



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**ADRIANA CRISTINA GOMES DE ARAÚJO**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CARIRI: PERCEPÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS**

**NATAL – RN**

**2021**

ADRIANA CRISTINA GOMS DE ARAÚJO

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO CARIRI: PERCEPÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública - MPPG, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte- UFRN, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Alves Filho

NATAL – RN

2021

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Araújo, Adriana Cristina Gomes de.  
Políticas e práticas de gestão de pessoas na Universidade  
Federal do Cariri: percepção dos atores institucionais / Adriana  
Cristina Gomes de Araújo. - 2021.  
189f. : il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública.  
Natal, RN, 2021.  
Orientador: Prof. Dr. Antonio Alves Filho.

1. Gestão Pública - Dissertação. 2. Gestão de Pessoas - Setor  
Público - Dissertação. 3. Políticas - Gestão de Pessoas -  
Dissertação. 4. Práticas - Gestão de Pessoas - Dissertação. I.  
Filho, Antonio Alves. II. Universidade Federal do Rio Grande do  
Norte. III. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 351

ADRIANA CRISTINA GOMES DE ARAÚJO

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO CARIRI: PERCEPÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública - MPPG, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte- UFRN, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

---

Dr. Antônio Alves Filho  
Orientador

---

Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo  
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

---

Profa. Dra. Maria Teresa Pires Costa  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é um presente, um fruto que nasce após o tempo do cultivo. Uma conquista que se alcança com o apoio de muitos e que a muitos precisa agradecer.

Pela oportunidade de ingressar e fazer parte desse projeto acadêmico, oportunizado pela parceria e união de esforços da Universidade Federal do Cariri (UFCA) com Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Onde o desejo e os planos de uma se juntaram à disponibilidade e compromisso da outra, resultando no arrojo de ambas.

À família, pela compreensão das ausências, pelo reconhecimento do esforço e por sempre acreditar que isso nutre a vida também.

Aos professores do PPgGP/UFRN, que de forma tão importante e decisiva fizeram parte dessa construção. Em especial ao Professor Antônio Alves Filho, que de forma humana, com zelo e profissionalismo ímpares, fez a condução e orientação de quem ainda engatinha nessa longa vida acadêmica. E a quem guardarei, sempre, admiração e respeito.

Aos colegas de curso, todos sem exceção, com um carinho imensamente especial a Camila, Kátia e Lílian, que com calor, proximidade, apoio, atenção e acolhimento, fizeram a caminhada mais esperançosa.

Aos profissionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFCA, pelo apoio, disponibilidade, torcida e por acreditar e confiar. Aos chefes Mário Pacheco, Leandro Targino e Ricardo Ness, pela confiança e segurança dadas, indispensáveis a este processo.

Aos de dentro de casa e de dentro do coração, Júlia e Marcos, por segurar as pontas do dia a dia intenso.

A Deus, em cada instante, em tudo.

A tudo, a todos, obrigada!

A Deus, à família, ao amor.  
E ao colega e amigo Josevaldo Lopes, em  
memória.

Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.  
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós  
ignoramos alguma coisa. Por isso, aprendemos  
sempre. Paulo Freire (1982).

## RESUMO

É relevante a importância das pessoas nas organizações públicas para geração de valor público à sociedade que, cada vez mais, exige responsabilidade e resultados de qualidade por parte do Estado. Considerando essa relevância das pessoas para auxiliar a gestão pública a atender e corresponder às necessidades e demandas dos cidadãos, este estudo teve como objetivo compreender as políticas e práticas da Gestão de Pessoas (GP) na Universidade Federal do Cariri (UFCA) segundo a percepção de seus atores institucionais visando obter um panorama geral dessa função na instituição. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa aplicada e descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas para coleta de dados, e a análise de conteúdo para o tratamento de dados. Os resultados encontrados permitiram identificar nos documentos institucionais as políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA. Das entrevistas realizadas, identificou-se as percepções dos atores institucionais acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas na Universidade. O planejamento de pessoal, demonstrando necessidades de melhorar a distribuição de pessoal; A organização do trabalho demonstrou necessidade de mais clareza de informações; O recrutamento e seleção de pessoas emergiu a importância de agregar elementos como avaliação de perfis, habilidades e competências, e a recepção de novos servidores reconhecida como positiva na instituição. A avaliação de servidores revelou-se amadurecida, entretanto com necessidade de sensibilização para melhor compreensão dos servidores da importância da avaliação; A defasagem da remuneração do servidor público apresentou-se desmotivante e como uma ameaça à retenção de talentos nas instituições públicas; A gestão do desenvolvimento é vista com destaque ao promover e oportunizar o desenvolvimento dos servidores; A qualidade de vida no trabalho mostra-se importante à instituição, voltada para a promoção da saúde e do bem-estar do servidor. Procedidas as análises e com resultados em vista, foi possível concluir que: os atores institucionais participantes da pesquisa têm uma percepção de que há necessidade de desenvolver a gestão de pessoas na universidade, especialmente pelo esforço de organizar-se sob regulamentações internas, mas que essa tem demonstrado avançar, está em evolução e se mostra numa concepção positiva para os participantes, apesar de afeta a fatores que impactam e limitam sua atuação e avanço, como aspectos legais e restrições orçamentárias. Ao final foram promovidas algumas proposições e sugestões à GP na UFCA, a partir dos resultados encontrados. Espera-se que este trabalho possa contribuir com a melhoria contínua da gestão de pessoas na UFCA e em outras instituições públicas.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Gestão de Pessoas no Setor Público; Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The importance of people in public organizations for generating public value to society is relevant, which increasingly demands responsibility and quality results from the State. Considering the importance of people in management assistant public to meet and respond to the needs and demands of citizens. We aimed to understand the policies and practices of People Management (GP) at the Federal University of Cariri (UFCA) according to the perception of its institutional actors to obtain an overview of this role in the institution. Therefore, applied and descriptive research was developed with a qualitative approach using documentary research and semi-structured interviews for sampling and content analysis for data processing. The results found allowed us to identify the policies and practices of people management at UFCA in institutional documents. From the interviews carried out, we recognize the perceptions of employees, while the policies and practices of people management. Personnel planning demonstrated the need to improve the distribution of personnel, while the organization of work combined with the recruitment and selection of people demonstrated the need for greater clarity in information and the importance of adding elements such as profile assessment and Skills. In addition, to having as positive the reception of new servers in the institution. The evaluation of public employees revealed itself to be mature, however, with the need for awareness for a better understanding of the public employees, of the importance of the evaluation. The delay in the remuneration of public servants presented itself as demotivating and as a threat to the retention of talents in public institutions. The development management is seen with prominence when promoting and providing opportunities for the development of servers quality of life at work is significant to the institution, aimed at promoting the health and well-being of the server. After the analysis and with the results in view, it was possible to conclude that: the institutional actors participating in the research have a perception that there is a need to develop people management at the University due to the effort to organize themselves under internal regulations, but that it has shown progress, is evolving and has a positive conception for the participants, despite affecting factors that impact and limit its performance and progress, such as legal aspects and budget restrictions. In the end, some proposals and suggestions were made to the GP at UFCA, based on the results found. These results can contribute to the continuous improvement of people management at UFCA and other public institutions.

**Keywords:** Public Management; People Management in the Public Sector; People Management Policies and Practices.

## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF	Constituição Federal
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
GP	Gestão Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IFES	Instituições de Ensino Superior
LNC	Levantamento das Necessidades de Capacitação
LNP	Levantamento de Necessidades de Pessoal
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
TCU	Tribunal de Contas da União
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFC	Universidade Federal do Ceará

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da PROGEP.....	20
Figura 2 – Modelos de Gestão Pública no Brasil .....	28
Figura 3 – Os subsistemas de gestão de pessoas .....	47
Figura 4 – Interações do subsistema de organização do trabalho.....	53
Figura 5 – Definições de cargo e função .....	54
Figura 6 – Características do cargo público .....	56
Figura 7 – Desenho de um cargo público .....	56
Figura 8 – Relações e vínculos com a administração pública .....	60
Figura 9 – Centralidade e interações da gestão do desempenho .....	66
Figura 10 – Tipos de avaliação de acordo com o foco de análise .....	69
Figura 11 – Dimensões para realização da avaliação do indivíduo.....	69
Figura 12 – Modelos fundamentais de gestão do desempenho de acordo com Bergue (2014) ... .....	70
Figura 13 – Percurso histórico da avaliação de desempenho no Brasil.....	73
Figura 14 – Elementos de influência na política de remuneração na administração pública brasileira .....	84
Figura 15 – Composição da remuneração de pessoas no setor público de acordo com a CF/1988 .....	85
Figura 16 – Vencimento e remuneração conforme a Lei 8.112/1990 .....	86
Figura 17 – Conceitos relacionados à remuneração dos servidores públicos.....	88
Figura 18 – Classificação dos sistemas remuneratórios segundo a CF/1988 .....	87
Figura 19 – Carreira como um processo de construção partilhada entre a pessoa e a organização .....	91
Figura 20 – Carreira: sequencial de cargos em níveis e classes .....	94
Figura 21 – Comparação da progressão horizontal e da carreira em diagonal .....	95
Figura 22 – Conceitos de educação, formação, treinamento e desenvolvimento.....	101
Figura 23 – Etapas do processo de T&D .....	205
Figura 24 – Evolução recente dos marcos legais sobre o desenvolvimento de servidores públicos federais.....	110
Figura 25 – Proposições à gestão de pessoas da UFCA .....	178

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Organização administrativa da PROGEP .....	20
Quadro 2 – Estágios de evolução para tratar a gestão de pessoas .....	34
Quadro 3 – Fases da gestão de pessoas de acordo com a abordagem funcionalista.....	34
Quadro 4 – Evolução das relações de trabalho e gestão de pessoas de acordo com as fases históricas brasileiras .....	35
Quadro 5 – Principais marcos legais da gestão de pessoas no contexto público brasileiro.....	36
Quadro 6 – Resumo das políticas e práticas de gestão de pessoas .....	47
Quadro 7 – Planejamento de gestão de pessoas nos níveis estratégico, tático e operacional ..	51
Quadro 8 – Fases do processo admissional .....	60
Quadro 9 – Arranjo da gestão de desempenho .....	65
Quadro 10 – Outras vantagens possíveis ao servidor .....	86
Quadro 11 – Remuneração fixa e variável .....	88
Quadro 12 – As análises do LNT .....	106
Quadro 13 – Níveis para avaliação dos treinamentos.....	108
Quadro 14 – Detalhamento dos níveis de avaliação do treinamento.....	109
Quadro 15 – Resumo do percurso metodológico .....	120

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participantes da pesquisa: população e amostra .....	119
Tabela 2 – Avaliação das políticas e práticas de GP na UFCA.....	132
Tabela 3 – Percepção sobre tomadas de decisão sobre políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA.....	135
Tabela 4 – Percepção sobre pontos que impactem favoravelmente a implantação das políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA .....	137
Tabela 5 – Percepção sobre pontos que impactem desfavoravelmente a implantação das políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA .....	139
Tabela 6 – Avaliando o planejamento de pessoal na UFCA .....	142
Tabela 7 – Percepção sobre o subsistema de organização do trabalho .....	146
Tabela 8 – Percepção sobre o recrutamento e seleção de pessoas na UFCA .....	148
Tabela 9 – Percepção sobre a recepção de novos servidores .....	151
Tabela 10 – Percepção sobre avaliação de desempenho de servidores na UFCA.....	153
Tabela 11– Opiniões sobre a política de remuneração do servidor público.....	156
Tabela 12 – Avaliação da política e práticas de desenvolvimento dos servidores na UFCA.	159
Tabela 13 – Avaliação sobre a política de qualidade de vida da UFCA .....	161
Tabela 14 – Percepções sobre gerenciamento e avaliação do clima organizacional.....	164
Tabela 15 – Subsistema de gestão de pessoas, políticas e práticas vistas como destaque ....	167
Tabela 16 – Maiores desafios para a gestão de pessoas na UFCA.....	169
Tabela 17 – Principais códigos das subcategorias.....	171

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>Contextualização do problema de pesquisa</b> .....	16
<b>1.2</b>	<b>Caracterização do ambiente de estudo</b> .....	19
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b> .....	21
1.3.1	Objetivo geral .....	21
1.3.2	Objetivos específicos .....	21
<b>1.4</b>	<b>Justificativa</b> .....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
<b>2.1</b>	<b>Gestão pública</b> .....	25
<b>2.2</b>	<b>Gestão de pessoas no setor público</b> .....	33
<b>2.3</b>	<b>Políticas e práticas de gestão de pessoas</b> .....	42
2.3.1	O planejamento de pessoal .....	48
2.3.2	Organização do trabalho .....	52
2.3.3	Gestão do emprego .....	58
2.3.4	Gestão do desempenho .....	63
2.3.5	Gestão da compensação .....	77
2.3.6	Gestão do desenvolvimento .....	89
2.3.7	Gestão das relações humanas e sociais .....	112
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	117
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa</b> .....	117
<b>3.2</b>	<b>Participantes da pesquisa</b> .....	118
<b>3.3</b>	<b>Coleta dos dados</b> .....	119
<b>3.4</b>	<b>Tratamento dos dados</b> .....	120
<b>3.5</b>	<b>Aspectos Éticos</b> .....	122
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	123
<b>4.1</b>	<b>Pesquisa documental</b> .....	123
4.1.1	Planejamento de pessoal .....	123
4.1.2	Organização do trabalho .....	124
4.1.3	Gestão do emprego .....	124
4.1.4	Gestão do desempenho .....	127
4.1.5	Gestão da compensação .....	128
4.1.6	Gestão do desenvolvimento .....	128
4.1.7	Gestão das relações humanas e sociais .....	130
<b>4.2</b>	<b>Percepções sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas</b> .....	131
4.2.1	Avaliações das políticas e práticas de GP na UFCA .....	132

4.2.2	Percepção sobre tomadas de decisão sobre políticas e práticas de gestão de pessoas na UFC.....	134
4.2.3	Identificação de pontos que impactem favoravelmente na implantação das políticas e práticas de GP na UFCA.....	136
4.2.4	Identificação de pontos que impactem desfavoravelmente a implantação dessas políticas e práticas .....	139
4.2.5	Avaliação do planejamento de pessoal .....	141
4.2.6	Percepção sobre a organização do trabalho e descrição do serviço.....	145
4.2.7	Percepção sobre o recrutamento e seleção de pessoas na UFCA .....	148
4.2.8	Percepção sobre a recepção de novos servidores .....	151
4.2.9	Percepção sobre a avaliação de desempenho de servidores na UFCA .....	152
4.2.10	Opinião sobre a política de remuneração do servidor público .....	156
4.2.11	Avaliação das políticas e práticas de desenvolvimento dos servidores na UFCA.....	159
4.2.12	Avaliação da política de qualidade de vida da UFCA.....	161
4.2.13	Percepções sobre gerenciamento e avaliação do clima organizacional .....	163
4.2.14	Subsistema de gestão de pessoas, políticas e práticas vistos como destaque .....	167
4.2.15	Maiores desafios para a gestão de pessoas na UFCA .....	168
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>173</b>
<b>5.1</b>	<b>Proposições e sugestões</b> .....	<b>177</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>180</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO</b> .....	<b>188</b>
	<b>ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP</b> .....	<b>190</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma nova dinâmica tem se apresentado na sociedade que exige, cada vez mais, melhores resultados por parte do Estado. Muito além da prestação e da oferta de serviços e bens públicos, o que se exige e se espera da gestão pública são resultados com qualidade, eficiência, eficácia e efetividade. Mecanismos e ferramentas de controle apropriam o cidadão para um maior acompanhamento e cobranças diante da atuação, atos, escolhas e decisões do poder público, afinal, é papel do Estado, por todo o seu aparato, atuar com fins de atender ao interesse coletivo e alcance do bem comum. Também se espera da gestão pública ética, transparência, responsabilização e prestação de contas.

Diante desse contexto de exigência elevada dos cidadãos em torno dos serviços prestados pelo poder público, as pressões, cobranças e controle social diante de sua atuação, a gestão pública se vê diante da necessidade de refletir e repensar suas formas de gestão, de modo a realizar suas funções e de corresponder às demandas e expectativas dos cidadãos.

Nesse cenário, o papel e a ação dos agentes públicos são preponderantes para responder e corresponder às expectativas da sociedade em relação à gestão pública, visto que tudo nas organizações se processa através das pessoas (BERGUE, 2010; BERGUE, 2014) e são elas que com o seu trabalho geram resultados e valor para a sociedade. Os servidores públicos assumem, portanto, o papel propulsor e mediador desse Estado mais competente, a partir de uma postura protagonista de uma gestão pública mais próxima das expectativas apresentadas pelo cidadão. Nesse sentido, a gestão de pessoas das instituições assume papel essencial para auxiliar as organizações a atingir os resultados necessários, pois se trata da função da gestão que lida diretamente com o elemento humano nas instituições.

A gestão de pessoas pode contribuir e orientar para que a instituição ofereça, cada vez mais, qualidade na prestação de seus serviços e atue com melhor aproveitamento dos recursos públicos. A área pode contribuir para estruturar quadros de servidores mais aderentes aos discursos institucionais e mais atentos às cobranças originadas da sociedade.

O Estado, por meio da gestão pública e de seus agentes, consideradas as expectativas dos cidadãos colocadas na sua gestão, se vê diante da responsabilidade de entregar resultados satisfatórios e condizentes com as necessidades e demandas da sociedade. Nessa direção, os servidores públicos têm papel determinante na consecução e consumação desse compromisso e missão da administração pública. Como bem trazem Camões, Fonseca e Porto (2014, p. 5), “os servidores públicos são responsáveis, em última análise, pela capacidade técnica e pelo desempenho necessários à consecução dos objetivos de governo”.

Nessa perspectiva, as instituições públicas precisam estar preparadas para lidar e acompanhar esse novo comportamento apresentado pelos cidadãos, diante dessa cobrança de resultados mais eficientes que o público espera da gestão. Assim, Matias-Pereira (2010) fala sobre o novo marco da gestão pública de se estimular nos servidores o compromisso com a estruturação de uma sociedade mais preparada para atender às crescentes demandas da sociedade, num contexto de fortes mudanças.

As organizações públicas, buscando acompanhar esse ritmo, procuram implementar políticas e práticas de gestão que direcionam ao alcance de seus objetivos e que dialoguem com os anseios apresentados pela sociedade. As pessoas, com seus esforços e talentos, ao colocarem em prática as estratégias que são definidas pelas organizações, têm importante papel e se tornam as grandes responsáveis pela realização das missões institucionais.

Área relevante dentro das organizações, quer públicas ou privadas, a gestão de pessoas atua para orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002) e tem sido, cada vez mais, compreendida como uma parte estratégica e de fundamental importância para contribuir com a organização no alcance de seus objetivos, intermediando relações entre os indivíduos e a gestão, e procurando contribuir para a melhor tomada de decisão pela organização. Suas práticas são relevantes para auxiliar a instituição a seguir com seus planos institucionais e se fortalecer na execução de suas atividades.

A gestão de pessoas é importante para organizar processos de admissão que captem bons profissionais para seus quadros, fazer um adequado dimensionamento de pessoal e bem alocar os profissionais, considerando as demandas e necessidades de trabalho e os perfis e as competências de cada profissional. Também é importante para a capacitação e desenvolvimento dos seus servidores, preparando-os para poder desempenhar suas atribuições com maior zelo, qualidade e eficiência. Ainda, essencial para estruturar e acompanhar processo de avaliação profissional diante da realização de suas atribuições e suas contribuições na realização do trabalho da instituição, além de alicerçar as ações de qualidade de vida, que podem favorecer o desenvolvimento de um clima organizacional mais saudável.

Nesse cenário, estão imersas as universidades federais, as quais são instituições públicas de ensino que têm importante função social e têm relevante papel de contribuição para o desenvolvimento da sociedade e do país. Devem atuar, pois, para formar cidadãos através de ensino, desenvolvimento de pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promovendo a extensão universitária, no compartilhamento do conhecimento com a comunidade. As instituições de ensino superior são organizações complexas que se caracterizam pela existência de vários processos produtivos (ensino, pesquisa e extensão), responsáveis pela transformação

do conhecimento com o intuito de modificar a realidade das pessoas, se inserindo em um mercado competitivo, pois os seus usuários e a sociedade esperam ensino e formação de qualidade contribuindo, desse modo, com a formação de profissionais capazes de se inserir e contribuir com o ambiente e o desenvolvimento da própria sociedade, através do conhecimento (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012).

Na Universidade Federal do Cariri (UFCA), a gestão de pessoas também se revela importante na instituição na construção e na consecução dos seus objetivos. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) tem procurado atuar de forma estratégica, de modo a contribuir com o alcance dos resultados da Universidade. Tem procurado agir de forma integrada aos demais setores da universidade participando, para isso, de discussões e construção de documentos importantes tais como o Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional. Nesse percurso, tem buscado alinhar seu discurso junto ao público de servidores e melhorar sua atuação diante das diversas práticas de gestão de pessoas, estabelecendo comunicação e mediando relações entre os servidores e a instituição.

Ante o exposto, considerando que a Universidade Federal do Cariri está inserida nessa realidade vivenciada pela gestão pública de quem os cidadãos exigem melhores resultados, volta-se para as pessoas da organização a força de proporcionar a geração de resultados e valor pela instituição, onde a gestão de pessoas, por meio de suas políticas e práticas na instituição, assume importância e papel essencial para esse alcance.

### **1.1 Contextualização do problema de pesquisa**

A gestão de pessoas alcança papel expressivo no seio das organizações, dado que, no desenvolvimento de suas diversas práticas, lida diretamente com o elemento humano. No âmbito das organizações públicas, dada essa competência, assume posição fundamental para o desenvolvimento organizacional, colaborando para alcance dos objetivos desejados pela instituição, de quem a sociedade tem cobrado, cada vez mais, eficiência e qualidade na prestação e oferta de bens e serviços.

Não há como pensar em organizações sem pensar na existência das pessoas, pois praticamente tudo o que se processa nas organizações se faz através das pessoas. Bergue (2014), fala da organização como sendo as pessoas e as interpretações compartilhadas das suas relações. Visto por esse ângulo, em que as pessoas assumem papel central nas organizações, entende-se ser relevante compreender como elas enxergam, percebem e interpretam as políticas e práticas de gestão na organização, entre essas, as de gestão de pessoas. Configura-se oportunidade de

refletir diante das estratégias que se têm adotado, de modo a dar continuidade e prosseguir com elas, quando se conclui que estas se revelam positivas e tidas como boas práticas de gestão ou, redefini-las, caso os resultados encontrados no diagnóstico realizado, se revelem negativos e careçam de mudanças.

Sendo papel da gestão de pessoas a atribuição de tratar os assuntos distribuídos entre diversos processos que se relacionam aos atores na instituição, desde o planejamento da força de trabalho até a aposentadoria e, de acordo com Bergue (2019), uma área importante da estrutura organizacional que impulsiona as políticas de gestão de pessoas, no que diz respeito à formulação, execução e avaliação das políticas, entende-se ser valioso poder compreender como esses atores percebem e avaliam a gestão de pessoas, suas políticas e práticas na organização.

No âmbito da UFCA, a gestão de pessoas vem crescendo e amadurecendo institucionalmente. Inicialmente, a UFCA seguiu as políticas e práticas de gestão de pessoas estabelecidas na Universidade Federal do Ceará (UFC), sendo as atividades, ações, fluxos de processos e decisões relacionadas ao tema de pessoal, norteados pelo documental de orientações, regulações e normativas desenvolvidas pela gestão de pessoas da UFC, que foi sua tutora durante 05 anos após sua criação. Desde então, nota-se uma busca de evolução nas suas práticas de gestão, no intuito de se definir e avançar nos diversos aspectos inerentes ao tema.

O avanço e desenvolvimento da gestão de pessoas na UFCA pode ser percebido a partir de diversos olhares. Inicialmente, existe o cuidado e zelo em se seguir e observar todo o arcabouço legal e de normas que disciplinam e orientam a gestão de pessoas na administração pública como um todo e no caso específico das universidades federais. Por meio dos relatórios anuais de gestão apresentados ao Tribunal de Contas da União (TCU), é possível observar avanços em ações relacionadas às práticas de gestão de pessoas na universidade. Tais avanços, podem ser vistos, por exemplo, no crescimento das ações de capacitação que se elevaram em número de ações e, também, no alcance de servidores capacitados, no desenvolvimento de práticas como o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) ou no Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND), no Levantamento de Necessidades de Pessoal (LNP) como também, na elevação das ações de qualidade de vida no trabalho, conforme informações dos relatórios de gestão série de 2013 a 2019 (UFCA,2020a).

Também se nota o cuidado e empenho em capacitar suas equipes, buscando as competências necessárias para atendimento de suas demandas, também na participação e interação com instituições afins e nos espaços de interação onde são tratados temas relacionados à gestão de pessoas, como o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas – FORGEP,

que promove o intercâmbio entre as Instituições Federais de Ensino Superior, promovendo o debate e troca de experiências entre seus integrantes. Em termos concretos, os relatórios de gestão entre 2013 e 2019, mostram, também, avanço nas ações de gestão de pessoas na UFCA, o que pode ser percebido pelo crescimento de práticas de desenvolvimento e qualidade de vida, por exemplo.

