Universidade Federal do Pará 2001-20010
PIDT- Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnicos da PROGEP	Instrumento norteador das ações de políticas de pessoal desenvolvidas pela PROGEP, no período pesquisado de 2006 a 2009
PROGRAMA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL	Programa de Dimensionamento de Pessoal Técnico-Administrativo da UFPA visa a identificar e analisar a força de trabalho da Instituição necessária às exigências das unidades acadêmicas e administrativas e adequá-la à atual conjuntura.
PROGRAMA GESTÃO DO DESEMPENHO - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Dispõe sobre o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, apoiando e incentivando o desenvolvimento do pessoal técnico-administrativo, bem como garantindo suporte à busca de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados à comunidade.
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA - FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PERMANENTE E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL	Tem como pressupostos, a partir da lei 11.091, atualizar, desenvolver e formar Recursos Humanos qualificados de modo a garantir a melhoria organizacional
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UFPA 2001 -2010	Eixo estruturante: Valorização dos Recursos Humanos –meta 12 –estruturar e implantar políticas de desenvolvimento e fixação dos Recursos Humanos
PLANO DE AÇÃO PROGEP 2006 -2009	Promover análise e melhoria dos processos referentes à área de pessoal da UFPA
PCCTAE-PLANO DE CARREIRA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	Lei 11.091, art. 24, dispõe sobre o plano de desenvolvimento das IFES
RELATÓRIO DE GESTÃO PROGEP 2006	Relatório de Atividades produzido pela PROGEP exercício 2006
RELATÓRIO DE GESTÃO PROGEP 2007	Relatório de Atividades produzido pela PROGEP exercício 2007
RELATÓRIO DE GESTÃO PROGEP 2008	Relatório de Atividades produzido pela PROGEP exercício 2008
RELATÓRIO DE GESTÃO PROGEP 2009	Relatório de Atividades produzido pela PROGEP exercício 2009
RELATÓRIO DE GESTÃO PROGEP 2010	Relatório de Atividades produzido pela PROGEP exercício 2010
RELATÓRIO DE GESTÃO UFPA 2010	Relatório de Atividades produzido pela PROGEP exercício 2010

FONTE –PROGEP -UFPA



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)