Outro indicativo do crescimento e amadurecimento da Gestão de Pessoas (GP) na instituição é o movimento de criação de normativas de matéria da gestão de pessoas no âmbito da universidade. Nesse movimento, entre 2016 e 2020 foram criadas resoluções que alcançam as seguintes políticas e práticas: Concurso Público para provimento na Carreira do Magistério Superior no âmbito da Universidade Federal do Cariri; Normas Regulamentares para o Processo Seletivo Simplificado na UFCA; remoção dos servidores técnico-administrativos em educação; programa de Ambientação e Iniciação ao Serviço Público da UFCA; avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFCA em período de Estágio Probatório, resoluções que se encontram publicadas no sítio eletrônico da universidade, no acervo de documentos do conselho superior da instituição, disponível no endereço eletrônico: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/estrutura-organizacional/orgaos/complementares/seods/consuni/>.

Nesse percurso e na busca de uma gestão de pessoas mais firme e consistente, vão surgindo as demandas, necessidades, questionamentos, cobranças, posicionamentos de servidores e gestores, que vão alimentando e indicando o caminho a ser traçado para se chegar a uma gestão de pessoas mais fortalecida e capaz de gerar resultados para a instituição. Referidos questionamentos podiam ser identificados na forma como se dava o planejamento da força de trabalho e se distribuíam cargos entre setores, como se repartiam orçamentos para capacitação e treinamento, nas ausências de ações que pensassem, também, na saúde e segurança do servidor em seu ambiente de trabalho e, muitas vezes, na insatisfação de como as decisões eram comunicadas, mesmo que se baseadas nas imposições legais. Nesse último caso, havia um discurso de uma gestão de pessoas distante dos servidores no estabelecimento dos seus discursos e implementação de suas medidas e ações.

Nessas situações, se foi percebendo a necessidade da integração entre a gestão de pessoas com as demais áreas da instituição, a importância do envolvimento de todos para que as ações possam desencadear resultados e a necessidade de aproximar a gestão de pessoas de servidores, gestores e unidades organizacionais numa perspectiva de instituição como um todo. Também foi se revelando oportuno compreender a gestão de pessoas como um todo na

instituição e, nesse sentido se fortalecer, ainda mais, como uma função gerencial na Universidade.

Entende-se, portanto, que as políticas e práticas de gestão de pessoas vêm nesse ritmo de encontrar sua identidade própria em termos de UFCA. Trata-se de uma construção relativamente recente dado o tempo de criação da universidade. Envolve um aprendizado que traz apelos e contribuições de diversos públicos, sejam servidores, gestores ou outras áreas da instituição, para seu desenvolvimento, continuidade e fortalecimento.

Diante do exposto, esta pesquisa buscará responder ao seguinte questionamento: qual a avaliação que os atores institucionais fazem das políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA?

## **1.2 Caracterização do ambiente de estudo**

A Universidade Federal do Cariri (UFCA), localizada em uma região de grande riqueza natural e cultural no sul do Ceará, na região do Cariri (a 500 km da capital, Fortaleza), tem natureza jurídica de autarquia sendo vinculada ao Ministério da Educação. Trata-se de uma universidade ainda nova, criada em 5 de junho de 2013, a partir da Lei 12.826 de 2013, por desmembramento da Universidade Federal do Ceará. A sede da instituição está localizada na cidade de Juazeiro do Norte, funcionando com Campus também nas cidades de Barbalha, Brejo Santo e Crato, no Ceará.

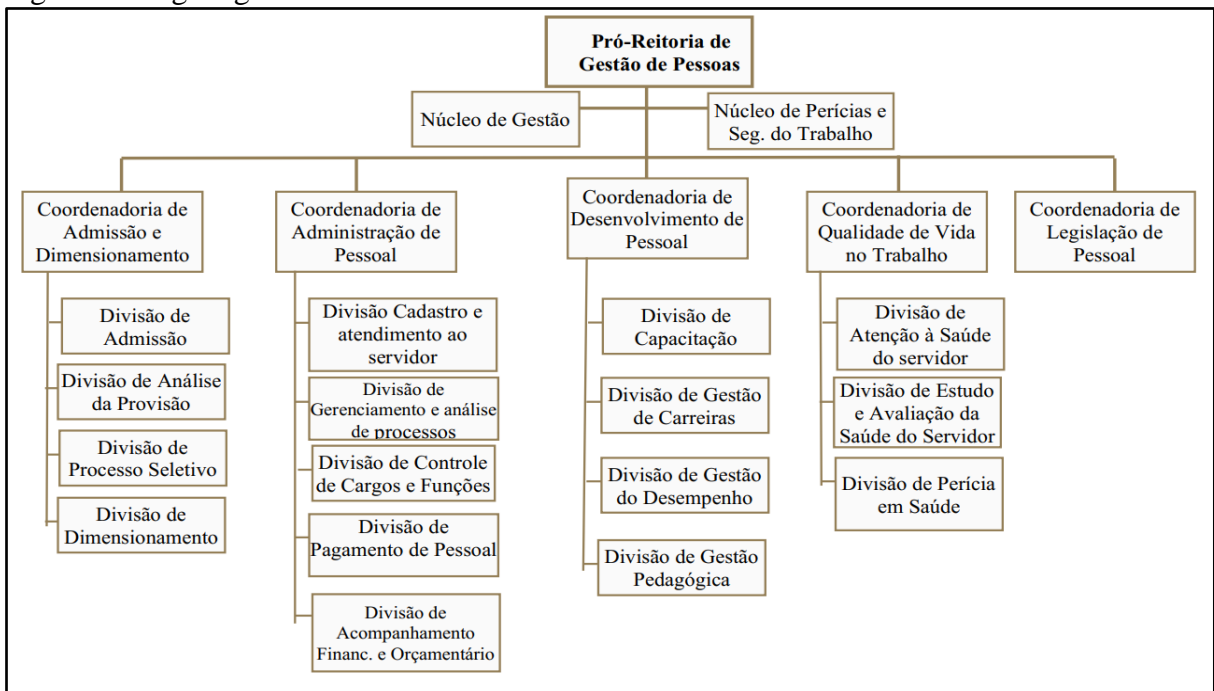
A UFCA, que tem como missão institucional “promover conhecimento crítico e socialmente comprometido para o desenvolvimento territorial sustentável” (UFCA, 2020b), já formou 2.281 alunos de 2013 até 2020. De acordo com dados da Pró-Reitoria de Graduação, a instituição oferta, atualmente, 25 cursos de graduação e 15 de pós-graduação, e conta com um total de 3.052 estudantes matriculados no primeiro semestre de 2021 e recebe alunos dos diversos estados e de várias regiões do país (PROGRAD, 2021).

O quadro de pessoal da UFCA é composto por 623 servidores, sendo 325 docentes e 298 técnicos administrativos, estando estruturada administrativamente em 31 macro unidades, sendo 06 unidades acadêmicas e 25 unidades administrativas (UFCA, 2020c). As unidades acadêmicas são responsáveis pela atividade-fim da Universidade, o ensino, operacionalizando e interligando os cursos de áreas afins e as unidades administrativas realizam atividades-meio, para apoiar a atuação da universidade no quadripé ensino, pesquisa, extensão e cultura. Conforme publicado no relatório de gestão do ano de 2020, as finalidades da UFCA são: ensino de nível superior; cursos de graduação e pós-graduação; desenvolvimento de pesquisa científica

e promoção da inovação tecnológica; extensão universitária; cultura, como pilar de formação acadêmica (UFCA, 2020b).

Entre as unidades que exercem atividades-meio, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, é área institucional responsável pela gestão das políticas, práticas, processos, projetos e ações voltadas às pessoas na UFCA. O setor atua com um total de 32 servidores efetivos, sendo 29 técnicos administrativos e 03 docentes, além de estagiários e bolsistas, e a sua estrutura interna está organizada conforme organograma do setor apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Organograma da PROGEP



Fonte: Adaptado de: (UFCA, 2020c).

As temáticas relacionadas à gestão de pessoas na UFCA estão divididas setorialmente conforme organização administrativa da PROGEP, apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Organização administrativa da PROGEP

<b>Setor da PROGEP</b>	<b>Responsabilidades</b>
Gabinete da Pró-Reitoria	Gestão da Pró-Reitoria
Núcleo de Gestão	Assessoria e suporte gerencial ao Gabinete e aos demais setores da PROGEP
Núcleo de Perícias e Segurança do trabalho	Perícias médicas, laudos ambientais e assuntos de segurança no trabalho.
Coordenadoria de Admissão e Dimensionamento	Concursos, seleções, admissão e dimensionamento de servidores.
Coordenadoria Administração de Pessoal	Pagamento, benefícios, auxílios.
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal	Capacitação, desenvolvimento das carreiras, avaliação de desempenho.

Coordenadoria de Legislação de Pessoal	Suporte legal e normativo aos setores da PROGEP
Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho	Promoção de saúde e qualidade de vida dos servidores da Universidade Federal do Cariri.

Fonte: Adaptado de: (UFCA, 2020d).

Com essas responsabilidades, a gestão de pessoas na UFCA está inserida na base do Planejamento Estratégico Institucional (PEI), assumindo 3 objetivos estratégicos dos 16 existentes. De acordo com esses objetivos, a gestão de pessoas deve contribuir para o alcance da missão e realização da visão da instituição, promovendo a adequação de pessoal, tanto em relação a quantidades e à qualificação dos servidores; capacitar por competências, com foco em resultados institucionais, mediante uma política de capacitação contínua e progressiva, de modo a oportunizar a formação e o aperfeiçoamento da gestão e dos servidores; e, além de atrair e estimular a permanência das pessoas na instituição, valorizá-las por ações voltadas para a qualidade de vida e incentivo ao seu desenvolvimento, objetivando construir um ambiente organizacional favorável ao crescimento e à realização das pessoas.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar as políticas e práticas da Gestão de Pessoas na UFCA segundo a percepção de seus atores institucionais.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA a partir de documentos institucionais;
- b) Identificar as percepções dos atores quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA;
- c) Fazer proposições à gestão de pessoas com base na avaliação feita sobre suas políticas e práticas.

### **1.4 Justificativa**

É possível enxergar a relevância da gestão de pessoas para as organizações, sejam essas públicas ou privadas, pois se trata da função que se ocupa diretamente em atuar com assuntos relacionados às pessoas que compõem os quadros da organização. Quando se pensa em uma gestão de pessoas estratégica, capaz de dialogar com as demais partes da gestão e arquitetada para contribuir com objetivos, metas e resultados organizacionais, o sistema de gestão de pessoas angaria mais relevância, visto que se posiciona de forma mais veemente no sentido de contribuir com a realização da missão organizacional. Nesse sentido, políticas e práticas de gestão tornam-se cada vez mais salutares para que pessoas e organização caminhem rumo a realização de planos institucionais e geração de valor para a sociedade.

Tomando, por exemplo, essa dimensão para as Instituições de Ensino Superior – IFES, como as universidades federais, a gestão de pessoas demonstra-se essencial para que essas cumpram com êxito e qualidade a prestação do serviço de educação superior, que ensina, forma e transforma estudantes em cidadãos para poderem atuar e contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Nesse sentido, políticas bem orientadas e práticas bem estruturadas de gestão de pessoas podem contribuir, nesse contexto, para, entre outros alcances: na promoção de processos de admissão que captem bons profissionais para seus quadros; na alocação adequada de pessoas, considerando as necessidades institucionais/setoriais e com os perfis e as competências de cada; na gestão de avaliação de desempenho e resultados do trabalho de cada indivíduo; na preparação de programas de treinamento e desenvolvimento de servidores, promovendo ganhos de aprendizado que os prepare para desempenhar suas atribuições com mais zelo, qualidade, eficiência; na viabilização de ações de qualidade de vida, o que pode favorecer o desenvolvimento de um clima organizacional mais saudável.

À vista disso, torna-se válido compreender como as políticas e práticas de gestão são percebidas e interpretadas por servidores que compõem uma IFE, dado que se trata de uma categoria de organização pública que contribui sobremaneira com o desenvolvimento da sociedade mediante produção de conhecimento e formação de cidadãos, por meio da educação superior.

Como justificativa deste trabalho está o fato de ainda não ter sido realizado estudo semelhante na UFCA, que analise como se dá a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas na instituição, a partir da percepção dos atores institucionais. Ao se realizar busca nas plataformas: a) Portal de Periódicos CAPES/MEC; b) SciELO – Scientific Electronic Library Online; c) Repositório Enap; Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), sobre trabalhos realizados a respeito das políticas e práticas de gestão de pessoas em universidades ou outras instituições públicas, não foram encontrados estudos que façam a

investigação sobre políticas e práticas em geral, mas sim, trabalhos com ênfase em políticas ou práticas específicas.

Em relação a outros trabalhos encontrados nessas plataformas, podem ser citados como exemplos, a dissertação de Pessoa (2018), apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, de título ‘Cultura Organizacional e Condições de Trabalho: Impactos da Contratualização de um Hospital Universitário com a EBSEH’; o estudo de Guerra (2018), do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública, da Universidade Federal do Pará, com o título ‘Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Intenção de Rotatividade: Um Estudo Com Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal do Pará na Cidade de Belém’.

Ao se avançar no estudo que objetiva obter um panorama acerca da gestão de pessoas na UFCA, pensa-se em alcançar uma visão de como se apresenta o todo, para depois debruçar-se sobre as questões que se revelarem mais relevantes e urgentes, sejam a partir de uma perspectiva institucional ou acadêmica. Conforme estudos de Longo (2007a), essa visão global e panorâmica pode oferecer elementos importantes para o diagnóstico sobre a gestão de pessoas, e ser utilizada como um mapa que proporcione indicações quanto ao local de origem ou a raiz dos problemas e disfunções que forem sendo detectados no funcionamento de um determinado subsistema de gestão de pessoas da instituição, oportunizando detectar as raízes do problema a partir do diagnóstico que vislumbre encontrar as soluções necessárias.

Nesse sentido, o presente trabalho se justifica também por sua contribuição teórica ao promover a busca de compreensão que gere conhecimento, ao investigar com detalhe, a partir da busca dessa percepção de atores institucionais, a gestão de pessoas na UFCA, em torno de suas políticas e práticas de gestão de pessoas, visando encontrar os contornos apresentados por essa função na instituição.

Em relação à sua contribuição prática, os achados desta pesquisa poderão incidir com direcionamentos e proposições à gestão de pessoas da UFCA, de outras universidades e outras instituições públicas que se assemelhem à realidade atual ou a realidades pensadas e almejadas, contribuindo para a reflexão e decisão diante das estratégias que se têm estabelecido pela gestão de pessoas. Também, podendo decidir pela manutenção daquelas que sejam avaliadas como adequadas, bem como para revisão ou implementação de outras que se mostrarem deficitárias na avaliação.

No campo pessoal, este trabalho justifica-se pelo interesse que a pesquisadora tem de aprender mais sobre gestão de pessoas, aprofundando-se mais nesse tema, dado que está inserida numa instituição pública (universidade federal) e trabalha no setor de gestão de

peças, o que favorece poder compreender ainda mais sobre a gestão de pessoas no setor público e entender como essa atuação é percebida pelos seus atores institucionais.

Diante de todo o exposto, este trabalho mostra-se relevante, justificando ser feito, com fins de analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA, a partir da percepção de seus atores institucionais, visto que tal investigação ainda não aconteceu na instituição. Através dessa investigação, é possível, também, identificar e compreender como se tem dado essa mudança de atuação e se de fato, tem se configurado evolução na gestão de pessoas na UFCA. Desse modo, este trabalho mostra-se relevante, justificando ser feito, considerando que ainda não ocorreu investigação semelhante na instituição, com fins de analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA, a partir da percepção de seus atores institucionais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção se discorrerá sobre o referencial teórico que alicerça e estrutura a compreensão dos conhecimentos relacionados à gestão de pessoas, suas políticas e práticas adotadas no contexto da gestão pública, bem como subsidiará a investigação a que se propõe o estudo, ao buscar conhecer a percepção dos atores da UFCA sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas da instituição.

### **2.1 Gestão pública**

A ação do Estado é voltada para a realização do bem comum e a sua atuação não visa o lucro, visto que o Estado exerce prioritariamente uma função social. A gestão pública se estabelece na relação entre Estado e sociedade e impulsiona a administração pública, de modo a promover a atuação do poder público na busca de atender às demandas da sociedade. Conforme Matias-Pereira (2012) a ação do Estado se efetiva pela gestão pública, visando viabilizar e garantir direitos, ofertar serviços e distribuir recursos.

Segundo Bergue (2010) pode-se compreender gestão como sinônimo de administração. Para o autor, administração, que pode se definir como executar de forma contínua o processo administrativo, envolve um ciclo que conta com os elementos fundamentais de planejamento, organização, direção e controle.

Para Santos (2014), a gestão pública trata do planejamento, organização e controle dos bens e interesses públicos, agindo conforme os princípios administrativos em busca do bem comum. Parece ser claro que o objetivo essencial do Estado é a busca da realização do bem comum e o atendimento do interesse público e da coletividade, ao prestar e ofertar serviços e bens públicos.

Nesse meandro, a gestão pública tem vivenciado momentos em que modelos diferentes de gestão foram e vêm sendo utilizados. Enfrentando pressões e questionamentos, sejam de ordem econômica, social ou de outra natureza pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da atuação do Estado, novos modelos emergem como uma tentativa de suplantar o modelo anterior e promover as melhorias de que carece o Estado e a gestão pública na busca de melhor gerir a máquina pública.

A gestão pública que, conforme Matias-Pereira (2012) efetiva as ações do Estado, demonstra uma necessidade de ir além da oferta dos bens e serviços públicos que são de responsabilidade do poder público. Essa gestão deve se revestir do papel de gerenciar a coisa

pública com eficiência, eficácia e efetividade, de modo a ofertar à sociedade, além de bens e serviços, qualidade, abertura, transparência, clareza de discursos e respostas compreensíveis ao cidadão comum, conseguindo proporcionar geração de valor público e os impactos necessários ao atendimento das necessidades e transformações necessárias para o desenvolvimento da sociedade em sua totalidade.

A sociedade tem se demonstrado cada vez mais atenta diante das ações do Estado. Desde a Constituição Federal (CF) de 1988, a participação social ganha muitos instrumentos de controle que oportunizam ao cidadão cobrar do poder público a realização do seu papel no sentido de promover o bem comum e atendimento do interesse da coletividade.

Coelho (2012) fala da gestão pública contemporânea orientada para eficiência, eficácia e efetividade, com focos voltados para o princípio da economicidade subentendendo a eficiência na perspectiva de se “fazer mais com menos”, objetivando a produtividade; para o princípio da qualidade percebida, subentendendo a eficácia na perspectiva de se “fazer melhor”, considerando as necessidades e expectativas dos beneficiários dos serviços públicos e das políticas públicas; e para o princípio da participação, subentendendo a efetividade na perspectiva de se fazer diferença para o beneficiário, considerando os seus direitos sociais como cidadão frente-a-frente aos processos e resultados da gestão/políticas públicas.

Segundo Matias-Pereira (2010, p.10), “administração pública, num sentido amplo, deve ser entendida, como todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos instituições e outras formas de conduta humana, que determinam forma de distribuir e exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos”. Já para Wilson (1987), citado por Matias-Pereira (2012) a administração pública encontra-se como um eixo transmissor entre o Estado e a sociedade, com a responsabilidade de atender às demandas da sociedade, com serviços públicos de qualidade e transparência.

Também na visão de Matias-Pereira (2010) a Nova Gestão Pública (NGP) está apoiada em fundamentos da concepção de um modelo de Estado orientado para o cliente-cidadão, com foco na gestão por resultados, na flexibilidade administrativa, no controle social e na valorização das pessoas.

Considerando essa dinâmica, as organizações precisam cotidianamente estar atentas aos seus modelos e modos de gestão preocupando-se em investigar se esses, além de adequados e obedientes às instruções legais, são eficazes e geram os resultados e com qualidade.

Nesse viés em que segue a administração pública, as instituições públicas, como no caso das Universidades Federais, de modo a responder ao novo modelo da administração pública, têm se preocupado em procurar dar mais abertura à participação e monitoramento

popular sobre as atividades das instituições, precisam estar alinhadas aos modelos de gestão propostos para toda a administração pública. Isso se estende para as pessoas que compõem o quadro de servidores públicos, as grandes responsáveis nas instituições pela realização das atividades e geração de valor para a sociedade, revelando a importância da gestão de pessoas para essa atuação no contexto do setor público.

Segundo Longo (2007a, p. 16),

a gestão pública modula seu instrumental analítico partindo da especificidade do público e incorpora não só modelos teóricos e ferramentas, mas também um conjunto de valores necessários para o bom funcionamento e a renovação dos sistemas públicos e suas organizações.

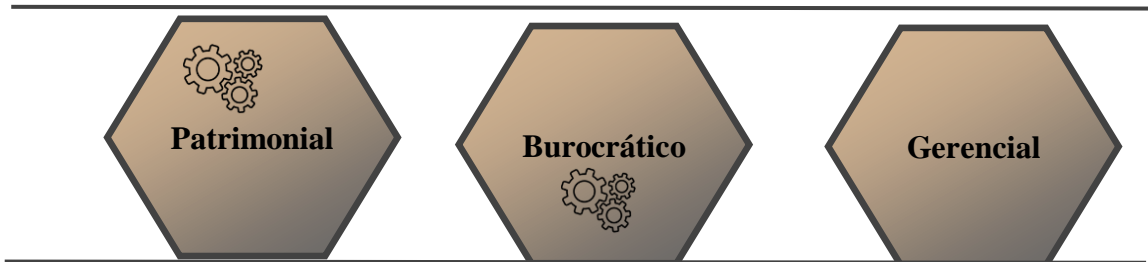
Muitos momentos de reforma do Estado já foram vivenciados ou intencionados, incluindo o Brasil. Essas reformas geralmente tendem a ocorrer na gestão pública, numa tentativa de poder promover mudanças necessárias e encontrar melhorias capazes de proporcionar uma melhor atuação do poder público, considerando-se os momentos históricos, contextos vivenciados, as demandas e comportamentos apresentados pela sociedade. Conforme Abrúcio (2010), a reforma do Estado, acontece num sentido de reordenar os seus papéis e funções. Em muitos desses episódios, as pressões advêm da sociedade, do mercado, às vezes de questões globais, suscitando aos governos mudanças em suas formas de gerenciar.

Os principais modelos vivenciados pelo Brasil no contexto da gestão pública foram o patrimonial, o burocrático e o gerencial. As transições vivenciadas de um modelo para o outro não significaram, ou não significam, a eliminação por completo do modelo anterior, podendo-se, assim, visualizar-se características marcantes de um modelo quando outro já se encontrava estabelecido, ou seja, os modelos convivem entre si.

A fim de compreender cada modelo vivenciado no curso da gestão pública no país, serão apresentados os modelos de gestão pública adotados, fazendo o registro das principais mudanças promovidas e dos pontos mais relevantes ao se falar sobre reformas no aparelho do Estado.

Pacheco (2016) ressalta que no centro das reformas está sempre a busca e o desafio de melhoria do desempenho do Estado e das organizações públicas. Dessa forma, no Brasil, é possível identificar três principais modelos de administração no âmbito da gestão pública do Estado: o patrimonialista, burocrático e o gerencial, como demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelos de Gestão Pública no Brasil



Fonte: Adaptado de: (BRESSER-PEREIRA, 2006; BERGUE, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2016; TEIXEIRA; RIBEIRO, 2017).

No Brasil, há uma herança cultural política com raízes em fortes traços do patrimonialismo, modelo de gestão pública em que não há, por parte do Estado, uma distinção ou limite entre o público e privado. Conforme Bresser-Pereira (2006, p. 26) “Patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e os seus bens privados”. Entre as principais características do modelo patrimonialista na gestão pública tem-se o nepotismo, o favoritismo e o clientelismo, traços que contribuem fortemente para um cenário e histórico de corrupção, diversas vezes vivenciados no país e que marcou de forma negativa a imagem criada pela sociedade em relação à administração pública brasileira e, inevitavelmente, à figura do servidor público.

Bergue (2010) cita como características do patrimonialismo, principalmente quando se fala de recursos humanos, essa falta de limite e distinção entre a propriedade pública e a do administrador, inclusive o aparelho administrativo do Estado vigorando como uma extensão do poder do dirigente. O autor relembra que cargos e funções públicas eram distribuídos considerando-se laços de família e relações pessoais, retratando situações de nepotismo.

Matias-Pereira (2016) afirma que o modelo patrimonialista continua fortemente arraigado na administração pública brasileira, representando grande obstáculo à modernização da gestão pública no país, sendo essa sobrevivência justificada nas relações de poder na estrutura social e nos valores políticos e ideológicos que prevalecem na sociedade brasileira.

A característica principal do patrimonialismo é a apropriação da coisa pública, ou seja, o uso privado daquilo que é público por grupos interessados nas benesses do poder público. Tais benesses são representadas por práticas de doações e liberações de benefícios governamentais, são direcionadas para atender a uma determinada clientela ou grupo político, baseando-se no uso da vontade pessoal, do cargo e da própria organização para o atendimento de tais interesses. Nesse modelo de gestão, as organizações são entes que existem em si mesmas e não em função prestar algum tipo de atendimento das necessidades públicas (SOUZA, 2006).

Santos (2014) traz que nesse modelo de gestão pública o patrimônio e os serviços públicos eram usados pelos governantes e pelos servidores públicos como seu patrimônio particular, para garantir vantagens pessoais. Esse comportamento, segundo o autor, deixou profundas marcas na concepção do Estado no Brasil e esses vícios de uso do Estado nunca foram totalmente extirpados da cultura brasileira e afetam tanto o comportamento dos dirigentes e servidores do Estado, como o da sociedade.

Conforme Teixeira e Ribeiro (2017) o modelo patrimonialista é conhecido como o mais antigo adotado pela Administração Pública, estando presente no Brasil até 1989 e tendo como características poder soberano e servidores diretamente ligados à realeza; ausência da necessidade de profissionalismo, formação ou qualificação, funcionando as admissões para se tornar servidor do governo, apenas na base da empatia e interesse do governante.

Como tentativa de combater essas mazelas do modelo patrimonialista, um novo modelo começa a emergir na gestão pública, como tentativa de sanar problemas corrosivos e que mancham a avaliação do Estado, gestores e servidores: trata-se do modelo de gestão burocrático. O modelo burocrático começa a ser inserido na gestão pública na expectativa de combater males destacados do patrimonialismo. Conforme Teixeira e Ribeiro (2017, p. 72), “o modelo burocrático foi criado com o objetivo de conter a corrupção por meio de formalidades e procedimentos predeterminados, de modo a inibir e minimizar golpes e desvios de verbas”.

Em relação ao modelo burocrático Bresser-Pereira (2006, p. 26) traz que:

Democracia e administração pública burocrática surgem como as principais instituições que visavam proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado. A burocracia é a instituição administrativa que usa como instrumento para combater nepotismo e corrupção os princípios de um serviço público profissional e um sistema administrativo impessoal, formal e racional.

É a partir dos anos 1930 que no Brasil o modelo burocrático começa a ser inserido como um modelo de gestão na sua administração pública. Como marco dessa inserção, tem-se no governo de Getúlio Vargas, em 1936, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), configurando a primeira reforma administrativa do Estado no país (TEIXEIRA; RIBEIRO, 2017).

Bresser-Perreira (2006) fala da burocracia como a instituição administrativa que usa os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional, como instrumento para combater traços do patrimonialismo, como o nepotismo e a corrupção. Também, se trata de um modelo de forte controle hierárquico e

formalismo de procedimentos. O autor destaca que o modelo burocrático se concentra nos processos e em definir procedimentos.

Bergue (2010) ao falar do modelo burocrático na gestão pública, enfatiza que esse privilegia, em nome da eficiência, um arranjo mecanicista formal e destaca a eficiência, a profissionalização e os controles administrativos como alguns dos atributos gerais desse modelo de gestão pública. Abrúcio e Loureiro (2018, p. 27) destacam que “o objetivo inicial das reformas burocráticas era despatrimonializar o poder estatal, de modo que este fosse orientado para o interesse público”.

Mas diversos autores relatam que o modelo burocrático mostrou-se ser inadequado. Bresser-Pereira (2006) afirma que quando o Estado ampliou seu papel social e econômico no século XX, a estratégia adotada pelo modelo de gestão burocrático baseada em controle hierárquico e formalista de procedimentos mostrou-se ser inadequada, pois, na visão do autor, se revelava cara, lenta e ineficiente.

Matias-Pereira (2012) também traz que o modelo burocrático foi desenvolvido para combater à corrupção e o nepotismo, tão presentes no modelo patrimonialista e que o controle, que era a garantia do poder do Estado, acabou se tornando a própria razão de ser do servidor, fazendo com que o Estado voltasse-se para si mesmo, se autorreferenciando, desviando a atenção e perdendo a noção de sua missão básica de servir à sociedade. O autor destaca o intuito inicial de se maximizar os controles administrativos. Segundo o autor, “a qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seus defeitos: a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 5). O autor ressalta que esses defeitos não se revelaram tão impactantes na época da adoção do modelo burocrático, considerado o número reduzido dos serviços do Estado.

Bergue (2010), porém, ressalta que modelo burocrático se encontra fortemente arraigado no ordenamento jurídico brasileiro, representando defasagem do Brasil em relação a outras realidades, em que os valores da burocracia se encaminham para uma rota de superação. O autor enfatiza que o princípio da eficiência no texto constitucional, em seu artigo 37, vigora como uma afirmação da burocracia no país e revela um retardo em relação ao paradigma gerencial da gestão pública.

Pacheco (2016) destaca a organização do Estado moderno a partir da segunda metade do século XX como um grande avanço em relação ao patrimonialismo, sendo constituídas as burocracias de Estado durante cem anos. Segundo a autora, essas burocracias eram recrutadas por mérito, remuneradas por salários e não beneficiadas por relações de favores

entre governante e funcionário, passando a curso uma atuação pautada por regras impessoais e previamente definidas.

Teixeira e Ribeiro (2017) elencam como características do modelo: as hierarquias que começaram a ser estabelecidas; a divisão dos bens públicos; o controle rigoroso e sistemático dos cargos públicos; a atribuição de promoções por meritocracia.

Souza (2006) resume que o modelo burocrático na gestão pública foi central para o combate de vícios e práticas patrimonialistas como também para viabilizar uma maior profissionalização de seu quadro técnico, sendo também definidor no desenvolvimento de competência e capacidade gerencial quanto a definição de um modelo de gestão pública. O autor destaca como características de uma organização burocrática uma clara divisão do trabalho e especialização de suas funções, uma estrutura organizacional que possui natureza fortemente hierarquizada, que proporciona uma clara definição da distribuição do poder, contando ainda com os processos de trabalho e controles estão definidos de forma clara e detalhados.

Organizações que trabalhem com base em procedimentos burocratizados atribuem maior importância aos meios do que aos fins da organização, característica que configura uma ênfase excessiva aos processos internos à organização, impedindo que ela esteja aberta ao seu ambiente externo, se comportando como um sistema fechado, em que ela se fecha em torno das regras, normas e procedimentos (SOUZA, 2006).

A partir de meados dos anos 1970, a situação começou a mudar e o paradigma da burocracia com seus excessos, ineficiência, padronização excessiva e desperdício de recursos passou a ser questionado (PACHECO, 2016).

No Brasil, o modelo gerencial passou a ser desenhado a partir dos anos 1990. De acordo com Teixeira e Ribeiro (2017, p. 73) “o modelo gerencial foi pensado para que o Estado direcionasse seus esforços para a conservação e o desempenho de serviços para a sociedade”. As autoras destacam ser característico desse modelo a aplicação de ferramentas administrativas transplantadas e adaptadas do setor privado para público.

De acordo com Bresser-Pereira (2006, p. 28), a administração pública gerencial emergiu como resposta à crise do Estado, como modo de enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado e como um instrumento de proteção do patrimônio público da corrupção aberta. O autor acrescenta que o modelo de gestão gerencial se orienta para os resultados, devendo concentrar-se nas demandas dos cidadãos.

Matias-Pereira (2016) relata que o modelo gerencial de gestão pública surgiu como uma estratégia de tornar mais eficientes os serviços de responsabilidade do Estado, como um instrumento de proteção do patrimônio público e, ainda, para reduzir a insatisfação existente em relação ao modelo burocrático. O autor elenca como pressupostos do modelo gerencial de gestão pública: a descentralização das decisões e funções do Estado, autonomia em relação a recursos humanos, materiais e financeiros, e ênfase em qualidade e produtividade para o serviço público.

O modelo gerencial traz como características para a realidade pública uma administração orientada para o cidadão e para obtenção de resultados, em satisfazer as demandas do cidadão; serve-se da descentralização e incentivo à criatividade e inovação; utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos (BRESSER-PREIRA, 2006). Pacheco complementa que a orientação inicial era voltada à busca da eficiência e à redução do gasto público, que se redirecionou para o foco em resultados, qualidade dos serviços prestados e empoderamento do cidadão.

Em relação às situações de reforma administrativa Coelho (2012, p. 1) diz que:

Desde o limiar dos anos oitenta com a crise da dívida (e de intervenção estatal) e o processo de redemocratização no país, passando pela Constituição de 1988 e, principalmente, a partir dos anos noventa com a agenda de reforma do Estado, a gestão pública brasileira está em transformação.

Coelho (2012) explica que o Brasil tem o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) como marco tanto para as discussões como para nortear os projetos de reforma administrativa. Segundo o autor, essa “agenda de reforma da gestão pública no ente federal, sob a égide do paradigma de uma Nova Administração Pública, introduziu as ideias/valores da administração pública gerencial no país, a qual, gradualmente, permeia a prestação dos serviços públicos e a provisão das políticas públicas”. Aperfeiçoar e consolidar os quadros permanentes da burocracia, desenvolver o gerenciamento no setor público, o Plano Diretor veio objetivando fortalecer o núcleo estratégico e desenvolver práticas gerenciais, estabelecendo compromissos de resultados a alcançar em troca, mais flexibilidade administrativa e em relação à gestão de recursos humanos o Plano assumiu uma agenda de completar a constituição dos corpos burocráticos permanentes do Estado essenciais ao seu fortalecimento e introduzir princípios de administração gerencial (PACHECO, 2016).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi implantado em 1995 pelo Ministério de Administração Federal e Reforma do estado (MARE). De acordo com Pacheco (2016, p. 48):

O MARE adotou a política de concursos anuais de ingresso para as carreiras típicas do Estado e promoveu a revisão das estruturas de várias carreiras; introduziu a remuneração variável por desempenho; intensificou a capacitação de servidores; praticou política salarial dos quadros qualificados visando diminuir as distorções de remuneração em relação ao setor privado.

Embora existam polêmicas e resistências em relação à adoção desse modelo gerencial, percebe-se um extenso caminho de reformas e empreendimento do desejo de mudanças a fim de se tornar a administração pública brasileira capaz de ofertar mais qualidade à sociedade ao desempenhar suas atribuições. Na tentativa de se chegar a esse patamar, foram sendo inseridos no contexto público brasileiro, novas ferramentas e práticas, pensando-se em empreender uma Nova Gestão Pública. Para isso, as ideias do gerencialismo, com a entrada e inserção de modelos gerenciais advindos da realidade empresarial, na tentativa de se alcançar um Estado mais eficiente.

É possível compreender que diante de tantas reformas e da busca de melhoria da atuação do Estado, independentemente dos modelos empreendidos, a gestão de pessoas é parte necessária e importante, pois as pessoas, agentes e servidores públicos, estarão sempre como protagonistas independentemente das ações. Ganhos de eficiência, melhorias de qualidade, eficácia, entrega de resultado e geração de valor, dependem da atuação da gestão pública, gestores e servidores em conjunto, que colocam em prática ações pautadas em políticas, seguindo modelos e diretrizes, obedecendo regras, normas, leis e princípios.

## **2.2 Gestão de pessoas no setor público**

A gestão de pessoas pode ser compreendida como uma função que envolve um conjunto de ações que integra a atuação de pessoas para a realização das atribuições de uma organização em busca de alcance e realização dos objetivos organizacionais. De acordo com Gil (2007, p. 17) “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Para França (2013, p. 7), a gestão de pessoas é o “conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional”. E para Mósca, Cereja e Bastos (2014, p. 2), “gestão de pessoas é o conjunto de ações desempenhadas por uma pessoa ou um conjunto de pessoas, nas organizações, para orquestrar o trabalho individual e coletivo em prol dos objetivos e metas organizacionais”.

Se percebe que as diversas definições de gestão de pessoas retratam a importância da atuação das pessoas na contribuição dessas para o alcance de objetivos das organizações.

Fischer (2002, p. 02) destaca que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”. De fato, sem as pessoas, as organizações não existiriam, pois, são elas que lhes dão a dinâmica e o dinamismo e as tornam elementos vivos capazes de produzir e gerar valor, de acordo com seus campos de atuação.

Bergue (2014) fala da organização como um sistema de significados constituídos e compartilhados pelas pessoas, e da gestão de pessoas como um tema que ocupa centralidade no estudo das organizações, visto que tudo nelas se processa por pessoas. Para Marques (2015, p. 13) “o objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham”.

Considere-se que a função de gestão de pessoas não é estanque e acompanha as transformações e mudanças pelas quais passam as organizações. Marques (2015, p. 13), relaciona em três estágios o processo de evolução para tratar a gestão de pessoas, demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Estágios de evolução para tratar a gestão de pessoas

<b>Estágio</b>	<b>Características</b>
<b>Administração de pessoal</b>	Rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores
<b>Administração de recursos humanos</b>	Sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral
<b>Gestão de pessoas</b>	Organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

Fonte: Adaptado de: Marques (2015).

Outra classificação é a trazida por Dutra (2006), com o processo evolutivo das fases da gestão de pessoas consoante a abordagem funcionalista, em três fases, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Fases da gestão de pessoas de acordo com a abordagem funcionalista

<b>Fase</b>	<b>Período</b>	<b>Características</b>
<b>Operacional</b>	Até a década de 1960	A gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remunerações, informações, etc.
<b>Gerencial</b>	Dos anos 1960 até início dos anos 1980.	A gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional.
<b>Estratégica</b>	A partir dos anos 1980	A gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico com a internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Fonte: Adaptado de: Dutra (2006).

Em relação ao processo evolutivo da gestão de pessoas no Brasil, percebe-se que a evolução das relações de trabalho e gestão de pessoas acompanham as fases históricas brasileiras, conforme se apresenta no Quadro 4:

Quadro 4 - Evolução das relações de trabalho e gestão de pessoas de acordo com as fases históricas brasileiras

<b>Período/ Fase histórica</b>	<b>Características</b>
<b>Até 1.930</b> (Primeira República)	As políticas de pessoal variavam muito de acordo com o setor de atividades. Setor têxtil – alto grau de mecanização; a imposição coercitiva do trabalho fabril era a mola mestra de um sistema, de gestão de uma mão de obra de baixa qualificação. Não havia qualquer estruturação da gestão de pessoas; eles eram abundantes para o mercado e pouco organizados entre si.
<b>De 1.930 a 1.945</b> (Estado Novo)	Período que se caracteriza pela formatação do corpo de leis e para disciplinar as relações entre capital e trabalho, pela criação de estrutura de sindicatos de trabalhadores; e pela formatação de uma estrutura jurídica de mediação de conflitos. A atividade industrial se fortalece. No final desse período começam a insurgir pressões para uma estruturação de uma gestão de pessoas de acordo com as exigências legais estabelecidas. Período que marca o início da gestão burocrática e legalista das pessoas – resumindo-se a tender exigências legais (o que perdura até os dias atuais em muitas empresas e organizações).
<b>Período/ Fase histórica</b>	<b>Características</b>
<b>De 1.945 a 1.964</b> (Segunda República)	Período em que se vive o processo de redemocratização no Brasil, em que se preocupa com o desenvolvimento econômico por meio da intensificação das atividades da indústria e substituição das importações. Empresas multinacionais que se instalaram no país nesse período, disseminara práticas tayloristas/fordistas, marcando um momento de uma gestão mais profissionalizada de pessoas, marcada pelo referencial taylorista.
<b>De 1.964 a 1.984</b> (Governo Militar)	Intervenção estatal na economia que se estende até final dos anos 1990. Período de regime de exceção, com um referencial taylorista de gestão de pessoas e controle das relações de trabalho, do período anterior, são ainda mais reforçados. O Brasil vive nesse período grande expansão econômica, com expansão e consolidação do paradigma de gestão taylorista/fordista. Esse desenvolvimento vivido principalmente na década de 1970 trouxe maior competitividade por quadros e preocupação com a capacidade de captação e retenção de pessoas, provocando uma maior necessidade de profissionalização da gestão de pessoas. Os anos 1980 são conturbados entre empresas e trabalhadores, o que leva à valorização de competências como negociação. Europa e Estados Unidos já começam a vivenciar novas propostas de gestão, com orientação estratégica, o que não ocorre no Brasil nesse momento.
<b>1.985 à atualidade</b> (Terceira ou Nova República)	Abertura da economia, estabilidade política e da moeda, a partir dos anos 1990. Passa-se a ter um ambiente mais competitivo no Brasil, e as mudanças de gestão de pessoas iniciadas nos anos 1980, começam a chegar no país, com as pessoas passando a ser vistas como críticas para obtenção de diferenciais competitivos. Esse aperfeiçoamento da gestão de pessoas inicialmente, nos anos 1990, alcançando empresas do setor privado e, a partir dos anos 2000, o setor público.

Fonte: Adaptado de: Dutra (2016).

Percebe-se que as fases do processo evolutivo da gestão de pessoas, conforme apresentou Dutra (2016), acompanha os contextos históricos vivenciados em cada momento. Nesse ínterim, a forma de lidar com as pessoas nas organizações e a própria gestão de pessoas passou também por mudanças e evoluções.

No contexto público brasileiro, a gestão de pessoas passou por diversas transformações, acompanhando a dinâmica dos principais momentos vivenciados na história da

gestão pública no país. Conforme Marques (2015, p. 14), “a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de descontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas”. Camões, Fonseca e Porto (2014) falam da trajetória de reformas vivenciadas no Brasil, ressaltando que desenvolvimento de novas práticas de gestão de pessoas trazem como objetivo a promoção de eficiência, transparência de gastos e melhoria do seu desempenho para se chegar a uma atuação mais efetiva do setor público.

Segundo os autores, essa trajetória se deu a partir da implantação do DASP em 1936 e desde aí, a gestão pública no país vem passando por mudanças nos modelos de gestão de pessoas. Dessa forma, enxerga-se que a gestão de pessoas atravessou as vivências dos momentos do patrimonialismo, da gestão pública burocrática, dos intentos gerencialistas, passando a se inserir nos quadros e premissas da Nova Gestão Pública. O Quadro 5 mostra, de forma resumida, a fim de ilustrar os principais marcos e momentos vivenciados nesse percurso na gestão de pessoas no contexto público brasileiro:

**Quadro 5 - Principais marcos legais da gestão de pessoas no contexto público brasileiro**

<b>Período</b>	<b>Marco</b>	
Década de 1.930	1.936 Lei nº. 284, de 28 de outubro de 1936  1.938 – Decreto-Lei no. 579, de 30 de julho de 1938: Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP	Criação do Conselho Federal do Serviço Público  Representa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil. Tem-se a A instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito
1.939	Decreto 1.713/1939	Tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores. Foi substituído em 1.952 pelo Estatuto dos Funcionários Público Cíveis da União
1.960	Lei 3.780/1960	Classificação de Cargos
1.967	Decreto lei nº 200/1.967	Importante movimento de reforma administrativa
1.970	Lei 5.645/1.970	Novo sistema de classificação de cargos
1.970	Decreto 67.326/1.970	Criação do SIPEC: Vigora até os dias atuais e tem como funções básicas a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal.
1.986	Decreto 93.213/1986	Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC) - objetivo de fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, dando cumprimento às normas de gestão de recursos humanos da Administração Pública Federal

1.988	Portaria 360/1.988/SEDP/SEPLAN/M F	Instituiu-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). Dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal. Iniciou sua operacionalização a partir do módulo “folha de pagamento”.
2006	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Decreto que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Com vistas ao fortalecimento da capacitação gerencial, ao aperfeiçoamento permanente e à integração de competências individuais às competências institucionais.
2009	Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009	Criação de políticas de saúde do trabalhador
2009	Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009	Ações voltadas para o aprimoramento do planejamento da força de trabalho.
2010	Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010	Criação de sistemas de gestão do desempenho atrelados à remuneração de servidores

Fonte: Adaptado de: (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014; MARQUES, 2015).

É possível perceber que vão se inserindo na agenda normativa medidas que passam a agregar políticas e práticas que dão um direcionamento mais estratégico de gestão de pessoas, onde se ouve falar de uma “cultura de desempenho, foco em resultados e excelência nos órgãos federais, por meio da criação de mecanismos para motivar, capacitar e otimizar a atuação dos servidores públicos” (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014, p. 4).

Como se vê, ao tratar e conceituar a gestão de pessoas, os diversos autores não deixam de associar pessoas e organizações numa relação mútua de importância, colaboração, contribuição para realização de objetivos organizacionais, considerando-se também, as perspectivas pessoais. Essa relação não exclui nenhum tipo de organização, alcançando a realidade de organizações públicas e privadas, consideradas as especificidades de cada uma. Assim, a gestão de pessoas é função essencial para a realidade da gestão pública.

A gestão pública nas suas diversas políticas e práticas deve assumir a busca de entrega de valor público à sociedade, sendo os agentes públicos sujeitos preponderantes na produção e geração desse valor. Nesse sentido, a gestão de pessoas assume papel essencial para que a organização possa realizar seus objetivos e alcançar os resultados que proporcionem essa entrega de valor para a sociedade, visto que está diretamente ligada à atuação das pessoas na organização.

Longo (2007a) fala do fator humano como de crucial importância e chave para explicar os êxitos e fracassos das organizações do setor público. Ele ressalta que o comportamento humano nas organizações é uma variável sobre a qual é difícil de influir, mas

que exercer essa influência é algo central para eficácia, eficiência e efetividade das organizações que se acentua nos serviços públicos.

Para Bergue (2019), quando pensado no contexto da administração pública, o tema de gestão de pessoas assume mais destaque, pois no setor público parte significativa da geração de valor público tem sua produção intensiva em pessoas. Na visão do autor, gestão em essência, é gestão de pessoas, pois, em qualquer área da organização, o valor público é produzido pela ação das pessoas, no exercício de suas atividades.

A gestão de pessoas se revela área desafiadora e, ao mesmo tempo, determinante para o desenvolvimento organizacional no setor público, afinal, trata-se de função que lida diretamente com o elemento humano nas instituições. Tudo o que uma organização faz é pensado, desenvolvido e executado por meio das pessoas, tudo se processa por meio delas. Segundo Bergue (2014, p. 23) a gestão de pessoas é “dimensão essencial da organização”. O autor traz a seguinte definição para a gestão de pessoas no setor público:

A articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas, observados os valores culturais – de natureza social, política, jurídica e econômica – que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas (BERGUE, 2014, p. 25).

No setor público, a gestão de pessoas se configura como função complexa e desafiadora, com especificidades normativas que podem limitar ou facilitar a implementação de suas práticas. Trata-se de função essencial no seio das organizações, considerada a importância do elemento humano para a concretização do valor a ser gerado pela instituição para a sociedade. Aliás, Bergue (2019) enuncia que um aspecto fundamental é a compreensão de que gestão de pessoas não é uma área (mero departamento, unidade, secretaria, etc.), mas se trata de função que, inclusive, alcança toda a organização. Dutra (2016) menciona que a gestão de pessoas tem sido compreendida como uma função organizacional.

Schikmann (2010), ressalta o ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas, gerado a partir da formação histórica da própria administração pública, envolta de uma tradição legalista e formal, com fortes traços do patrimonialismo e individualismo que contrastam com elementos da burocracia, como a impessoalidade e o mérito. Segundo os autores, essa herança histórica “forjou um estilo gerencial com traços autoritários, permeado de relações por vezes excessivamente formais e, paradoxalmente, carentes de padronização” (SCHIKMANN, 2010, p. 13).

Bergue (2019) traz a perspectiva de gestão de pessoas como um processo, cíclico e virtuoso, ou seja, processo infinito e que se desenvolve a cada ciclo, e ainda, apresenta a gestão de pessoas como uma relação que envolve múltiplos atores, as lideranças e os demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas da organização. Segundo o autor, tudo na organização se processa por meio das pessoas sendo, portanto, toda a organização responsável pela geração de valor público, o resultado produzido pela administração pública ao interagir com diferentes atores, orientado para a sociedade e reconhecido pelos seus diferentes destinatários.

Historicamente, a gestão de pessoas no setor público tem um caráter mais funcional, de atendimento de balcão, tendo se confundido muitas vezes com o setor de administração de pessoal. Bergue (2014) menciona que normalmente as unidades de gestão de pessoas nas organizações do setor público assumem o status funcional de divisão, departamento, setor de pessoal, entre outras, rotulada pela expressão administração de pessoal, em que a atuação da área de gestão de pessoas restringe-se a rotinas de folha de pagamento, registros funcionais e outras atividades de natureza eminentemente cartorial.

Schikmann (2010) elenca algumas características comuns à maioria das organizações públicas, que explicam como a gestão de pessoas é realizada hoje, devendo algumas dessas características serem evitadas: rigidez imposta pela legislação; desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; pouca ênfase no desempenho; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovativa; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de posições de chefia.

As organizações vêm sofrendo pressões do contexto externo que as força a uma revisão na maneira de gerir pessoas (DUTRA, 2019). Schikmann (2010) relata que a sociedade tem exigido cada vez mais da gestão pública, atuação voltada para o alcance de resultados, alcançando não só eficiência, mas também eficácia e efetividade nas ações governamentais, para atender de maneira legítima as necessidades demandadas pelos usuários dos serviços públicos que demonstram um maior nível de exigência em relação à satisfação de suas demandas. Dada essa nova dinâmica, Longo (2007b), ressalta que a gestão de pessoas se preocupa cada vez mais os gestores das organizações públicas.

Esse novo comportamento da sociedade em relação à atuação do poder público, exige mais flexibilidade e capacidade de adaptação das organizações, obrigando-as ao uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal (SCHIKMANN, 2010).

Dutra (2016) elenca como as principais mudanças ocorridas nas organizações:

- a) Flexibilidade e adaptabilidade nas estruturas e nas formas de organização de trabalho, demandando por pessoas em processo constante de adaptação;
- b) Agilidade e foco nas exigências da sociedade e, conseqüentemente, descentralização e articulação nos processos decisórios, o que exige pessoas comprometidas e envolvidas com o propósito da organização, com postura autônoma e empreendedora;
- c) Escassez de recursos para as organizações, o que gera mais competitividade por esses e necessidade de melhorias contínuas na eficiência, demandando a necessidade de pessoas que bem se articulem entre si, e formem equipes em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento;
- d) Mais acessibilidade de informações, exposição e transparência nos processos e propósitos, o que exige conduta ética, comunicação eficaz, participação e decisões compartilhadas.

Todo esse quadro de mudanças, vem demandando a necessidade de novas formas de encarar a gestão de pessoas nas organizações, levando as organizações públicas a repensar seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado (DUTRA, 2016; SCHIKMANN, 2010).

Entre essas novas formas de encarar a gestão de pessoas, Dutra (2016) destaca que têm sido assumidas como premissas que a gestão de pessoas deve oferecer à organização uma visão clara da contribuição de cada pessoa, ao passo que a organização deve deixar claro para as pessoas em que a organização os pode retribuir temporalmente, e que as pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da organização são todas as que mantém algum vínculo com a mesma, sejam formais ou informais.

De acordo com Siqueira e Mendes (2009) a gestão de pessoas em organizações públicas têm passado por transformações derivadas da adoção da perspectiva gerencialista, sendo que muitas das mudanças representam a transposição de práticas do setor privado para o contexto público às vezes feitas sem considerar suas peculiaridades, havendo “um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio eficiente, eficaz, cidadão e, principalmente, justo, não necessitando ser um espelho da administração privada e sim um modelo para ela (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 249).

As formas tradicionais e mais conservadoras de gestão de pessoas, entranhadas no pensamento mais de departamento de pessoal, não conseguem acompanhar com fôlego as transformações vivenciadas e impressas na sociedade e nas organizações, bem como não

conseguem corresponder às respostas que devem se dar a partir dos novos encadeamentos e desafios para a gestão de pessoas.

Dessa forma, segue-se um caminho de busca para estruturar as ações de gestão de pessoas de modo que elas se deem de modo mais articulada, integrada e alinhada às estratégias da organização, a fim de se contribuir, com a realização dos objetivos e alcances dos resultados institucionais.

Como não existem receitas prontas, e políticas e práticas precisam ser definidas e implementadas, modelos precisam ser escolhidos e postos em ação. Conforme Bergue (2014) é preciso ter competência para refletir e analisar contextos, considerando complexidades e para isso, muitos instrumentos da gestão de pessoas podem contribuir e servir para auxiliar a desenvolver pessoas, gestores e organizações, na complexidade e no desafio de ser e se fazer gestão de pessoas no Setor Público.

A gestão estratégica traz a ideia de um agir integrado e articulado dos diversos setores que formam a organização, alinhados aos objetivos e metas institucionais, na busca de se conseguir alcançar os objetivos pretendidos pela instituição. Essa busca deve envolver os diversos atores que constituem o órgão, dado que tudo o que se produz numa organização, envolve as pessoas. De acordo com Schikmann (2010, p. 18), “o conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los”.

Dutra (2002) traz que gestão estratégica de pessoas surgiu a partir da década de 1980 com a internalização de novas formas de pensar como parceiro estratégico, tendo como finalidade agregar valor para a organização, por meio da identificação e desenvolvimento de comportamentos e práticas para executar as ações estratégicas organizacionais (DUTRA, 2002).

Para Bergue (2014), são elementos importantes para a definição de gestão estratégica de pessoas: o reconhecimento de pessoas como elemento fundamental na produção de valor público e de continuidade da organização, a função de gestão de pessoas próxima à alta administração, os agentes públicos no centro das organizações da sociedade, a gestão de pessoas configurando como função legitimada no contexto organizacional e como compromisso de todos os gestores. O autor ainda traz a importância da adoção de uma perspectiva sistêmica complexa e contextualizada de análise dos fenômenos organizacionais, com os profissionais da área de gestão de pessoas inseridos no processo da estratégia e a gestão de pessoas alinhadas com a estratégia da organização, todos como elementos para a definição da gestão estratégica de pessoas.

Longo (2007b) fala da gestão estratégica de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, como um sistema integrado de gestão, cuja finalidade é a adequação das pessoas à estratégia de uma organização ou sistema multi-organizacional para a produção de resultados que estejam de acordo com as finalidades perseguidas, trazendo a ideia da coerência estratégica, ou seja, o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia da organização.

Bergue (2019) traz a visão da gestão de pessoas para além da visão de unidade departamental, abordando a gestão de pessoas como uma relação que envolve múltiplos atores, em todos os níveis e áreas da organização, e trazendo a ideia de gestão de pessoas como um compromisso de todos na organização.

A gestão estratégica de pessoas, portanto, trata de forma aguçada a contribuição das pessoas com a realização dos objetivos da organização, extrapolando essa função para além do departamento de gestão de pessoas. Suas práticas se dão através dos subsistemas de gestão de pessoas, que devem se comunicar, para conseguir o caráter estratégico almejado. De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010), o planejamento de recursos humanos, a gestão de competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho e de competências são os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas, devendo ocorrer relação de dependência entre eles.

Camões (2017) também fala da importância dessa integração, tanto a horizontal, que pressupõe uma atuação coordenada dos diversos subsistemas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, capacitação, remuneração, avaliação de desempenho e ascensão profissional; como a integração vertical, referindo-se à coerência entre as políticas e práticas de gestão de pessoas com os objetivos e a estratégia organizacional.

No contexto público, parece desafiador tal postura estratégica da gestão, dada a cultura das organizações públicas, além das especificidades legais e da maneira como estão desenhados cargos e se estruturam as carreiras, considerando, ainda, um caráter mais departamental da gestão de pessoas em muitas instituições. Dessa maneira, torna-se importante refletir de forma analítica, atentos ao contexto e complexidade dos fenômenos (BERGUE, 2019), sobre como estruturar modelos para articulação, integração de subsistemas, suas políticas e práticas em atuação conjunta com as demais funções da instituição, a fim de que a gestão de pessoas possa assumir tal postura estratégica, capaz de dialogar com os diversos agentes da instituição, com reflexos positivos para a realização das estratégias organizacionais.

### **2.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas**

As organizações são constituídas de diversos recursos, possuem estruturas, princípios, fundamentos, regulamentos, políticas, práticas, processos, atividades e tarefas, produzindo e gerando resultado, produzindo e entregando valor pela atuação das pessoas. De acordo com Dutra (2016, p. 3), a gestão de pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Para o autor, as políticas são tidas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e as práticas, como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2016). Fischer (2002) entende as políticas como as diretrizes de atuação, orientadoras e integradoras dos processos de gestão de pessoas, para alcance dos objetivos de médio e longo prazo nas relações organizacionais.

Para Longo (2007a), política, numa área de gerenciamento, se refere a uma intenção consciente e justificável de proceder, sem reconsiderações, sendo, no caso da gestão de pessoas, o conjunto de critérios gerais que orientam as decisões que afetam o gerenciamento de pessoas em dado contexto e, as práticas, são as decisões e atividades de gestão de pessoas adotadas e desenvolvidas que, geralmente, fazem uso das políticas de gestão de pessoas. Mesmo não formalizadas, as políticas podem ainda assim existir, sendo essa existência reconhecida pela repetição de determinadas práticas ao longo do tempo, em dado contexto, sinalizando as práticas e existência de um critério efetivo, e a intenção de aplicá-lo.

A adoção de boas práticas de gestão de pessoas, desde a formulação das políticas, a implementação e avaliação, promove a *interface* de transparência da administração pública não somente na gestão de pessoas, mas com reflexos nos demais quesitos que chamam a atenção da sociedade nas ações de exercício da cidadania e do controle social (BERGUE, 2014).

Políticas e práticas de gestão estabelecidas pela organização precisam agregar valor para as pessoas para terem efetividade no tempo (DUTRA, 2006). Para Longo (2007b), as políticas e práticas de gestão das pessoas produzem resultados principalmente por conta do impacto sobre duas variáveis, o dimensionamento dos recursos humanos e o comportamento dos indivíduos, sendo que a variável do comportamento se desenvolve por meio da gestão de dois fatores básicos que são as competências das pessoas e sua vontade de esforço ou motivação.

Marconi (2010) fala das características de uma política estratégica de recursos humanos, ressaltando a importância com ela e a partir dela de se conseguir alcançar o perfil e

quantitativo de servidores necessários, bem como da importância de esses estarem estimulados a desenvolver suas atividades de forma eficiente e de modo a garantir o alcance dos resultados desejados pela organização. Como diretriz mais importante em relação à construção da política de recursos humanos, o autor destaca o alinhamento aos objetivos da organização, devendo esses instrumentos serem pensados com um olhar para o desenvolvimento profissional que se alie à possibilidade de cobrança dos resultados, primados importantes nesse processo a contínua aquisição de competências e a possibilidade de se avaliar desempenho.

De acordo com Marconi (2010), os componentes principais de uma política de recursos humanos são: o recrutamento, as regras de desenvolvimento profissional, a estrutura de remuneração, a avaliação de desempenho e a política de capacitação; o desenho desses componentes da política deve ser consistente e vinculado ao objetivo maior da política de recursos humanos, que é de alcançar o perfil e quantitativo necessário de servidores e, conseqüentemente, contribuir com o alcance da missão e dos objetivos da instituição.

Demo (2005), após realizar extenso estudo sobre as definições de políticas de gestão de pessoas na literatura, traz o entendimento de política como “habilidade no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados” (DEMO, 2005, p. 53). Em relação às práticas, o entendimento da autora é de que “se trata de hábito, rotina ou ação, ou, ainda, atividades inseridas nas políticas” (DEMO, 2005, p. 53).

Em pesquisa realizada em 2018 sobre o cenário da produção nacional sobre políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações, Demo, Fogaça e Costa (2018) falam que as políticas de gestão de pessoas definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e das finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de gestão de pessoas. O resultado encontrado pelos autores no estudo mostrou o aumento dos indicadores de produção científica no período analisado (2010 a 2016), o que aponta o vigor acadêmico da área e a relevância estratégica para as organizações dos estudos relacionados às políticas e às práticas de gestão de pessoas.

Ao olhar para os processos que se desencadeiam em determinada função na organização, é possível identificar políticas e práticas de gestão que são adotadas. Dutra (2006) fala dos processos de gestão como interações entre partes, com um objetivo específico e dentro de parâmetros definidos, ou seja, que podem se repetir em padrões e ainda serem aprimorados.

Tratando sobre modelos de gestão de pessoas, Fischer (2002) dispõe sobre os componentes formais de um modelo, que se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações no interior das organizações. Segundo o autor, os processos são as partes mais visíveis do modelo, podendo ser vistos como cursos de ação previamente determinados,

com procedimentos específicos e com objetivos traçados, orientados por políticas específicas e que devem estar em consonância e respeito aos princípios da organização.

Segundo Mósca, Cereja e Bastos (2014), processo envolve um grupo de atividades interligadas, possuindo algum tipo de entrada que passa por uma transformação e gera uma saída com valor para um terceiro, tudo isso de forma ordenada e padronizada com início e fim. Também na compreensão de Bergue (2019) o processo pode ser entendido como um conjunto de atividades integradas, que recebem insumos e os transformam, adicionando valor e gerando resultados, na forma de produto (bem ou serviço).

O que se percebe na literatura é que políticas, práticas, atividades e ações relacionadas à gestão de pessoas podem ser agrupadas pelos autores considerando as classificações e subclassificações a partir dos processos de gestão de pessoas, ou categorizadas como subsistemas.

Dutra (2016), classifica os processos de gestão de pessoas, considerando seus objetivos, parâmetros e a sua natureza, em três categorias:

- a) Movimentação: envolve práticas de capitação, internalização, transferência de pessoas;
- b) Desenvolvimento: práticas de capacitação, carreira, desempenho;
- c) Valorização: alcança práticas de remuneração, premiação, serviços, facilidades.

Já no entendimento de Gil (2019), é possível classificar as atividades de gestão de pessoas em grandes áreas: planejamento e avaliação; suprimento; compensação; desenvolvimento; relações de trabalho; equalização de oportunidades.

Em relação ao contexto vivenciado no setor público, Bergue (2010) apresenta como se constituem os processos de gestão de pessoas nesse contexto específico:

- a) Processo de agregar pessoas: para provimento das organizações públicas das pessoas necessárias;
- b) Processo de alocação de pessoas: em que ocorre a entrada do servidor em exercício, promoção de atividades de treinamento inicial e adaptação do indivíduo ao ambiente de trabalho;
- c) Processo de remuneração de pessoas: que envolve a valorização e a contraprestação da entidade em relação ao servidor pelo serviço prestado.
- d) Processo de transformação de pessoas: envolve a promoção de treinamento e desenvolvimento dos agentes;

- e) Processo de acompanhamento de pessoas: onde se dão as ações relacionadas ao acompanhamento do desempenho das pessoas na organização.

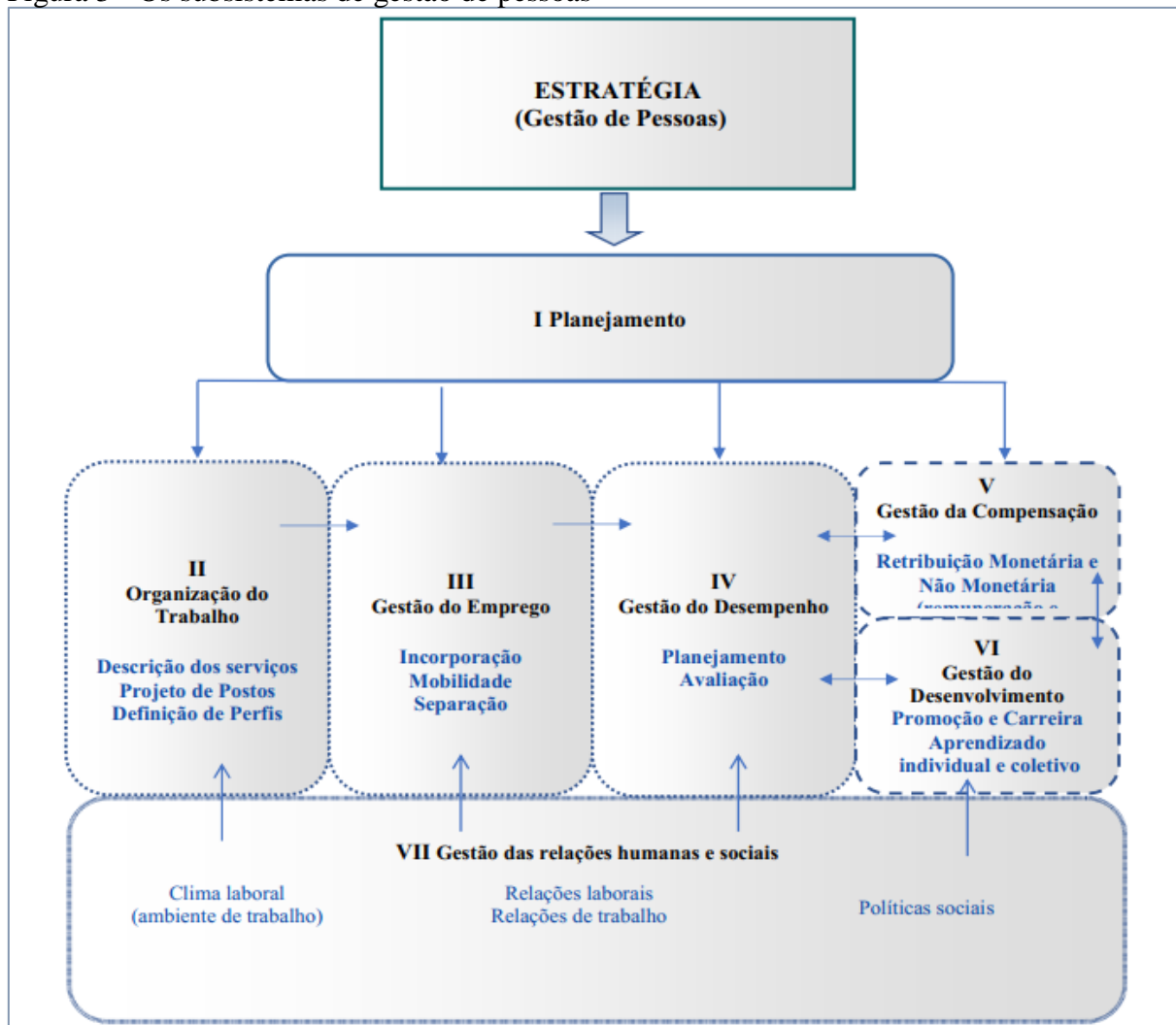
Neste estudo, políticas e práticas de gestão de pessoas serão apresentadas segundo as que se apresentam no modelo definido por Francisco Longo (2007a). Trata-se do modelo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que apresenta a gestão de recursos humanos, ou gestão de pessoas, como um sistema integrado de gestão que se desdobra em diversos componentes que operam como subsistemas, ligados e inter-relacionados. No topo desse modelo se tem o marco da estratégia organizacional, da qual se desdobra a estratégia de recursos humanos, essa que pode ser definida como “um conjunto de prioridades ou objetivos básicos que orientam as políticas e práticas de GRH, para colocá-las a serviço da estratégia organizacional” (LONGO 2007b, p. 97).

Longo (2007b) destaca que a existência, mais ou menos explícita e formalizada, de uma estratégia de recursos humanos é imprescindível para atingir a coerência ou sintonia estratégica do sistema de GRH, significando o alinhamento entre as políticas e práticas de pessoal e as prioridades da organização, dotar as políticas e práticas de GRH de sentido e de valor e tornar possível a inovação nas políticas e práticas de GRH, bem como a adaptação desta às exigências decorrentes das mudanças no ambiente das organizações públicas. O modelo encontra-se interligado por sete subsistemas divididos em três níveis:

- a) Subsistema do nível superior: O planejamento de recursos humanos;
- b) Subsistemas do nível intermediário: Organização do trabalho; Gestão do emprego; Gestão do desempenho; Gestão da compensação e Gestão do desenvolvimento;
- c) Subsistema do nível inferior. Gestão das relações humanas e sociais.

O modelo de GRH de Longo (2007b) encontra-se representado na Figura 3, demonstrando sua integração e interlocuções.

Figura 3 - Os subsistemas de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de: Longo (2007a, 2007b).

O Quadro 6 apresenta, em resumo, as políticas e práticas de gestão de pessoas distribuídas nos sete subsistemas de gestão de pessoas tratadas no modelo de Longo (2007a; 2017b).

Quadro 6 - Resumo das políticas e práticas de gestão de pessoas

Subsistema	Políticas e práticas de gestão de pessoas
<b>Planejamento de Pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades e disponibilidades quantitativas e qualitativas de pessoal.</li> </ul>
<b>Organização do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição do serviço e projeto dos cargos e postos de trabalho;</li> <li>• Definição dos perfis dos ocupantes dos cargos e postos de trabalho.</li> </ul>
<b>Gestão do emprego</b>	<p><b><u>Incorporação</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento;</li> <li>• Seleção;</li> <li>• Recepção, socialização ou indução.</li> </ul>

	<p><b><u>Mobilidade</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilidade funcional (mudança de tarefas);</li> <li>• Mobilidade geográfica.</li> </ul>
	<p><b><u>Desvinculação</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extinção da relação de emprego.</li> </ul>
<b>Gestão do desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento do desempenho;</li> <li>• Acompanhamento do desempenho;</li> <li>• Avaliação do desempenho;</li> <li>• Retroalimentação ou feedback.</li> </ul>
<b>Gestão da compensação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto de estruturas salariais;</li> <li>• Benefícios extrassalariais;</li> <li>• Projeto de mecanismos de evolução;</li> <li>• Administração de salários;</li> <li>• Reconhecimento não monetário.</li> </ul>
<b>Gestão do desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção e carreira;</li> <li>• Treinamento e formação.</li> </ul>
<b>Gestão das relações humanas e sociais</b>	<p><b>Gestão do clima organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas e práticas de comunicação;</li> <li>• Políticas de pessoal destinadas a manter e melhorar a percepção da satisfação coletiva dos empregados.</li> </ul>
	<p><b>Gestão das relações trabalhistas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação coletiva dos salários e as condições de trabalho</li> </ul>
	<p><b>Gestão das políticas sociais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde laboral;</li> <li>• Benefícios coletivos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de: Longo (2007a, 2007b).

### 2.3.1 O planejamento de pessoal

O planejamento da força de trabalho envolve análise das necessidades de pessoal para organização, tanto em termos numéricos, ao tratar as quantidades de profissionais necessários, como em termos qualitativos, ao se referir a perfis e características necessárias para compor o quadro de pessoal de uma instituição. Longo (2007b) aborda o Subsistema de Planejamento de Pessoal como a porta de entrada em um sistema integrado de gestão de pessoas e por meio do qual uma organização analisa as suas necessidades quantitativas e qualitativas de pessoas a curto, médio e longo prazo, compara as necessidades detectadas com suas capacidades internas e identifica as ações que devem ser empreendidas para cobrir as diferenças entre umas e outras.

O autor elucida que o objetivo do subsistema de planejamento de pessoal é facilitar a disponibilidade das pessoas que a organização necessita, no momento adequado e ao menor custo, sendo esse o subsistema que facilita a coerência estratégica das diversas políticas e práticas de gestão de pessoas, conectando-as às prioridades da organização.

Dutra (2017), trata do planejamento do quadro de pessoal como peça fundamental para a organização, sendo imprescindível, nesse processo, clareza sobre as necessidades de pessoas ao longo do tempo em termos quantitativos e qualitativos. O autor reforça que no contexto de mudanças constantes em que vivem as organizações, é essencial um planejamento de quadros de pessoal que detalhe as necessidades de atrair e reter pessoas críticas para a consecução dos objetivos da organização o que, quando se consegue alcançar, representa um salto para a organização, pois significa poder obter a clareza sobre as pessoas adequadas para enfrentar os desafios e encarar os cenários que se apresentam.

De acordo com Lacombe (2011), o planejamento de pessoal é necessário para que a organização possa atingir seus objetivos. Segundo o autor, esse planejamento deve fazer parte do planejamento organizacional geral e deve se iniciar a partir de um diagnóstico das políticas, práticas e decisões dessa função, bem como avaliar consistência e coerência em relação ao planejamento da organização.

Para Marconi (2010), o planejamento da força de trabalho é instrumento fundamental para que outras políticas de gestão de pessoas possam ter sua implementação e execução de forma favorável; o instrumento de planejamento da força de trabalho auxilia consideravelmente a formulação de uma política de recursos humanos e se trata de um processo sistemático e contínuo, em que se avaliam as necessidades de recursos humanos, em relação a quantitativo, composição e perfis, bem como a definição de estratégias e ações para que se alcance as necessidades existentes.

Em se tratando de organizações públicas, o planejamento da força de trabalho pode sofrer com alguns fatores que dificultem mais esse planejamento, o que o torna ainda mais necessário para a instituição. Por exemplo, as demandas por pessoal podem ser altas, mas a oferta pode não seguir a mesma proporção, pois há questões próprias do setor público como legais, procedimentais e orçamentárias que interferem em muito no suprimento de pessoal.

Dutra (2019) fala dessa realidade ainda mais complexa e crítica em relação ao planejamento de força de trabalho ao se considerar as organizações públicas, mas que as dificuldades encontradas não devem ser encaradas como empecilhos, ao contrário, devem impulsionar as organizações a melhorarem os planejamentos de força de trabalho para se poder chegar a melhores adequações de pessoal na instituição.

Na verdade, em situações mais restritas e limitadas para se estruturar quadros, torna-se ainda mais necessário que se promovam planejamentos que consigam dar respostas à organização sobre suas reais necessidades para formação de seus quadros, de forma que eles possam progredir de maneira construtiva para o desenvolvimento da organização. Segundo o

TCU (2018, p. 14), “Uma das consequências da falta de planejamento na gestão de pessoas é o prejuízo para a capacidade da organização estimar suas necessidades de recursos humanos e quantificar demandas por novos colaboradores, insumos básicos para processos seletivos”.

Ao falar sobre o planejamento de pessoal na administração pública, Marques (2015) destaca que as necessidades de pessoal variam no decorrer do tempo e reforça que o planejamento envolve justamente essa avaliação das necessidades futuras de pessoal para a organização, a fim de que se possa suprir e obter quadros de pessoal adequados, tanto em termos de números (necessidades quantitativas) quanto em termos de perfis profissionais (necessidades qualitativas), devendo se tratar de um processo contínuo. A autora considera que o uso constante desse processo pode propiciar adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público e alia o planejamento de pessoal a atividades consoantes aos objetivos e metas organizacionais, integradas ao planejamento estratégico da organização, com observância às disponibilidades orçamentárias e exigências legais.

Schikmann (2006) aborda o planejamento da força de trabalho como um processo contínuo, dinâmico e sistemático por meio do qual a organização avalia suas necessidades atuais e futuras relativas a seus recursos humanos em termos de perfil, composição e quantidade, ao longo do qual são definidas as ações que corresponderão às necessidades identificadas. Ela ressalta a importância de se conhecer os quadros que a organização já possui e qual o cenário esperado para o futuro e fazer o devido acompanhamento das mudanças que forem ocorrendo e impactando a organização, a fim de se bem estruturar o planejamento de pessoas para a instituição.

Ao tratar de planejamento de gestão de pessoas no setor público, Bergue (2010) inicia falando de planejamento como o esforço de antecipação de cenários e estabelecimentos dos correspondentes objetivos organizacionais, tratando-se, na visão do autor, de uma prática complexa e contingente, num ciclo contínuo e interior, de construção e desenvolvimento gerencial, que deve ser integrado ao ambiente. O autor esclarece que o planejamento de pessoal envolve estruturação de planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional, como se apresenta no Quadro 7:

Quadro 7 - Planejamento de gestão de pessoas nos níveis estratégico, tático e operacional

Planejamento de gestão de pessoas		
<b>Nível Estratégico</b>	O planejamento estratégico para a gestão de pessoas se desenvolve numa amplitude maior de tempo, pensando-se no longo prazo, considerando-se macro objetivos organizacionais que são relacionados à gestão de pessoas, passando pela análise e projeção de cenários futuros e reflexos desses sobre a GP.	Desenvolvido segundo um horizonte de longo prazo. Deve fazer parte do Planejamento Estratégico da Organização; Valores institucionais relativos à GP; Estudos de cenários; Diretrizes (gerais) de: Dimensionamento das necessidades de pessoal, treinamento e desenvolvimento de pessoas, remuneração e incentivos.
<b>Nível Tático</b>	Concentram-se nas necessidades de pessoal e movimentação de pessoas	Objetivos de longo prazo; ações de médio prazo.
<b>Nível Operacional</b>		Envolve ações de curto prazo para a organização.

Fonte: Adaptado de: Bergue (2010).

O perfil de agente público desejado para a consecução de objetivos estabelecidos e a quantidade de pessoas necessárias por área ou processo assumem caráter de diretriz central de planejamento a nível estratégico (BERGUE, 2010). É imperativo, ao se pensar em planejamento de quadros de pessoal para as organizações públicas, atentar para a necessidade de pensar cenários em que se consigam cumprir as missões institucionais. Para isso, se faz necessário contar com quadros adequados de servidores, tanto em termos numéricos, com efetivos capazes e suficientes para realização dos serviços pelo Estado, como em termos qualitativos, dimensionando perfis coerentes e correspondentes capazes aos de atender de forma satisfatória às demandas da sociedade.

Como afirma Longo (2007b), o subsistema de planejamento de pessoal interage com a quase totalidade dos subsistemas de gestão de pessoas. Nesse sentido, compreende-se que do planejamento de pessoal partem informações sobre quantos e quem são os agentes necessários para estruturar e fazer funcionar a organização na realização do serviço que presta à sociedade. Assim, o planejamento alimenta o recrutamento e a seleção de pessoal, quantos e quais cargos devem ser selecionados, como será aproveitada, distribuída e alocada essa força de trabalho. Também, quais ações de desenvolvimento deverão ser empreendidas, para complementar os perfis e competências necessárias para alcance dos objetivos organizacionais. Ainda, quais os resultados apresentados na avaliação de servidores, considerando planejamento e entregas de cada servidor em seu posto de trabalho na realização de suas atribuições.

O planejamento de pessoal é amplo e necessário, e ao tratar de números e qualidades (perfis e competências), visa promover a estruturação, a efetivação de objetivos e concretização de resultados da organização por meio das pessoas que planeja para compor seus quadros e

executarem seus papéis, com vistas a realizar as funções do Estado. Desse modo, configura-se necessidade certa às organizações realizá-lo de modo contínuo de maneira atenta às principais necessidades da organização, com vistas a angariar, mesmo diante da dinâmica de mudanças enfrentadas, as pessoas necessárias para a atuação da organização.

### 2.3.2 Organização do trabalho

O subsistema de organização do trabalho “prevê e concretiza os conteúdos das tarefas e as características das pessoas chamadas a desempenhá-las” (LONGO, 2007b, p. 98). Esse subsistema corresponde às políticas e práticas de gestão de pessoas que definem as características e condições de exercício e desempenho das tarefas, os tipos e requisitos de pessoas a serem selecionadas para executá-las e desempenhá-las, estando contemplados os processos de descrição do serviço e projeto dos postos de trabalho, que envolvem a descrição das atividades, funções, responsabilidades, propósitos e objetivos que a organização atribui a cada posto de trabalho e a definição dos perfis dos ocupantes dos postos, consistentes na identificação das capacidades básicas que estes devem reunir (LONGO 2007a; LONGO, 2007b).

A organização do trabalho se conecta ao subsistema do planejamento de pessoal, do qual recebe os subsídios necessários, e ao subsistema de gestão do emprego, funcionando como um pré-requisito para uma correta gestão dos processos de incorporação das pessoas, possibilitando a qualidade do ajuste entre as necessidades da organização (LONGO 2007a; LONGO, 2007b). Segundo a compreensão de Gil (2019), as atividades que se sucedem nesse subsistema desencadeiam outros alcances relacionados à gestão de pessoas: auxiliam a definir os processos para a seleção de pessoal; fornecem informações para os programas de treinamento de pessoas; encaminham dados para os programas de higiene, segurança; conferem dados importantes para os gestores sobre padrões de desempenho no trabalho; ofertam subsídios para avaliação e definição de faixas salariais. Trata-se, portanto, de peça fundamental na gestão de pessoas, pois serve de subsídios para uma multiplicidade de suas funções na organização.

Como visto, as práticas e os processos que se dão no subsistema de organização do trabalho ocorrem em interação com outros subsistemas de gestão de pessoas, podendo-se observar essa interação de forma resumida, na figura a seguir.

Figura 4 - Interações do subsistema de organização do trabalho



Fonte: Adaptado de: (GIL, 2019; LONGO, 2007a, 2007b).

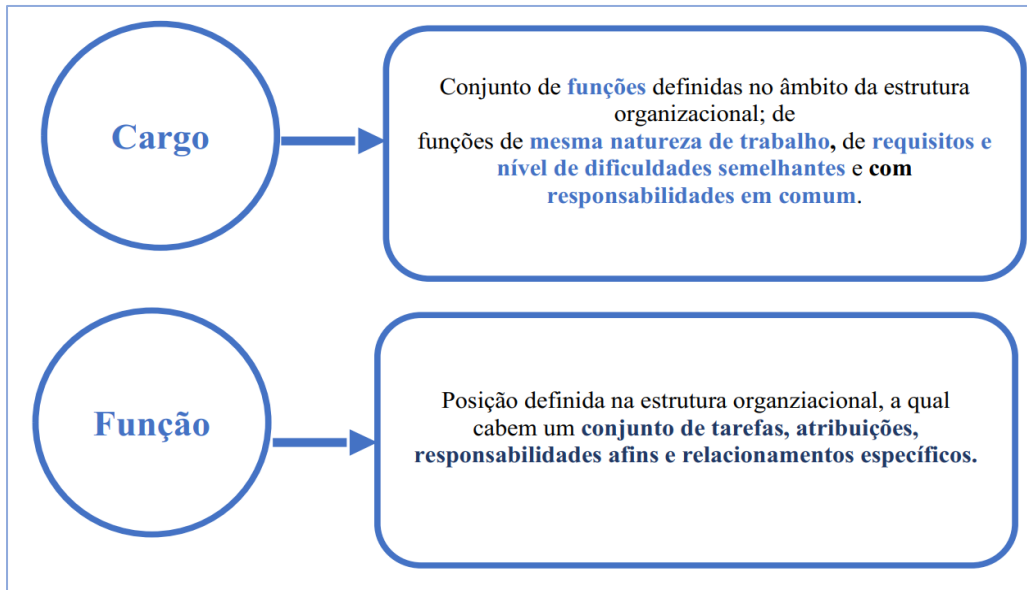
No âmbito do setor público, essa integração é importante para se poder alcançar o atendimento das necessidades demandadas ao serviço público, mas também para que se possa ofertar qualidade nos serviços prestados. Deve haver comunicação e coerência entre planejamento e organização do trabalho, para o adequado desenho dos cargos e postos de trabalho criados para realização das atividades do setor público, que sejam condizentes com as suas reais necessidades e que sejam definidas as características que possam orientar e alcançar pessoas capazes de atendê-las para o bom desempenho das atividades.

Gil (2019) menciona que as atividades desenvolvidas nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais, giram em torno de cargos, sendo por isso, de acordo com o autor, imprescindível que as organizações promovam o desenho dos seus cargos, definindo tarefas e responsabilidades dos ocupantes, bem como a relação com a organização.

Cargo é o conjunto de funções definidas no âmbito da estrutura organizacional e as funções, o conjunto de tarefas ou atribuições exercidas de maneira sistemática e reiterada pelos indivíduos (ocupantes dos cargos) na organização (GIL, 2019). Para Lacombe (2011), o cargo é o conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum, sendo a função a posição definida na estrutura organizacional, a qual cabem um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade.

De forma resumida, no entendimento dos dois autores, o conceito de cargo e função agregam os seguintes elementos como mostrado na Figura 5:

Figura 5 - Definições de cargo e função



Fonte: Adaptado de: (GIL, 2019; LACOMBE, 2011).

A organização do trabalho envolve estudos sobre os conteúdos das tarefas e as características das pessoas recrutadas a desempenhá-las. À vista disso, são encadeadas algumas atividades, distribuídas em etapas, para estruturar a análise e avaliação de cargos a fim de que se chegue às compreensões e conteúdos em torno dos postos de trabalho na organização.

A atividade de cargos, segundo Araújo e Garcia (2017), cuida da análise e avaliação de cargos, considerando os critérios já estabelecidos a cada cargo e em relação com os demais, considerando responsabilidades e, também, limitações para o seu desempenho. Na visão desses autores, cargo envolve um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e com responsabilidades específicas que devem ser desempenhadas por quem ocupá-lo.

Mosca, Cereja e Bastos (2014) entendem que os cargos necessariamente devem ser descritos detalhadamente, de forma que sejam compreendidos e se vinculem de maneira clara às pessoas que os ocupam.

Como objetivo fundamental da análise de cargos, Gil (2019) aponta o aperfeiçoamento do desempenho da organização, visto que assume a função de determinar o perfil dos ocupantes dos cargos na organização. Quanto à avaliação de cargos, Gil (2019) esclarece que essa atividade envolve o trabalho de estabelecer o valor relativo dos cargos, com

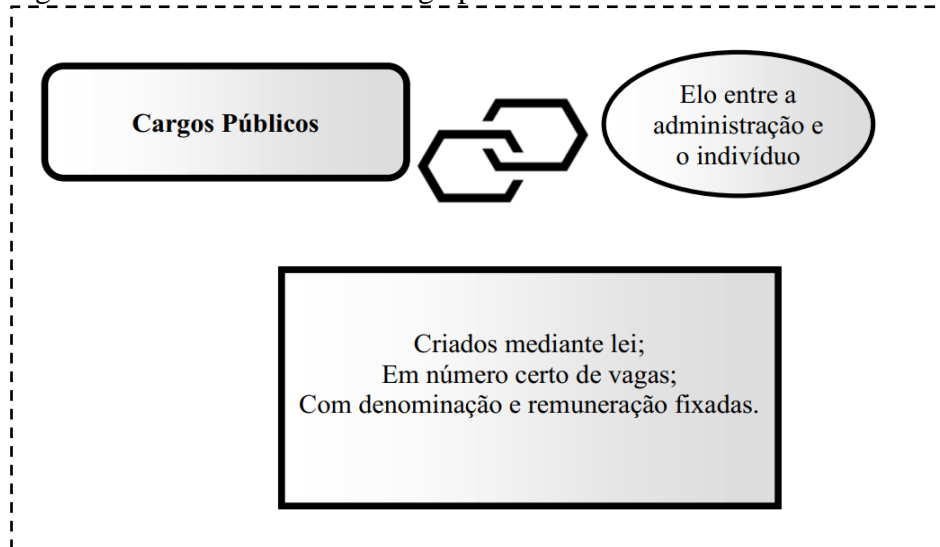
vistas a ordená-los em importância na organização e figurando como o principal instrumento para estabelecer a política de remuneração da organização.

As principais etapas desse processo seguem: a) a coleta de dados para a descrição do cargo, em que ocorre um levantamento das atividades do cargo, equipamentos, recursos, responsabilidades, condições de trabalho, riscos, etc., e em seguida, a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo; b) a especificação dos cargos, etapa em que acontece a identificação dos requisitos para o desempenho dessas tarefas ou atribuições, das características que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo, bem como do estabelecimento da qualificação requerida do ocupante do cargo; c) a avaliação do cargo, é um processo em que ocorre a análise e comparação dos conteúdos dos cargos, criando momento em que se dará o estabelecimento valorativo dos cargos, com vistas a ordená-los em termos de sua importância na organização, de acordo com uma estrutura hierárquica e equitativa de importância, sendo o principal instrumento para estabelecer a política de remuneração da organização (GIL, 2019; RIBEIRO, 2019).

Em relação à definição de cargos voltados para o contexto da administração pública, encontra-se na Lei 8.112/1990, em seu art. 3º que o cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor, sendo os cargos públicos acessíveis a todos os brasileiros, criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão (BRASIL, 1990).

Bergue (2010) trata o cargo público como o elo entre administração pública e o indivíduo. O autor traz uma definição para o cargo público num sentido amplo e numa perspectiva gerencial. Em sentido amplo, Bergue define cargo como “a estrutura formal básica do arranjo organizacional ou a unidade fundamental que dá forma e limite à dinâmica do aparelho administrativo” (BERGUE, 2010, p. 303). Na perspectiva gerencial ele fala que o cargo é “a composição de todas as atividades que podem ser desempenhadas por uma pessoa reunidas em uma posição formal na estrutura organizacional”. A figura 6 demonstra de forma resumida características do cargo público de acordo com Bergue (2010):

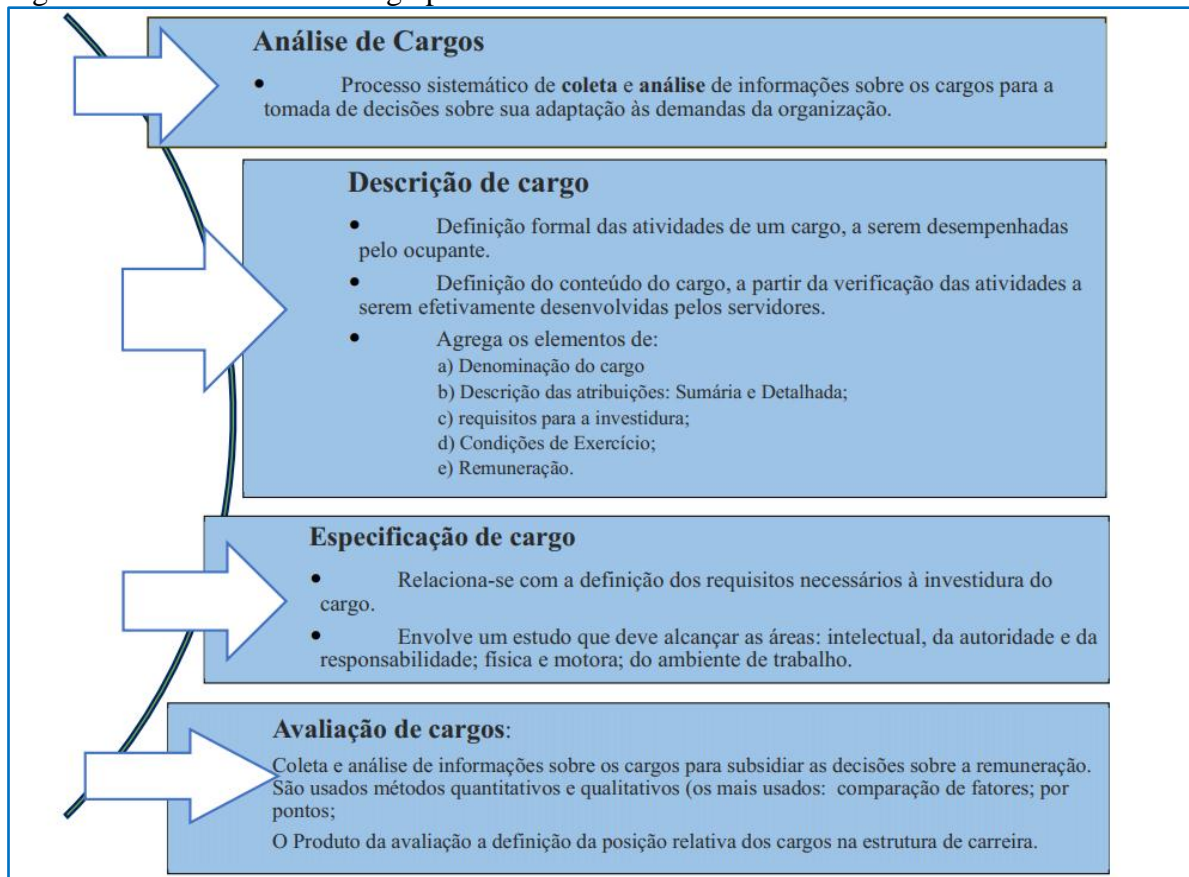
Figura 6 - Características do cargo público



Fonte: Adaptado de: Bergue (2010).

O desenho de um cargo público, é apresentado por Bergue (2010), seguindo as etapas de: análise, descrição, especificação e análise de cargos, que são demonstradas, de acordo com a visão do autor, na figura a seguir:

Figura 7 - Desenho de um cargo público



Fonte: Adaptado de: Bergue (2010).

Considerado esse processo ilustrado, Bergue (2010) acrescenta que desenhar um cargo público significa:

- a) Definir sua esfera de competência (pela descrição de atribuições que o compõem e que são passíveis de serem desempenhadas pelo ocupante;
- b) Estipular as exigências básicas sobre escolaridade e habilitação específica;
- c) Fixar a sua remuneração;
- d) Denominar o cargo, consoante com a sua natureza e suas especificidades.

Dois pressupostos marcam a formulação de estruturas de cargos e carreiras no contexto público: a especialização dos cargos e a exclusividade das atribuições (BERGUE, 2014). Segundo o autor, a especialização leva a ideia da necessidade de grande número de cargos diferentes, mais especializados e restritos, enquanto a exclusividade de atribuições, pré-determinada para o cargo, reforça a ideia da divisão do trabalho; nessa perspectiva de desenho de cargos e carreira nota-se os pressupostos mecanicistas da concepção taylorista-fordista de organização de trabalho.

Na configuração dos cargos no serviço público brasileiro, um servidor não pode mudar de cargo efetivo a não ser por meio da realização de um novo concurso público (DUTRA, 2019; MARCONI, 2010). Essa normatização leva a uma ampliação da abrangência do cargo e a carreira passa a ser administrada dentro de um único, o que faz com que o servidor fique restrito ao desenvolvimento e à evolução exclusivamente dentro do seu cargo (DUTRA, 2019).

Diferentemente dos cargos específicos, autores falam da possibilidade dos cargos amplos, que não estão baseados somente nas atribuições, mas também em competências requeridas (DUTRA, 2019; MARCONI, 2010). Dutra acrescenta que os cargos amplos podem ter atribuições mais genéricas, mesmo que numa mesma área de atuação, dando às organizações uma maior possibilidade de alocação em diversas atividades, o que não pode ocorrer de forma automática para a realidade pública, pois conta com especificidades próprias em que os cargos específicos fazem grande sentido.

O que se compreende é haver uma necessidade de se pensar e repensar, quando necessário, os cargos de uma forma que consigam atender a dinâmica e às necessidades da administração pública. É certo que um cargo terá alguém que irá desenvolver e ser responsável por suas atribuições; esse alguém precisa estar apto, desde as exigências legais às características e perfil pessoal e profissional para que se obtenha a capacidade de realizar as obrigações e o papel do Estado do qual ele se reveste enquanto servidor público.

### 2.3.3 Gestão do emprego

A gestão do emprego é o subsistema de pessoal que integra políticas e práticas que gerenciam processos e fluxos pelos quais as pessoas entram, se movimentam e saem da organização (LONGO 2007a; LONGO, 2007b). De acordo com o autor, esse subsistema trata de:

- a) Gestão da incorporação (gerenciamento de ingressos), que compreende as políticas e práticas de acesso das pessoas ao posto de trabalho, usadas para relacionar-se com as pessoas nomeadas para assumir posições, através do recrutamento, visando procurar e atrair candidatos aos postos de trabalho que devem ser preenchidos (cargos disponíveis); da seleção, que compreende a escolha e aplicação de instrumentos precisos para escolher corretamente, e as decisões para atribuição das pessoas aos cargos; e da recepção, socialização ou indução, com políticas e práticas destinadas a receber as pessoas adequadamente e acompanhá-las em seus primeiros passos no posto e em seu contexto;
- b) Gestão de mobilidade, que afeta os movimentos das pessoas entre os postos de trabalho da organização, e na qual é preciso distinguir entre: mobilidade funcional, que implica apenas mudança de tarefas, e mobilidade geográfica, que implica também transferência do local de trabalho, com mudança de endereço;
- c) Gestão da desvinculação, que integra as políticas e práticas relacionadas à extinção da relação de emprego, por razões de inadequação ou baixo desempenho, ou problemas disciplinares, ou por razões econômicas, organizacionais ou tecnológicas.

Em relação à incorporação, Dutra (2016) traz os processos de captação de pessoas que, segundo o autor, pode ser compreendida como as atividades da organização para encontrar e estabelecer relações de trabalho com pessoas, para atender as necessidades da organização, presentes e/ou futuras. Dutra destaca que a captação de pessoas se trata de um processo que vai além do recrutamento e da seleção e necessita que haja consciência da organização em relação às suas necessidades.

Marques (2015, p. 44) destaca que “no setor público existe uma série de restritivos quanto a esta etapa tão importante na busca do perfil ideal de profissional, pois são processos que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes”. A autora

acrescenta que um dos desafios é a implantação do modelo de gestão por competências a partir do desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados, mas que, mesmo com um modelo tão fechado para ingressar no serviço público, compreende que “devem existir meios que possibilitem a atração de profissionais com o perfil compatível ao cargo. Identificado as lacunas de competências existentes, deve-se instigar o processo de recrutamento a atrair os candidatos que preenchem tais requisitos” (MARQUES, 2015, p. 44).

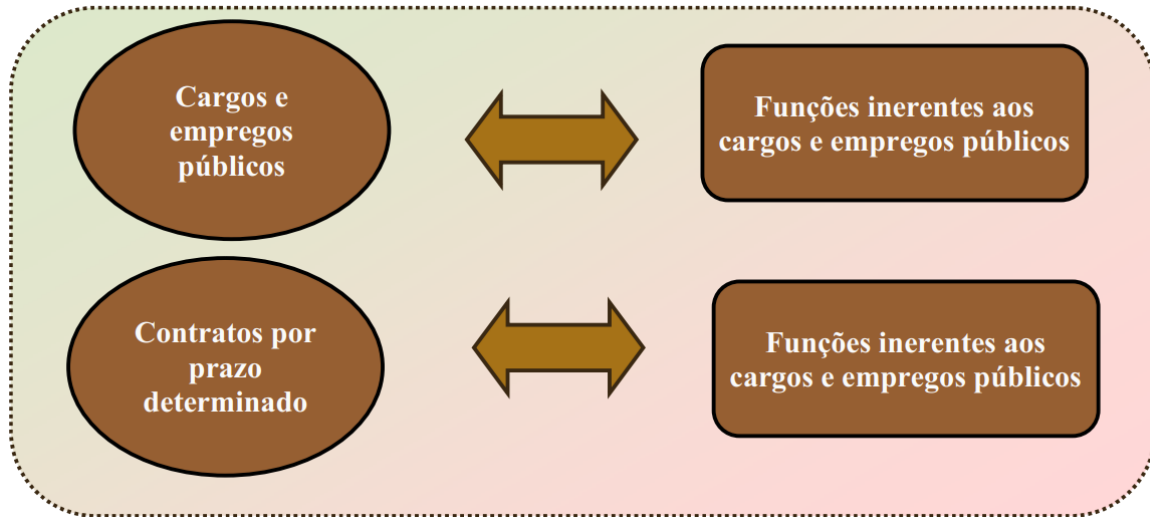
Apesar de já existir a possibilidade de incluir nas seleções etapas como prova e títulos, Marques entende que ainda se pode melhorar por meio da inclusão de outras ferramentas. A autora cita os cursos de formação para observação e identificação de competências interpessoais, estratégicas e gerenciais que uma simples prova de conhecimentos técnicos não seria suficiente para verificar.

De acordo com Coelho e Menon (2018, p. 8) “no Brasil o concurso público é o instituto jurídico que representa a noção de mérito na seleção de pessoal na administração pública, baseado no ordenamento constitucional – com a consagração de seus princípios – para o preenchimento de cargo ou emprego público”. Os autores esclarecem que o instituto do concurso público é previsto no país desde a Constituição de 1934, o que conforme o artigo 168 reconheceu que ‘cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros, sem distinção de sexo ou estado civil, observadas as condições que a lei estatuir’ e pelo art. 170 que “a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á após exame de sanidade e concurso de provas e títulos” (SOUSA, 2011, apud COELHO; MENON, 2018, p. 19).

Os autores seguem falando que as Constituições Federais de 1967 e 1988, passaram por algumas alterações sobre ingresso nos cargos públicos e nos empregos públicos, mas mantiveram as características do instituto do concurso público, cuja prática contemporânea preservou a visão tradicional de gestão de pessoas na administração pública.

Em relação à incorporação de pessoas às organizações públicas, Bergue (2010) apresenta o macroprocesso de suprimento de recursos humanos. Segundo o autor, “o suprimento de pessoas no serviço público observa um processo devidamente planejado, quando as demandas são previstas e incluídas na lei de diretrizes orçamentárias, para execução no exercício seguinte” (BERGUE, 2010), p. 525). Ele ressalta que o texto constitucional também prevê a possibilidade de se contratar por tempo determinado, para necessidade específica e de forma excepcional. Dessa forma, se podem estabelecer com a administração pública:

Figura 8 - Relações e vínculos com a administração pública



Fonte: Adaptado de: Bergue (2010).

Consideradas essas possibilidades, consoante Bergue (2010) o suprimento de pessoas para as organizações públicas se enquadra dentro do que se designa de processo admissional, dividido em quatro fases, atividades ou processos específicos: recrutamento, seleção, admissão e registro, conforme se apresenta no Quadro 8:

Quadro 8 - Fases do processo admissional

<b>RECRUTAMENTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Esforço de chamamento de candidatos interessados, aptos e disponíveis para suprir a necessidade existente.</li> <li>➤ <b>Necessário:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmação da efetiva necessidade (análise da estrutura vigente, possibilidade de realocar pessoas, revisão e redesenho de processos, etc)</li> <li>- Confirmação da existência legal da vaga – verificar disponibilidade da vaga prevista em lei;</li> <li>- Elaboração e publicação do edital de abertura do concurso:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;&gt; verificadas exigências legais para investidura;</li> <li>&gt;&gt; analisadas características inerentes ao desempenho de atribuições do cargo e atualizações necessárias para investidura;</li> <li>&gt;&gt; edital – ampla divulgação.</li> </ul> </li> <li>- Processo de inscrição – recolher todas as inscrições dos interessados;</li> <li>- Homologação das inscrições.</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Edital:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas gerais de processamento;</li> <li>- Formas de divulgação das etapas do certame;</li> <li>- Perfil do cargo;</li> <li>- Condições e procedimentos para a inscrição;</li> <li>- Condições para investidura</li> <li>- Provas;</li> <li>- Realização das provas;</li> <li>- Prazos para recursos;</li> <li>- Validade do concursos e disposições finais.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Edital – aspectos especiais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar condições de investidura no ato de nomeação;</li> <li>- Número máximo de candidatos a serem admitidos deve ser fixado;</li> <li>- Nota mínima a ser atingida em provas ou fases, também deve ser fixada;</li> <li>- Reservas de vagas – portadores de deficiência.</li> </ul> </li> </ul>
<b>SELEÇÃO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fase subsequente ao recrutamento;</li> <li>➤ Avaliar os candidatos conforme critérios previamente estabelecidos e ordená-los de acordo com o desempenho individual;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Concurso público:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ É o <b>instrumento fundamental da seleção</b> de pessoas na administração pública;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar entre os candidatos, o mais apto ao exercício do cargo;</li> <li>➤ Objetivo de alcançar a máxima adequação e eficiência do indivíduo em relação ao cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De provas ou títulos;</li> <li>➤ Art. 37 CF 1988.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Concurso público: condicionantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Função principal: seleção qualificada de pessoas com regime igualdade relativa de condições;</li> <li>➤ Adequação das provas à natureza das atividades inerentes ao cargo: Provas práticas; Provas escritas; Provas de títulos; Exames psicotécnicos.</li> </ul>
<b>PROCESSO ADMISSÃO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Parâmetros básicos:</b></li> <li>- ordem classificatória de candidatos no edital de homologação do resultado final do concurso:</li> <li>➤ - ordenamento legal aplicável; </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Fases ou estágios:</b></li> <li>➤ <b>Nomeação:</b> convocação formal do candidato para o cargo público (rigorosa observância da ordem classificatória, publicação de ato de nomeação ou convocação e constatação do pleno atendimento às exigências legais para investidura no cargo).</li> <li>&gt;&gt; é na nomeação que as exigências legais para investidura são necessariamente exigidas do candidato.</li> <li>➤ <b>Posse:</b> aceitação formal, pelo candidato nomeado, que preencheu todos os requisitos legais para investidura. Lavra-se o Termo de Posse;</li> <li>➤ <b>Exercício:</b> é a efetiva entrada do servidor em atividade; início do efetivo desempenho das atribuições do cargo, contando o tempo de serviço para todos os fins.</li> </ul>	
<b>REGISTRO DO ATO DE ADMISSÃO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O ato de admissão (a investidura ou o provimento) é o produto resultante do processo de admissão de pessoal;</li> <li>➤ São atos administrativos complexos, que dependem da interveniência de mais de um órgão para alcance da eficácia plena;</li> <li>➤ A plenitude do ato de admissão de pessoas na administração pública depende do registro homologado pelo Tribunal de Contas da União (TCU);</li> <li>➤ Conformidade examinada com o ordenamento jurídico desde a Constituição;</li> <li>➤ Avaliar a adequação:</li> </ul> <p>Da fase da identificação das necessidades de pessoal; Da fase do recrutamento; Da seleção; Da fase admissional.</p>	

Fonte: Adaptado de: Bergue (2010).

Em artigo sobre gestão de pessoas no setor público brasileiro, Coelho e Menon (2018) fizeram uma análise sobre o processo de recrutamento e seleção envolvidos do instituto do concurso público no país, que é visto pelos autores como um dos representantes das disfunções na gestão de pessoas no serviço público – “assinalada pelo exacerbado foco jurídico e por falhas de natureza gerencial que distorcem as etapas de ingresso” (COELHO; MENON, 2018, p. 7). Para os autores, há uma configuração nitidamente operacional e de estilo balcão de atendimento, com a área de gestão de pessoas no setor público tradicionalmente conduzida como uma área-meio, com falta de orientação estratégica e programas táticos-gerenciais relegados ao segundo plano, além do legalismo e corporativismo.

Os autores trazem indagações sobre como o modelo de gestão por competência tem se justaposto no subsistema de seleção de pessoal no serviço público brasileiro; interrogam como transmutar as atribuições/funções do cargo previstas em edital em competências

individuais passíveis de serem aferidas nas provas dos certames; e como inovar nos mecanismos de ingresso no serviço público no país.

Coelho e Menon (2018), consideram que há muitos processos e resultados disfuncionais na administração pública brasileira nas últimas décadas, principalmente a níveis subnacionais. Eles têm uma visão de que há necessidade do aperfeiçoamento do modelo de concurso público como instituto jurídico para contratar as pessoas aptas e capacitadas para o serviço público que depende, além da melhoria do marco legal, de instrumentos de gestão de recursos humanos no setor público integrados e sejam compatíveis com o (novo) ideário de profissionalização da administração pública contemporânea; essa integração, envolveria um alinhamento entre os subsistemas de planejamento da força de trabalho, seleção de pessoal, alocação funcional e gestão do desempenho no estágio probatório.

É fácil de perceber que o processo de chamamento e seleção para admissão de pessoas no serviço público é envolto de amplas disposições legais e uma seara de procedimentos a serem seguidos a fim de que se possa proporcionar igualdades de oportunidades a todos os participantes, afinal, o Brasil é herdeiro de uma cultura patrimonialista marcada pelo clientelismo, nepotismo e favoritismo, que nunca abandonaram a lembrança da sociedade. A exigência normativa-legal parece imperar para levar alguns especialistas a se questionarem sobre a admissão de pessoas que de fato se encaixam nas necessidades apresentadas pela administração pública e que carreguem consigo o espírito do serviço público.

Após ingressar nos quadros de uma organização pública, a pessoa adquire o qualitativo de servidor público. Adentra o sistema de cadastro do governo, recebe um número de matrícula, passa a ter direito a benefícios conforme elencados no edital do concurso ou seleção, assume cargos e atribuições, e passa a ter um número de atividades e tarefas a desempenhar. O indivíduo chega à administração pública e precisa ser recepcionado de alguma forma.

Dutra (2016) se refere à recepção como a internalização das pessoas à organização que se trata do momento de entrar em contato com os padrões culturais e políticos da organização. “A forma como a pessoa é acolhida terá grande influência na relação estabelecida entre a pessoa e a organização” (DUTRA, 2016, p. 101). O autor ressalta o efeito positivo no clima organizacional das ações de acolhimento, tanto em organizações públicas e privadas e classifica como as práticas mais comuns encontradas na recepção ou internalização:

- a) Integração: ações que envolvem a habituação no ambiente de trabalho, apresentação da organização e de suas atividades, orientações sobre normas e procedimentos.

- b) Orientador: são designadas pessoas para orientar o novo profissional, para contatos iniciais e para ligar expectativas da pessoa e da organização.
- c) Divulgação da organização: criação de uma imagem positiva da organização no ambiente externo/mercado de trabalho;
- d) Negociação de expectativas: ações desenvolvidas em contratos preliminares com a organização, onde podem ser vistos e analisados condições de trabalho, desenvolvimento e carreira, ambiente e clima de trabalho etc.

#### 2.3.4 Gestão do desempenho

A gestão do desempenho é o subsistema que envolve o desempenho das pessoas no trabalho, com propósito de alinhá-lo às prioridades da organização e mantê-lo no nível mais elevado possível, propiciando uma melhora sustentada da contribuição dos empregados para alcançar os objetivos organizacionais, bem como para obter informações valiosas para a tomada de decisões em diferentes áreas da gestão de pessoas (LONGO 2007a; LONGO, 2007b). Conforme o autor, a gestão do desempenho pode ser vista como um ciclo que inclui políticas e práticas para:

- a) O planejamento do desempenho, que se traduz na definição de pautas, diretrizes ou padrões de desempenho em sintonia com a estratégia e objetivos da organização, comunicação eficaz de tais expectativas aos empregados e a obtenção de aceitação e compromisso por parte destes para adaptar seus desempenhos às expectativas.
- b) O acompanhamento ativo do desempenho, ao longo do ciclo de gestão, observando e apoiando o desempenho das pessoas.
- c) A avaliação do desempenho, comparando os modelos, diretrizes e objetivos do desempenho com os resultados, podendo estar ligada a outras políticas e práticas de pessoal.
- d) A retroalimentação ou feedback ao empregado, e a elaboração de planos de melhora do desempenho, que se ligariam ao ciclo seguinte, em sua etapa de planejamento.

De acordo com Bergue (2019), a gestão de desempenho tem por base estruturante o merecimento e como significado essencial estimular o desenvolvimento das pessoas. Ele corrobora com o pensamento de que essa prática gerencial precisa ser compreendida como um processo que envolve planejar, executar e avaliar, num ciclo que continua a partir das

informações alcançadas na última etapa, a de avaliação, através de retroalimentação e *feedbacks*.

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão do desempenho caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas e se trata de um processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho. Na visão desses autores, o objetivo principal da gestão do desempenho, numa perspectiva funcionalista, seria o aprimoramento do desempenho das pessoas e a melhoria da performance no trabalho. Eles acrescentam, ainda, que a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, que contribui para conferir continuidade e sustentabilidade à organização, uma vez que pode proporcionar a revisão de estratégias, objetivos e políticas de gestão de pessoas.

Schikmann (2006) reforça que a gestão do desempenho vai além da simples avaliação e que sua abordagem deve contemplar a comparação dos resultados esperados com os efetivamente alcançados, o que determina um acompanhamento constante, para que se possa identificar desvios e promover as correções necessárias ao longo da realização das atividades. A autora enuncia que a avaliação de desempenho é um instrumento que pode oferecer informações que indicarão se os resultados esperados poderão ser alcançados, e se há necessidade de promover capacitação das pessoas para aperfeiçoar ou adquirir competências necessárias à organização. Trata-se de um processo que estimula o diálogo entre chefias e subordinados e o aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre os níveis hierárquicos e possibilita, assim, reflexão, tanto individual como coletiva, sobre desempenhos e competências conciliando as expectativas organizacionais e individuais de desenvolvimento profissional, bem como de desempenho organizacional (SCHIKMANN, 2006). Entre os objetivos da avaliação de desempenho, a autora cita:

- a) Possibilitar a tomada de decisão quanto à progressão e promoção dos servidores;
- b) Identificar necessidades de capacitação;
- c) Corrigir desempenhos inadequados;
- d) Identificar possibilidades de futuras mobilidades funcionais (processo de movimentação que configura a evolução do funcionário na carreira);
- e) Possibilitar o planejamento funcional do avaliado.

Clara é a visão de muitos autores, como exemplo Dutra (2019), Bergue (2010), Bergue (2014) e Odélius (2014) de que a gestão de desempenho transcende a avaliação, sendo essa uma parte desse ciclo maior, que se completa com outras etapas também importantes para a concretização do desempenho. Bergue (2014) fala que o tema da avaliação de desempenho

necessita ser abordado e compreendido de forma mais ampla, no contexto da gestão de desempenho das pessoas na organização, considerando tempo e espaço em que ela se encontra. Nesse sentido, o arranjo da gestão de desempenho tem sido abordado por alguns autores conforme mostra o Quadro 9.

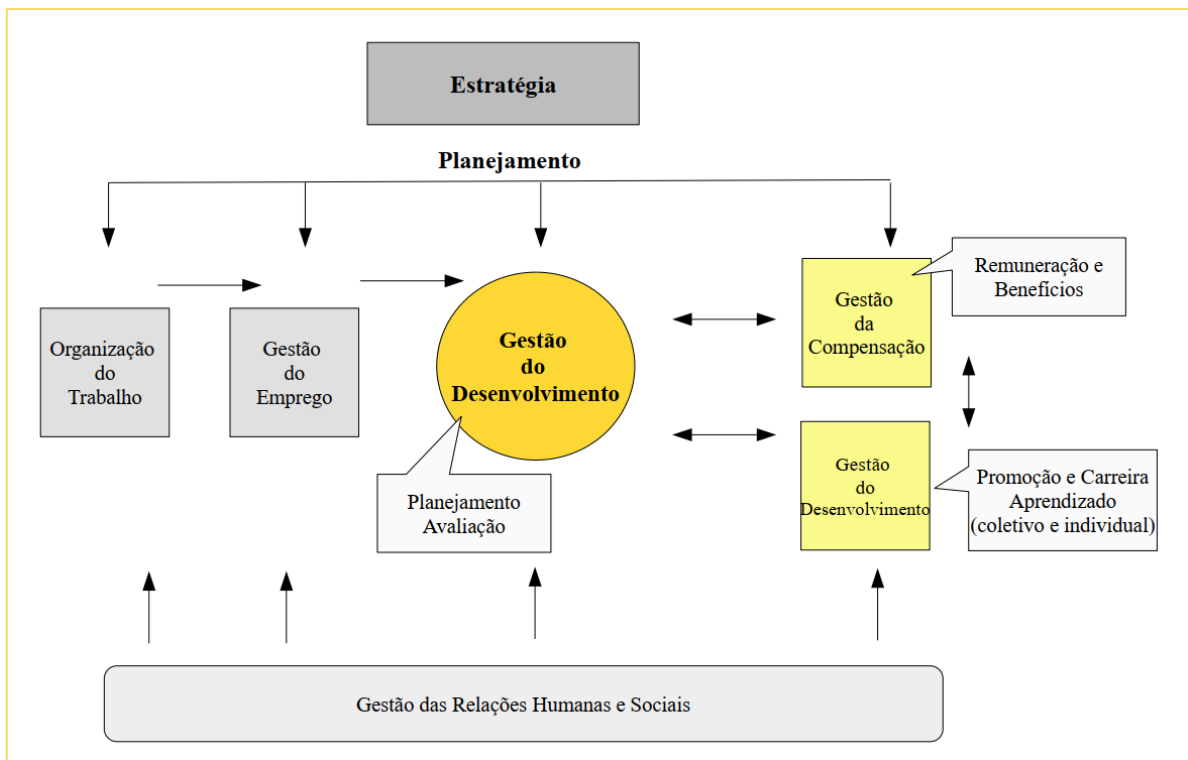
Quadro 9 - Arranjo da gestão de desempenho

Autor/Fonte:	Arranjo/etapas da gestão de desempenho
Longo (2007a, 2007b)	Planejamento do desempenho; Acompanhamento ativo do desempenho; Avaliação do desempenho; Retroalimentação ou feedback.
Bergue (2019)	Planejamento; Execução; Avaliação; Retorno - promoção de retroalimentação ou feedback.
Brandão e Guimarães (2001)	Planejamento; Acompanhamento; Avaliação do trabalho.
Odelius (2014)	Planejamento dos resultados/desempenho a serem alcançados, os quais devem estar alinhados à missão da organização; Negociação do desempenho com a identificação e disponibilização dos recursos necessários à obtenção de resultados; O acompanhamento do desempenho e de resultados alcançados com o diagnóstico dos aspectos que influenciaram esses resultados (a avaliação de desempenho); Definição e implementação de ações, de modo a assegurar o alcance do desempenho/resultado planejado.

Fonte: Adaptado de: (BERGUE, 2017; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; LONGO, 2007a,2007b; ODELIUS, 2014).

Para Hipólito e Reis (2002), a avaliação de desempenho se configura em um sistema de gestão de desempenho, que deve se interconectar com outras funções da gestão de pessoas, numa troca de informações com outras práticas de gestão de pessoas, como seleção, desenvolvimento, carreira, e outras, para elevar o desempenho dos profissionais da organização. De acordo com a visão de Longo (2007a), a gestão do desempenho ocupa uma posição central num sistema integrado de gestão de pessoas, influenciando no sistema como um todo, estabelecendo consideráveis conexões com os subsistemas de compensação (em que podem acontecer remunerações aliadas ao desempenho) e o subsistema de desenvolvimento (nas promoções e processos de carreiras e na identificação de necessidades de habilidades, o que impacta diretamente as políticas de desenvolvimento). Essa centralidade da gestão de desempenho do sistema de gestão de pessoas e suas principais interações estão representadas de forma resumida na Figura 9:

Figura 9 - Centralidade e interações da gestão do desempenho



Fonte: Adaptado de: Longo (2007a, 2007b).

São grandes as transformações pelas quais vem passando a avaliação do desempenho, como ressaltam Mósca, Cereja e Bastos (2014), principalmente por conta da evolução das tecnologias da informação e das telecomunicações. Eles acrescentam que a avaliação do desempenho individual e coletiva não deve estar desvinculada do processo de gestão do desempenho da organização, como consequência de sua estratégia, sendo que essa gestão de desempenho se refere ao monitoramento e controle advinda de um repetitivo ciclo de: formulação estratégica, planejamento estratégico, planejamento operacional e realização da estratégia, considerando-se, principalmente que as ações de gestão são efetivas se atenderem aos objetivos estratégicos da organização.

Para França (2013), a meta da avaliação de desempenho nas organizações é diagnosticar e analisar o desempenho individual e coletivo, de forma a promover o crescimento pessoal e profissional, bem como a melhoria de desempenho. Para a autora, a principal vantagem de se ter uma política de avaliação de desempenho na organização é permitir que o próprio desempenho (tanto individual quanto coletivo) melhore, beneficiando a todos. O retorno sobre a qualidade melhora o desempenho, que é um ponto central no gerenciamento moderno e a principal razão da avaliação.

De acordo com Lacombe (2011) um bom sistema de avaliação bem formulado e conduzido, terá grande utilidade para concluir se a organização dispõe ou não da equipe de profissionais de que necessita, além de possibilitar diagnosticar mudanças necessárias nas pessoas e sua adequação às necessidades da organização. Como finalidades principais para um plano de avaliação, o autor elenca a melhoria do desempenho da pessoa na posição em que se encontra e a possibilidade de proporcionar informações à gestão para decisões sobre encarecimento e o aproveitamento desse funcionário avaliado. O autor considera, ainda, que um sistema de avaliação deve ser:

- a) Baseado em resultados obtidos – ser confiável e válido;
- b) Relacionado ao trabalho – considerar o que é relevante para o trabalho;
- c) Padronizado – permitir comparações entre as avaliações;
- d) Prático – simples de ser executado.

É importante que seja claro para os funcionários o objetivo principal do processo de avaliação de desempenho, de melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam. No entanto, outros objetivos coexistem ao principal, como proporcionar feedback para outros processos da gestão de pessoas, como necessidades de treinamento, identificar problemas na estrutura organizacional e dar subsídios sobre encarecimento (LACOMBE 2011).

Para Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2004), a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos que administração de uma organização dispõe para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros considerando o potencial humano disponível em seus quadros. De acordo com esses autores, estão entre os principais objetivos desse processo: a adequação do indivíduo ao cargo, identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre líderes e liderados; autoaperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos profissionais; estímulo à maior produtividade divulgação dos padrões de desempenho da instituição; feedback para o indivíduo avaliado e decisões sobre ações de gestão de pessoas, como movimentação, transferências dispensas e progressão ou ascensão funcional.

Dutra (2019), destaca como um dos aspectos que caracterizam a importância da avaliação de pessoas a possibilidade de oferecer base concreta para tomadas de decisão em relação às pessoas, num processo em que a avaliação funciona como um elemento dinâmico na gestão de pessoas, a partir da qual podem se originar outras ações. O autor considera o processo

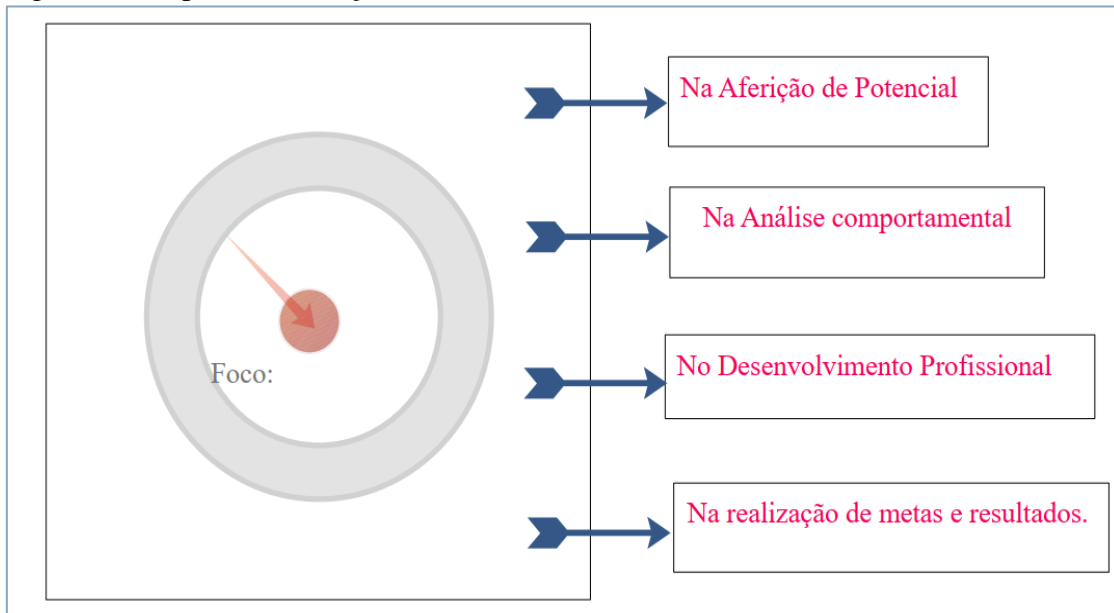
de avaliar pessoas como fundamental para se pensar uma gestão de pessoas estratégica e integrada.

Araújo e Garcia (2017) ressaltam que a utilização da avaliação de desempenho abrange a grande maioria das organizações e com metodologias diversificadas, sendo essa atividade de avaliar desempenhos, presente no Brasil há mais de 50 anos. Os autores consideram o processo de avaliação como sendo um trabalho entre iguais, mirando os interesses maiores da organização e com foco voltado para alcançar o melhor resultado possível, não se falando em termos de unidade de trabalho, apenas, mas na organização em sua totalidade.

Para Borges (2019) a avaliação de desempenho individual é uma ferramenta importante para as organizações, dado que pode viabilizar a identificação de pontos de melhoria do colaborador e, com esse diagnóstico, os gestores conseguem melhorar o desempenho da instituição e conseqüentemente uma melhoria no serviço prestado à sociedade. O autor relata também a importância da avaliação de forma individual, pois auxilia os avaliados a enxergarem qual é seu propósito na instituição para o alcance dos objetivos organizacionais e ressalta a relevância de se estudar o tema da avaliação de desempenho individual considerando que para se prestar serviços de forma eficiente e com qualidade, é necessário refletir o desempenho individual dos atores envolvidos que são os responsáveis pelo desempenho de toda a organização.

Hipólito e Reis (2002) reforçam que a utilização da avaliação nas organizações se intensificou nas décadas de 1960 e 1970, sofrendo críticas no final dos anos 1980, entre outros motivos, por não se observar a multiplicidade de aspectos em que um profissional deve ser avaliado (como o potencial, comportamento, o desenvolvimento e alcance de metas e resultados), iniciando um reaquecimento no final dos anos 1990. Os autores apresentam quatro tipos de avaliação de acordo com seu foco, apresentados na Figura 10:

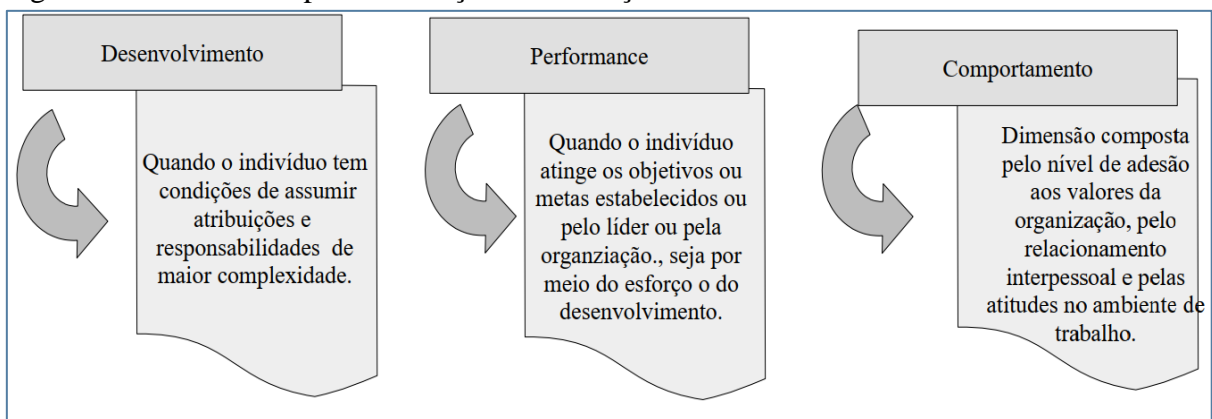
Figura 10 - Tipos de avaliação de acordo com o foco de análise



Fonte: Adaptado de: Hipólito e Reis (2002).

Dutra (2019) registra que um líder pode realizar uma avaliação em três dimensões: desenvolvimento, performance e comportamento, conforme demonstrado na Figura 11:

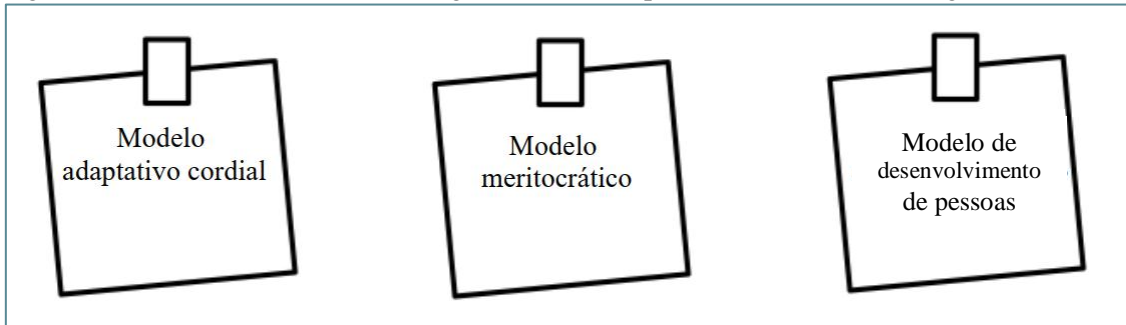
Figura 11 - Dimensões para realização da avaliação do indivíduo



Fonte: Adaptado de: Dutra (2019).

Para Bergue (2014) a gestão de desempenho na gestão de pessoas, tem se relacionado, em geral e de forma mais frequente, com a meritocracia, a mensuração e resultados e a remuneração e menos com o desenvolvimento de pessoas. A partir dessa visão, o autor relaciona três modelos fundamentais de gestão do desempenho, conforme Figura 12.

Figura 12 - Modelos fundamentais de gestão do desempenho de acordo com Bergue (2014)



Fonte: Adaptado de: Bergue (2014).

O modelo adaptativo cordial acontece em organizações que não possuem gestão de desempenho formalmente instituída; o meritocrático é característico das realidades organizacionais que têm por base sistemas de hierarquização social com premiações correspondentes (promoções, remunerações diferenciadas ou outro elemento de diferenciação simbólica), que se baseiam em envolvimento e resultados alcançados pelos servidores, sendo um modelo que se assenta numa noção de igualdade de condições em termos de competição; e no modelo de desenvolvimento de pessoas, a ênfase está na identificação de lacunas de desempenho e nas respectivas deficiências de competências, estando a prioridade desse modelo na busca do desempenho das pessoas e o seu propósito orientado para a legitimação institucional (BERGUE, 2014).

No contexto da administração pública brasileira, desempenho não é tema novo, remontando à década de 1970, no caso da administração pública federal, tendo retornado com mais força a partir da Emenda Constitucional 19/1998 (BERGUE, 2010) e, na contemporaneidade, tem-se como instrumentos de gestão do desempenho na administração pública brasileira a avaliação de estágio probatório e a avaliação permanente de desempenho (BERGUE, 2019).

No setor público brasileiro, a gestão do desempenho envolve esses instrumentos formais, como a avaliação do estágio probatório, a avaliação de desempenho do servidor efetivado e a avaliação funcional e institucional realizada em algumas carreiras (COSTIN, 2010). Porém, a autora considera que a utilização de boa parte desses instrumentos figura apenas como ritual, não se constituindo, de fato, um sistema de retorno ao servidor avaliado ou aos líderes avaliadores sobre a sua performance e não alimenta um processo de confirmação de permanência, de remuneração ou de bônus por desempenho, tampouco no momento do estágio probatório, em que, por tradição, todos acabam sendo confirmados no cargo, independente do desempenho apresentado.

Conforme Borges (2019) a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho na gestão pública brasileira não é recente e cita que em matéria de legislação, desde 1936 têm sido criados e formatados instrumentos legais que tratam da avaliação do desempenho dos servidores. O autor ainda acrescenta que o que se alcançou a partir da realização dessas avaliações não reflete verdadeiros resultados de avaliação de desempenho, pois, na prática, não havia uma mensuração real do desempenho apresentado durante um determinado período, sendo um instrumento para viabilizar o aumento de salários e crescimento profissional no gerenciamento público.

Bergue (2014) salienta que um dos conceitos essenciais para a compreensão da avaliação do desempenho é o da meritocracia e que no Brasil, de forma intensa, o senso de meritocracia teve sua introdução na administração pública a partir da criação do DASP em 1938. Segundo o autor, esse senso de mérito assumiu destaque especial como elemento estruturante da organização pública, contando para isso, com a influência dos autores clássicos do pensamento administrativo, bem como do caráter funcionalista e descritivo da burocracia e, nos momentos introdutórios no contexto público brasileiro, o mérito como parâmetro de ação gerencial esteve muito relacionado com critérios para investidura em cargos públicos e nas promoções de carreira, permanecendo, ainda hoje, como padrão de gestão, a valorização da qualificação e da capacitação como fundamento para a ascensão de carreiras e também, como requisitos de ingresso (em que se associa, ainda, desempenho em provas de conhecimento).

Foi a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, mais especificamente desde a Emenda Constitucional (EC) n.º 19/1998 que a avaliação de desempenho dos servidores públicos foi incorporada no setor público brasileiro nos moldes atuais, em que o artigo 41 passou a dispor sobre duas modalidades de avaliação de servidores: a avaliação especial de desempenho, com fins para a aquisição da estabilidade e a avaliação permanente de desempenho, que instituiu um mecanismo de medição permanente de desempenho do servidor, principalmente para fins de desligamento (BERGUE, 2014; BORGES 2019).

Conforme Bergue (2010), o tema da gestão de desempenho na administração pública federal no Brasil vigora com amparo na Lei 11.784 de 2008, que traz as diretrizes gerais do sistema de avaliação de desempenho, com ênfase na avaliação institucional, que embasam os cálculos para as gratificações por desempenho. O autor ressalta a abordagem que se tem na lei sobre elementos relacionados à gestão por competências a serem considerados na avaliação individual do servidor.

Empreendendo um desenho do decurso da avaliação de desempenho na administração pública brasileira, tem-se em 2008, como visto acima, a edição da Lei nº 11.784 e, em 2010, a emissão do Decreto nº 7.133/2010. A referida lei versa sobre os mecanismos de gestão participativa e gestão por resultados, com foco na prestação de serviços públicos de qualidade à sociedade, com o estabelecimento de normas de padronização para a avaliação do desempenho dos servidores dos órgãos públicos federais, amparando a política de gestão de pessoas no que tange ao desenvolvimento, a capacitação e a remuneração dos servidores, sendo essa uma ferramenta que exerce um papel importante sobre o desenvolvimento do empregado nas funções que desempenha, auxiliando na sua motivação e no alcance das metas da organização (BORGES, 2019; BRAVO, 2019).

É importante mencionar o capítulo II, o da avaliação de desempenho, em que são elencados os objetivos da sistemática instituída para avaliação de desempenho dos servidores, de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (BRASIL, 2008).

O Decreto nº 7.133 de 2010, traz, então, as especificações de como deve ocorrer a avaliação de desempenho individual na gestão pública, com alguns elementos a serem apreciados durante o processo, além do cumprimento das metas de desempenho individual do servidor: produtividade, trabalho em equipe, engajamento, respeito às normas e conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo que o servidor ocupa, trazendo, também, aspectos que podem integrar a análise das habilidades individuais como iniciativa, autodesenvolvimento, adaptação à mudança, qualidade do trabalho e do relacionamento com as pessoas (BORGES, 2019; BRAVO, 2019).

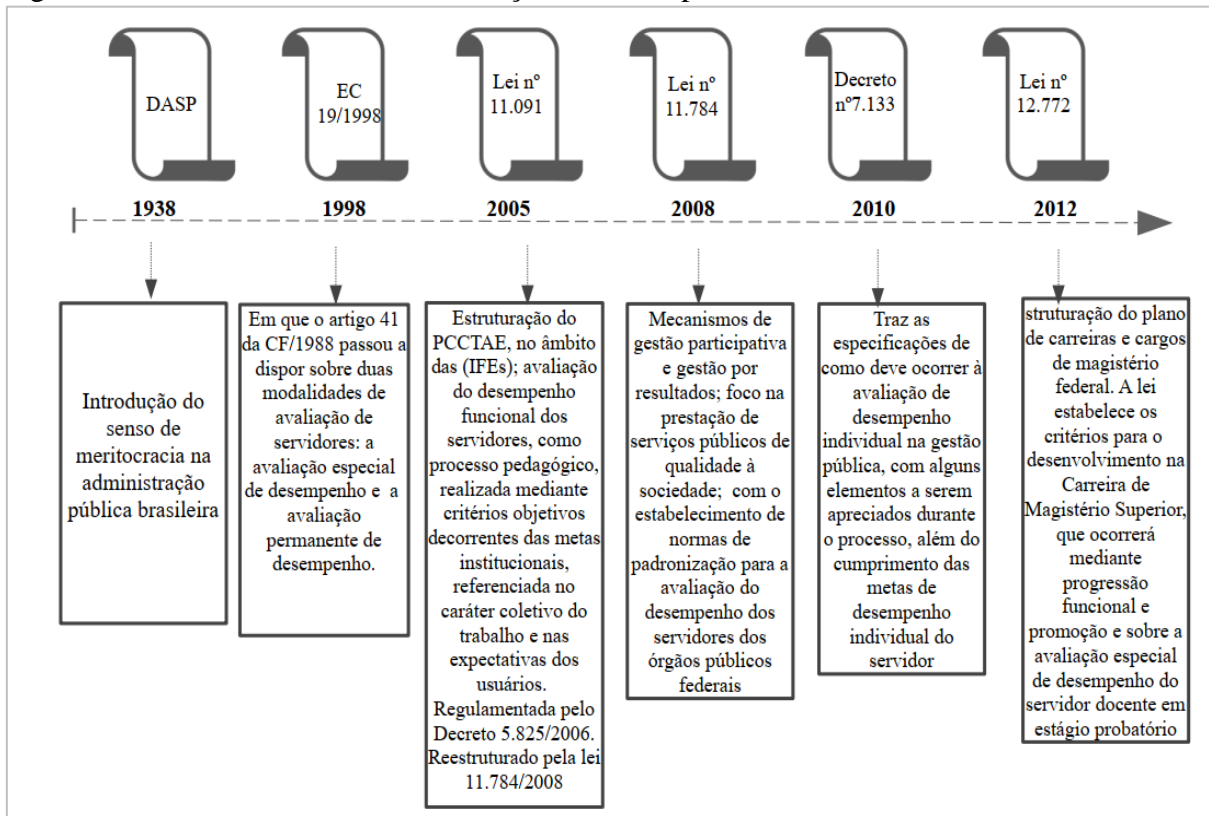
No caso das IFES, como as Universidades Federais, tem-se, ainda, o marco da Lei 11.091/2005 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFE) vinculadas ao Ministério da Educação, onde a avaliação 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).

Em relação aos profissionais docentes das IFEs, a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, trouxe a estruturação do plano de carreiras e cargos de magistério federal. A lei estabelece os critérios para o desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior, que ocorrerá

mediante progressão funcional e promoção e sobre a avaliação especial de desempenho do servidor docente em estágio probatório (BRASIL, 2012).

Percebe-se que as questões relacionadas ao desempenho no Brasil são de longa data. Esse percurso histórico referente à regulamentação em torno da gestão do desempenho e avaliação do desempenho no Brasil, encontra-se demonstrado de forma resumida na Figura 13:

Figura 13 - Percurso histórico da avaliação de desempenho no Brasil



Fonte: Adaptado de: (BERGUE, 2014; BORGES, 2019; BRAVO, 2019; BRASIL, 2005; BRASIL 2012).

Como visto, o tema da gestão do desempenho não é tão novo no Brasil e, cada vez mais, ecoa com maior importância para o contexto da gestão pública no país, perante uma sociedade que demanda resultados de qualidade por parte do poder público, em suas instituições e dos servidores em seus quadros. Para avançar, é imprescindível compreender quais fatores de fato têm pesado para que não se tenha avançado, de forma ampla e geral, com a gestão de desempenho nas organizações públicas. Ainda, buscar alcançar compreensões sobre o que é possível fazer para mudar essa realidade.

Dutra (2019) observa ser preciso reconhecer que existe um caminho não tão fácil para incorporar de fato a gestão do desempenho nas organizações públicas, pois existe uma gama de desafios a serem superados, os quais demandam persistência e consistência, por

repetição ou continuidade do processo, abertura para o reconhecimento de falhas e disposição para empreender melhorias.

Bergue (2019) acrescenta que a prática gerencial da gestão do desempenho no cotidiano da administração pública brasileira carece de profunda reflexão das características que a marcam intrinsecamente desde o seu início. Trata-se de uma prática de gestão de pessoas em torno da qual se pode observar a presença de resistência, principalmente em torno do processo de avaliar. O autor provoca a partir da crítica do que irá ser feito para que essa realidade passe de um faz de conta, ou um simples formalismo, considerando principalmente, a postura da sociedade que cobre mais intensamente os resultados a serem apresentados pelo poder público.

Ribeiro (2018) conclui ser possível identificar que a ineficiência da gestão de desempenho resulta de uma série de ações inconsistentes em todas as etapas de sua implementação seja por falta de conhecimento ou prática, pela reprodução de sistemas que não se encaixam na cultura nem se adequam à estratégia organizacional, pouco envolvimento dos servidores, despreparo de gestores, até dificuldades em relação a um sistema informatizado para melhor tratamento e uso das informações. Tudo isso levando a uma prática que se resume a mero formalismo, com finalidade de justificar concessão da progressão do servidor.

Cada organização pode adotar diferentes modelos de avaliação de desempenho, sendo importante que o modelo adotado corresponda com a sua própria realidade e os objetivos estabelecidos (BORGES, 2019). No cotidiano das organizações públicas, há variados modelos destinados à avaliação de desempenho de servidores e, na trajetória da gestão de desempenho no cenário público brasileiro, são observados avanços e retrocessos relacionados aos modelos de implementação da gestão de desempenho os quais carregam pressupostos e conceitos intrínsecos, convertidos em instrumentos de intervenção gerencial (BERGUE, 2014).

De acordo com a análise de Bergue (2014), os diversos modelos que se encontram dispersos nas organizações públicas de forma geral:

- a) Concentram o foco na remuneração, assumindo o pressuposto clássico do pensamento taylorista-fordista de que a principal motivação do servidor está na remuneração. A percepção dos envolvidos no processo pode ser sob uma perspectiva de premiação ou de punição, essa com maior incidência.
- b) Ferramenta adquirida no mercado, obtendo-se soluções que, nem sempre, correspondem às necessidades da organização.

- c) Modelo rígido, com reduzida adaptabilidade, com uma adaptação das pessoas ou das práticas às características do sistema e adaptações dessas às limitações do sistema empregado.
- d) Critérios fechados de avaliação, incorporando o pressuposto de objetividade, considerado aqui, também, uma expectativa de, nessa objetividade, poderem os avaliadores esquivarem-se do conflito pessoal potencial que o processo de avaliação encerra.
- e) Estímulo à comparação e à competição.
- f) Ideia de que o foco de resistência está no servidor avaliado e não no gestor. As preocupações dos modelos tradicionais têm-se voltado para reduzir a resistência dos avaliados, sem atenção ao gestor, promotor do desempenho; se investe pouco em capacitar o gestor para lidar com o processo de avaliar e com os logros do processo.
- g) Ênfase nos processos de introdução da gestão do desempenho nos instrumentos (leis, regulamentos, softwares, capacitação de agentes) em vez de se focar nos pressupostos que influenciam a adoção dessa tecnologia gerencial.

Dutra (2019) também fala das dificuldades para consolidação de processos relacionados à gestão do desempenho no contexto público, elencando entre elas: as dificuldades da descontinuidade de gestão (que prejudica o amadurecimento desse processo e sua efetiva incorporação pela organização, além das mudanças de prioridade que podem desmobilizar projetos); as dificuldades dos gestores em praticarem a gestão desempenho (considerada uma certa instabilidade que se configura no estar gestor, que realça a temporalidade do papel de líder, que pode se reverter ao liderado e avaliado, causando certa insegurança no profissional gestor); a tendência à burocratização e à matematização, que leva à busca de critérios objetivos para a avaliação de pessoas e seu reconhecimento, tirando das lideranças a autonomia para decisões sobre suas equipes e, ainda, burocratizando o processo, tendência que se reverte, na gestão do desempenho como matematização do processo); dificuldades decorrentes da falta de confiança. O autor ressalta que para superar tais dificuldades é necessário, primeiro, reconhecê-las e compreender o quanto afetam o ambiente da organização, e partir para incorporação dos processos de análise de desempenho.

Ribeiro (2018), ao estudar sobre a gestão de desempenho na administração pública, em instituições federais de ensino, concluiu que a sistemática de gestão de desempenho, de forma geral, é considerada ineficiente e que essa precarização da metodologia resulta de inconsistências em todas as etapas de sua implementação, da idealização à execução. A autora

elena, entre essas inconsistências, a ausência da expertise organizacional, a adaptação da sistemática em vez de construí-la conforme a cultura, os valores e os objetivos institucionais, a inexistência do envolvimento de todos os servidores em todas as etapas do processo, o despreparo dos gestores para a condução da gestão de desempenho e a carência de processos informatizados, o que dificulta a análise, a sistematização e a disponibilização das informações.

Toda essa defasagem leva a concluir que a prática do gerenciamento de desempenho, a partir dos fundamentos teóricos da gestão de desempenho e das diretrizes legais, não ocorre como uma ferramenta estratégica de gestão de desempenho, estando distante do seu propósito, limitando-se a um procedimento burocrático para a concessão da progressão ou pode ainda caracterizar um mecanismo de controle, revelando distanciamento entre a prática e a teoria e as diretrizes legais para a gestão do desempenho humano nas organizações públicas (RIBEIRO, 2018).

Dadas essas características presentes nos modelos empreendidos e as dificuldades encontradas para impulsionar esse processo, muitos desafios se colocam a serem superados pelas organizações públicas em relação à gestão do desempenho na gestão pública no país. Entre esses desafios, conforme Dutra (2019), podem ser elencados: estruturar critérios e instrumentos adequados, bem elaborados tecnicamente, e condizentes com a cultura da organização, criando significado para esses critérios entre os avaliadores; quebrar resistências; incorporar a gestão do desempenho ao cotidiano da organização, com estímulo a feedback contínuo e registro das evidências de desempenho; promover clareza e transparência ao processo; abolir a ideia de punição atrelada ao processo de avaliação; promover ajustes e melhorias nos instrumentos ao longo do tempo, de modo a torná-los mais simples.

Bergue (2014) também elenca desafios que se impõem à gestão pública relacionados à gestão do desenvolvimento de pessoas, equipes e organizações com destaque para a necessidade de: alinhar parâmetro e metas de desempenho de pessoas e equipes às diretrizes e objetivos organizacionais; ampliar a perspectiva de análise de avaliação para a gestão de desempenho; converter o significado dado à compensação pelo desempenho, da remuneração para os elementos de desenvolvimento; assumir a dimensão subjetiva do processo, aprender a lidar com a complexidade e imprecisões pertinentes; considerar os elementos culturais e suas especificidades como componentes da gestão; esforçar-se para desenvolver soluções gerenciais próprias; preparar o gestor para a gestão; e desenvolver o senso e a capacidade de promover a autoavaliação.

No estudo realizado por Borges (2019) sobre a avaliação de desempenho individual na gestão pública, o autor concluiu que poucas pesquisas foram desenvolvidas com essa

temática e que não se demonstra tendência de crescimento. Na amostra final da revisão integrativa realizada pelo autor, foram encontrados dezenove artigos que abordaram a importância da avaliação de desempenho na gestão pública, no horizonte entre 2008 e 2018, levando-se a entender que o campo de pesquisa da importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública encontra-se com uma lacuna, com poucas pesquisas desenvolvidas, mesmo sendo a prática de avaliar o desempenho do indivíduo um tema que vem se tornando de grande interesse por parte das instituições públicas, estando estas interessadas e pressionadas cada vez mais em aprimorar seus resultados perante a sociedade.

Diante do exposto, enxerga-se a importância da gestão do desempenho no contexto da gestão pública, que demonstra espaços e lacunas em seus estudos, pois esse subsistema da gestão de pessoas tem como objetivos intrínsecos e primeiros o aprimoramento do desempenho das pessoas e a melhoria da performance no trabalho, podendo oferecer base concreta para tomadas de decisão em relação às pessoas, uma vez que se interliga a outras políticas e integra-se e interage com outras práticas de gestão de pessoas. A gestão do desempenho cerca-se de desafios e se mostra como um ponto que requer atenção de organizações que se preocupam em condizer com as disposições legais, institucionais e sociais em relação aos resultados e valores de sua atuação.

#### 2.3.5 Gestão da compensação

De acordo com Longo (2007a, 2007b), o subsistema da gestão da compensação inclui a gestão do conjunto de compensações retributivas (salariais e extrassalariais) e não retributivas (benefícios não financeiros) que a organização presta a seus empregados, como contrapartida à contribuição desses aos objetivos da organização, expressa através de seu trabalho. As políticas e práticas trazidas pelo autor na gestão da compensação incluem:

- a) **Projeto de estruturas salariais:** a projeção das estruturas salariais de retribuição fixa ou básica inicia, na maioria das organizações, com a descrição do serviço e projeto de postos de trabalho. Para alcançar equidade salarial, precisa-se desenvolver a avaliação e valorização dos cargos (atribuindo a cada um, uma compensação de acordo com sua contribuição relativa aos resultados organizacionais e coerente com os referenciais salariais de mercado que lhe forem aplicáveis); a classificação dos serviços e cargos, por níveis ou grupos salariais, coerentes com a citada valorização e capazes de permitir uma progressão salarial adequada e uma gestão racional das retribuições. O projeto

de retribuições variáveis, quando estabelecidas, implica escolher o conceito a ser retribuído (vinculado ao desempenho, participação em lucros ou conexão com resultados globais, etc.), o destinatário (indivíduo ou grupo) e dimensão da faixa de retribuição.

- b) **Benefícios extrassalariais:** a aplicação de compensações não monetárias, que exige definição de políticas vinculadas a uma estratégia de retribuição global.
- c) **Projeto de mecanismos de evolução:** pressupõem o estabelecimento de políticas de compensação na evolução global, que implica realizar opções e, também, vinculá-las à inflação prevista ou sobrevinda, aos resultados, etc. E o da evolução individual, onde se opta por vinculá-la à antiguidade, ao desempenho, etc., sendo que em ambos os casos, a correção das opções adotadas será determinada por seu grau de adequação à estratégia organizacional.
- d) **Administração de salários:** para definir políticas que afetam o grau de centralização ou descentralização das decisões sobre retribuições e o grau de transparência ou opacidade dos salários.
- e) **Reconhecimento não monetário:** inclui as políticas e os instrumentos definidos e aplicados pela organização, conforme o caso, para identificar resultados e reconhecer os benefícios que não têm efeitos salariais.

Hipólito e Reis (2002) argumentam que a gestão da remuneração se trata de uma das dimensões mais críticas da gestão de pessoas, pois envolve decisões para definir e estruturar o funcionamento, bem como gerenciar, no dia a dia organizacional, toda a sistemática de recompensas. França (2013) também considera a gestão da remuneração uma das tarefas mais importantes e complexas da gestão de pessoas. Dutra (2016) complementa afirmando que a valorização de pessoas é um dos temas mais delicados na gestão de pessoas e onde há maior controvérsia.

A remuneração é um tema específico na gestão de pessoas, mas deve estar alinhado com os seus demais sistemas de gestão e às práticas da gestão da organização, para que o tema cumpra seu propósito principal de valorizar adequadamente as pessoas nas organizações (DUTRA, 2019), pois, segundo o autor, o tema da valorização de pessoas é posto em prática no ambiente organizacional por meio de estratégias remuneratórias, em que a valorização do indivíduo se concretiza por meio das recompensas recebidas como contrapartida de seu trabalho para a organização (DUTRA, 2016; DUTRA, 2019).

As organizações precisam alcançar uma política adequada de remuneração que seja capaz de atrair e reter talentos, reconhecer o mérito, a qualificação dos indivíduos, de forma a contribuir para uma certa motivação das pessoas e redução de conflitos na organização (RIBEIRO, 2019). Essas influências demonstram como a gestão da compensação aparece estabelecendo conexões com os outros subsistemas de gestão de pessoas.

Bergue (2014) contribui argumentando que é pela combinação de um conjunto de fatores que as pessoas são motivadas a assumir cargos e funções na administração pública, estando, entre esses, o exercício do cargo e suas atribuições, a realização pessoal e profissional, poder, status, remuneração, segurança. Dutra (2019) coopera ao falar que os estudos demonstram que a remuneração por si só não gera motivação, mas quando percebida como inadequada, pode provocar desmotivação.

Percebe-se que a remuneração é apenas um entre os elementos que podem figurar como incentivadores capazes de direcionar o comportamento do indivíduo na organização e ela está relacionada ao valor que é atribuído à pessoa pela organização. De acordo com Hipólito e Reis (2002), o salário e outras formas de recompensa possuem um caráter simbólico para o indivíduo que ultrapassa poder de compra e padrão de vida, e pode representar o valor de um indivíduo para a organização em que trabalha.

A remuneração é a contraprestação dada ao indivíduo como recompensa pelo trabalho executado (BERGUE, 2010; RIBEIRO, 2019). Trata-se da contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pelo indivíduo na organização em que trabalha e, para Dutra (2016), é a forma mais importante de concretizar a valorização ao colaborador, traduzindo, em muitas situações, a importância relativa da pessoa para a organização e seu status profissional para o mercado.

Segundo Mósca, Cereja e Bastos (2014), a remuneração representa, portanto, um conjunto de vantagens financeiras e sociais ofertadas pelas organizações aos empregados em contraprestação aos serviços prestados. Para Dutra (2016), as recompensas podem carregar, além da financeira ou monetária, outras significâncias como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como econômicas, crescimento pessoal e profissional, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através de seu trabalho etc.

Remunerar e recompensar, portanto, circundam decisões sobre o reconhecimento de valor pela organização ao trabalho que o indivíduo realiza e, concomitantemente, como ele contribui para alcance de objetivos e concretização de resultados organizacionais. A questão de maior peso em relação à recompensa reside no como diferenciar as pessoas, distribuir tais retribuições entre todos os indivíduos que integram a organização e quais parâmetros devem

ser utilizados para que a organização possa diferenciar as pessoas pelas recompensas oferecidas (DUTRA, 2016).

Tradicionalmente, o cargo vem sendo utilizado por grande parte das organizações como o principal elemento para captar o valor agregado pelos profissionais. Nesse sentido, o cargo tem sido a principal referência na definição de sua recompensa (HIPÓLITO; REIS, 2002). Ribeiro (2019) considera que para que a remuneração seja um fator que agregue valor à organização, é essencial que a ela apresente uma estrutura de cargos e salários coerentes com os valores organizacionais e compatível com o mercado em que opera. E ainda, para Gil (2019), o principal instrumento para o estabelecimento da política de remuneração de uma organização é a descrição e a avaliação de cargos. O autor enxerga um caráter estratégico da política de remuneração, pois, por meio dela, as organizações procuram estimular o desempenho e o crescimento dos funcionários para alcançar objetivos e metas organizacionais.

Conforme destaca Bergue (2014), no modelo tradicional da remuneração funcional o foco está no cargo e não na pessoa e em seus atributos ou competências, tratando-se de modelo que se apresenta predominante nas organizações públicas.

De acordo com Lacombe (2011), o sistema de remuneração funcional foi criado para ser usado em grandes organizações ainda no século XX, tratando-se de um sistema que promove um estilo burocrático de gestão e reforça a hierarquia. Conforme o autor, o foco desse sistema de remuneração está no cargo e não na pessoa, independente do seu desempenho, o que não tende a promover motivação nem grandes esforços para a obtenção de resultados.

Essa é a chamada remuneração funcional, que tem o cargo como elemento determinante para definição da remuneração. Conforme Mósca, Cereja e Bastos (2014), a remuneração funcional, que muitas vezes é identificada como o Plano de Cargos, Salários e Carreira (PCSC), é o sistema de remuneração mais tradicional e conservador que existe e tem como base a função desempenhada pelo funcionário, que encontra similaridade no mercado. Segundo esses autores, baseado em uma política de administração de salários, os PCSC se compõem de descrição de cargos, faixas salariais, processo de avaliação de cargos e pesquisas salariais.

Hipólito e Reis (2002) enunciam que recompensar pessoas pelo seu trabalho é uma prática já iniciada desde os primórdios do capitalismo, mas a utilização de métodos sistemáticos para a definição do padrão de recompensas surgiu a partir da Primeira Guerra Mundial, num momento em que as organizações cresciam em tamanho e complexidade. Segundo os autores, esses métodos surgiram num contexto histórico e social em que prevaleciam os princípios tayloristas-fordistas de produção e de gestão de pessoas, onde a estruturação e a divisão de

tarefas eram os grandes apoios do processo produtivo; o que se esperava nesse modo de trabalho era a simples reprodução do conjunto de atividades definidas no cargo, e quanto melhor o fizessem, maior seria a consideração sobre sua contribuição para o sucesso organizacional.

O que se percebe é que a sistemática de compensação é tradicionalmente centrada em cargos, mensurando-se o valor desses para a organização e, quanto maior for o valor, maior deve ser a recompensa atribuída aos profissionais neles alocados (HIPÓLITO; REIS, 2002). De acordo com os autores, com o aumento da complexidade das organizações e com a necessidade de estabelecer parâmetros que auxiliassem no gerenciamento dessa complexidade, o modelo funcional de recompensas cresceu, impulsionado pelos seguintes fatos: alinhamento com as necessidades das organizações e com a filosofia de gestão centrada na estruturação de tarefas e no comando e controle (que preponderou por décadas); percepção de objetividade no método, ao se utilizar técnicas estatísticas para pontuar a importância relativa dos cargos para a organização, o que serve também para justificar diferenciações salariais, pois ao ter cargos e não pessoas como foco principal, sugere-se imparcialidade; ser um método bem avaliado e estimulado pelos órgãos que regulam as práticas trabalhistas, pois ao estabelecer regras para a diferenciação de recompensas que independem dos indivíduos, fica mais difícil determinações discriminatórias nesse aspecto.

Gil (2019) elucida que o cargo é o conjunto de funções definidas no âmbito de determinada estrutura organizacional, sendo que as funções configuram o conjunto de tarefas ou atribuições exercidas de maneira sistemática e reiterada pelos indivíduos na organização, ao ocuparem os cargos. O autor frisa bem que todas as atividades desenvolvidas pelas organizações para o alcance dos seus objetivos circundam em torno do cargo e, por isso, torna-se muito importante que as organizações empreendam o desenho de seus cargos, ou seja, definam as tarefas a serem desempenhadas por seus ocupantes, suas responsabilidades e o seu relacionamento com a organização.

Para Ribeiro (2019), cargos que traduzam as atividades e funções necessárias para um desempenho adequado da organização servem como ponto de partida para que essa alcance os resultados almejados e, como retribuição pelas atribuições exercidas nesses cargos, o trabalhador recebe um salário que serve de referência e guia da relação de emprego.

Independentemente do modelo adotado, Mósca, Cereja e Bastos (2014) argumentam que é indispensável que a Política de Remuneração esclareça as práticas que devem ser adotadas pela organização quando da ocorrência de promoções, de aumentos salariais por mérito e outras situações afins. Para os autores, para que essa política obtenha êxito, é crucial que seja clara e bem difundida pela organização e, por isso, a comunicação, a

transparência e a consideração com seus colaboradores são partes integrantes dos melhores modelos de remuneração de organizações com sucesso nesse assunto.

Essa prática de se ter no cargo a principal referência para se atribuir valor às pessoas na organização, vem se tornando uma prática mais frágil, a partir do momento em que os ambientes de trabalho se tornam mais dinâmicos onde as ações dos indivíduos passam a ser mais influenciadas pelas necessidades das organizações e pelo nível de competência do próprio profissional. As pessoas extrapolam a simples reprodução única e somente das atividades definidas pelo cargo (HIPÓLITO, 2002).

Mas, como trazido por Longo (2007a), em grande parte das organizações, o que se reflete também na realidade do setor público, a descrição do serviço e o projeto das estruturas salariais se inicia ainda com o projeto de postos de trabalho e para se alcançar equidade salarial, é necessário desenvolver a avaliação e valorização dos cargos, de forma a atribuir, a cada um, uma compensação de acordo com sua contribuição relativa aos resultados organizacionais e coerente com os referenciais salariais de mercado, além da classificação dos serviços e cargos, por níveis ou grupos salariais, coerentes com a citada valorização e capazes de permitir uma progressão salarial adequada e uma gestão racional das retribuições.

Dutra (2016) traz que para o estabelecimento da remuneração nas bases tradicionais são necessários os seguintes passos: caracterização e análise dos cargos existentes; definição da forma de diferenciar os cargos na organização; estabelecimento do valor a ser pago para os diferentes cargos, observando a importância relativa dos cargos dentro da organização e em relação ao mercado. De acordo com Marras (2016), as subdivisões do programa de gestão de cargos e salários envolvem a descrição de cargo, a avaliação de cargos, a pesquisa de salários, as políticas de remuneração e a construção da estrutura salarial.

De acordo com Hipólito e Reis (2002) os sistemas de recompensa ao serem estruturados, devem considerar as formas mais alinhadas à filosofia de gestão da organização e aquilo que se quer, de fato, valorizar e estimular.

É possível perceber que sistemas remuneratórios focam nos cargos para definição de valor aos indivíduos que fazem parte da organização. Considerada a relevância que os cargos ainda guardam sobre a definição da remuneração dos profissionais nas suas relações de trabalho com as organizações, torna-se imperativo compreender nesse percurso, como ocorre a descrição e a avaliação dos cargos.

De acordo com Araújo e Garcia (2017), a implantação do Plano de Cargos e Salários segue as seguintes fases:

- a) 1ª Fase - Planejamento e divulgação: objetivos; número de planos;

- b) 2ª Fase - Análise dos cargos: realização de estudo para confrontar informações sobre as tarefas que compõem o cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Exemplos de métodos utilizados para a análise: observação local; questionários; entrevistas; combinações metodológicas. Nessa fase acontecem:
- Descrição dos cargos: relato das tarefas, descritas de forma organizada, natural e objetiva a descrição de cada cargo deve se dar de forma clara e objetiva, de modo que as pessoas possam compreendê-lo sem dificuldades. Especificação dos cargos; complementa a etapa de avaliação, sendo a fase em que são relatados requisitos, responsabilidade e esforços necessários à pessoa que ocupará o cargo, envolvendo quatro grandes áreas: área mental; área de responsabilidades; área física; área de condições de trabalho.
  - Titulação dos cargos: o título a ser atribuído deve espelhar as atribuições do cargo.
  - Classificação dos cargos: de acordo com os grupos ocupacionais: por exemplo, cargos que se assemelham quanto a grau de formação (superior ou médio); quanto à natureza do trabalho gerencial, administrativo ou operacional.
- c) 3ª Fase – Avaliação dos cargos: Avaliação dos cargos: avaliação dos grupos ocupacionais e escolha do método de avaliação. Podem ser utilizados métodos quantitativos e não quantitativos. Fase em que a preocupação com a valorização dos cargos começa a ser trabalhada, sendo estabelecido valor relativo a cada grupo ocupacional, visando a construção de uma hierarquia entre os cargos, por meio de análise e comparação que os coloquem em ordem de importância. Além dessa ordenação, a avaliação de cargos permite, também, o estabelecimento da estrutura salarial, o que determinará os salários a serem pagos. Uma segunda etapa ocorre nessa fase, que é a escolha do método de avaliação a ser utilizada para a definição da estrutura salarial e, com observância do perfil do cargo e metas e objetivos da organização.
- d) 4ª Fase - Pesquisa salarial: estudo do comportamento salarial.
- e) 5ª Fase – Estrutura salarial: busca, por intermédio da curva média de mercado (curva de referência), o equilíbrio salarial interno e externo, que deve considerar a estrutura da organização.
- f) 6ª Fase – Política salarial: informações sobre como se dão os avanços da remuneração: além dos aumentos pelos reajustes legais, a promoção horizontal ou aumento por mérito, em que a pessoa passa de um nível de salário para um

superior, dentro de um mesmo cargo e grau; a promoção vertical ou aumento por promoção, por intermédio da passagem de do indivíduo de um cargo para o outro classificado em grau superior; e pela reclassificação, por intermédio de atividades mais complexas atribuídas a um cargo e em função da sua complexidade atual, vindo a promover a elevação de grau.

- g) 7ª Fase – Política de Remuneração: definição da política de remuneração, estabelecendo como será a formação da remuneração total, qual o salário (remuneração básica) a ser proposto; quais serão os tipos de remuneração variável; e quais serão os benefícios sociais (remuneração indireta), que completarão a remuneração total.

Bergue (2014) elucida que a gestão da remuneração é um dos fatores críticos para qualquer organização, seja pública ou privada, mas que no contexto público ganha especificidades importantes por aspectos relacionados à sua cultura, à natureza das relações de poder existentes e pela definição de parâmetros constitucionais e legais que vinculam suas estruturas remuneratórias. O autor esclarece que existem três elementos de influência na política de remuneração na administração pública brasileira: a Constituição, a lei e a doutrina (figura 14):

Figura 14 - Elementos de influência na política de remuneração na administração pública brasileira

Remuneração na administração pública brasileira		
Lei	Constituição	Doutrina

Fonte: Adaptado de: Bergue (2014).

As diretrizes básicas de composição da remuneração no serviço público são especificadas no artigo 39 da Constituição – correspondendo ao somatório de diferentes componentes, tais como o vencimento, os adicionais (periculosidade, insalubridade, de férias etc.), as gratificações etc. Bergue (2010), destaca os seguintes pontos e parágrafos, do art. 39, conforme se resume na figura 15:

Figura 15 - Composição da remuneração de pessoas no setor público de acordo com a CF/1988

**Composição da  
Remuneração de Pessoas no Setor Público**  
**Diretrizes fundamentais - dizeres constitucionais**

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

**O parágrafo 1º** que versa sobre a fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório:

§ 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

- I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;
- II - os requisitos para a investidura;
- III - as peculiaridades dos cargos.

**O parágrafo 5º** que traz a possibilidade de definir a relação entre a maior e a menor remuneração:

§ 5º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios poderá estabelecer a relação entre a maior e a menor remuneração dos servidores públicos, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, XI.

Fonte: (BRASIL, 1990).

Bergue (2010) reflete que a definição, por Lei, que deve ser dada entre a maior e a menor remuneração, contribui para que sejam evitadas a criação e ampliação de grandes desigualdades remuneratórias que podem, até, comprometer o equilíbrio das relações funcionais no ambiente organizacional, pois, conforme o autor, em cenários em que se vivenciam padrões remuneratórios com grades divergências, há mais suscetibilidade a conflitos ocasionados por insatisfações pessoais ou de grupos específicos.

Na Lei n.º 8.112/1990, o Título III trata dos Direitos e Vantagens, o seu Capítulo I aborda o Vencimento e a Remuneração, conforme exposto nos artigos em que se expressam, como se mostra a seguir:

Figura 16 - Vencimento e remuneração conforme a Lei 8.112/1990

Lei 8.112/1990 Título III (Dos Direitos e Vantagens) (Capítulo I) Do Vencimento e da Remuneração
<p>Art. 40: <b>Vencimento</b> é a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei.</p> <p>Art. 41: <b>Remuneração</b> é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.</p> <p>§ 3º O vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens de caráter permanente, é irredutível.</p> <p>§ 4º É assegurada a isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou assemelhadas do mesmo Poder, ou entre servidores dos três Poderes, ressalvadas as vantagens de caráter individual e as relativas à natureza ou ao local de trabalho.</p>

Fonte: (BRASIL, 1990).

Ainda no Título III da referida Lei, o Capítulo II trata de outras vantagens que podem ser pagas ao servidor, além do vencimento, observado no quadro a seguir:

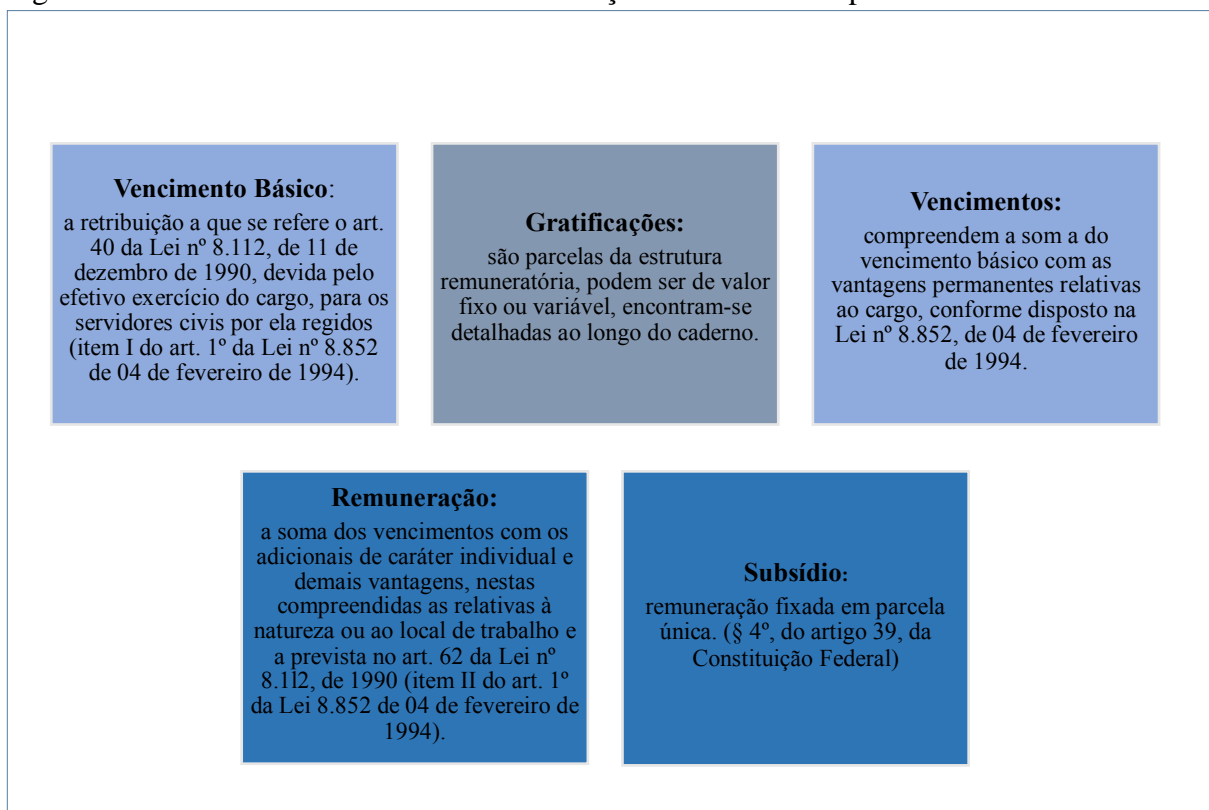
Quadro 10 - Outras vantagens possíveis ao servidor

Ponto do texto legal	O que trata
Lei 8.112/1190 Capítulo II – <b>Vantagens:</b>	I - indenizações; II - gratificações; III - adicionais.
Seção I - <b>Indenizações:</b>	I - ajuda de custo; II - diárias; III - transporte. IV - auxílio-moradia.
Seção II - <b>Das Gratificações e Adicionais:</b>	I - retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento; II - gratificação natalina; IV - adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas; V - adicional pela prestação de serviço extraordinário; VI - adicional noturno; VII - adicional de férias; VIII - outros, relativos ao local ou à natureza do trabalho. IX - gratificação por encargo de curso ou concurso

Fonte: Adaptado de: Brasil (1990).

No sítio do Ministério da Economia, pode-se visualizar a Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais que informa a remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios do Poder Executivo, com a divulgação das Tabelas de Remuneração atribuídas aos cargos e/ou carreiras. Essa Tabela traz o conjunto de componentes remuneratórios referentes aos cargos, carreiras ou funções, instituído por lei (BRASIL, 2020). É possível extrair alguns conceitos importantes sobre remuneração dos servidores públicos no texto disposto na tabela, como se demonstra na figura abaixo:

Figura 17 - Conceitos relacionados à remuneração dos servidores públicos

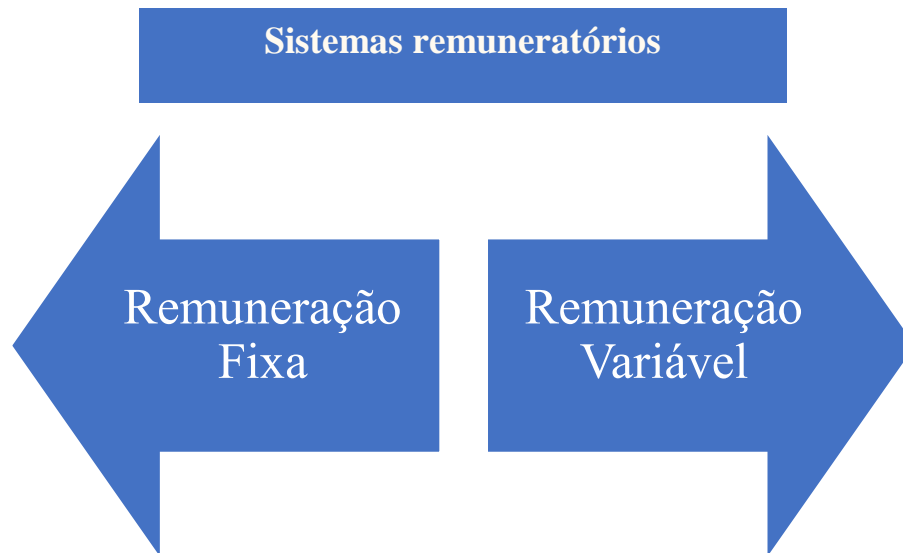


Fonte: Adaptado de: Brasil (2020).

De acordo Faé e Ribeiro (2017), a remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis do Poder Executivo é constituída de vencimento básico, gratificações, adicionais (artigo 40 e 49 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990) e outras parcelas.

Bergue (2010) apresenta a classificação dos sistemas remuneratórios que, segundo o ordenamento constitucional são: o de remuneração fixa (simples) e o de remuneração varável (composto). Também Dutra (2019) aborda essa divisão clássica no tema da remuneração. A figura abaixo demonstra essa classificação dos sistemas remuneratórios no Brasil, segundo a Constituição Federal:

Figura 18 - Classificação dos sistemas remuneratórios segundo a CF/1988



Fonte: Adaptado de: Bergue (2010) e Dutra (2019).

Juntando os entendimentos de Dutra e Bergue, tem-se os seguintes detalhes sobre a remuneração fixa e variável, conforme se vê no Quadro 11:

Quadro 11 - Remuneração fixa e variável

Remuneração Fixa	Engloba o somatório de: Valores de salário-base; Rubricas remuneratórias adicionais; Benefícios concedidos. Pagos n formato monetário.	No setor público brasileiro a remuneração fixa pode ocorrer como:
		<p><b>Vencimentos:</b> Pagamento de uma parcela fixa principal (o salário-base) e rubricas complementares, remuneratórias ou não, perenes ou circunstanciais. O modelo de vencimentos é o mais utilizado em organizações públicas.</p> <p><b>Subsídios:</b> Essa modalidade preconiza a adoção de uma parcela única e indivisível, como contraprestação do trabalho exercido, previsto de proibição de quaisquer outras parcelas adicionais; deve ser adotado sem complementação.</p>
Remuneração Variável	Se dão pela forma de concessão de facilidades, conveniências, vantagens, e/ou serviços que a organização oferece aos trabalhadores para poupar-lhes esforços ou preocupações.	

Fonte: Adaptado de: Bergue (2010) e Dutra (2019).

Ainda tratando sobre a remuneração fixa, Dutra *et al.* (2019) ressaltam que quando o cargo se encontra disposto em um Plano de Cargos e Salários, a parcela principal (ou única, se no modelo de subsídios) deve vir explicitada numa estrutura remuneratória, como uma tabela que apresente os degraus remuneratórios e evidencie o salário de ingresso (no momento do concurso) e a quantidade de degraus remuneratórios com seus respectivos valores. Isso,

segundo o autor, possibilita perceber: os aumentos entre um degrau e outro (progressões); os percentuais de aumento entre um nível de complexidade e outro (promoções); a amplitude remuneratória do cargo (a diferença entre salário inicial e final).

A metodologia de cargos e salários tem como principal preocupação possibilitar a equidade ou o equilíbrio no sistema de pagamentos (DUTRA *et al.*, 2019). Por outro lado, Bergue (2010) registra que, apesar da possibilidade de definição de relação entre a maior e a menor remuneração, conforme disposto no art. 39, §5º, da CF, são comuns na administração pública grandes desequilíbrios remuneratórios que podem comprometer a harmonia das relações funcionais no ambiente organizacional.

Dutra (2019) ressalta que a gestão da remuneração é algo crítico para qualquer organização, mas que ganha especificidades importantes no setor público, tanto por aspectos da cultura e da natureza das relações de poder, como pela definição de parâmetros constitucionais e legais a que se vinculam as estruturas remuneratórias.

Camões (2017) fala dos resultados apresentados em estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento, BID, publicado em 2014, que fez uma análise comparada do serviço civil na América Latina, em que um dos fatores ressaltados no relatório como grande desafio de gestão de pessoas em toda América Latina, e, também no Brasil, é a grande desigualdade salarial horizontal e vertical nos governos - o que gera distorções significativas nos sistemas de gestão de pessoas. Para a autora, essa discrepância salarial entre servidores com mesmas atribuições nos diferentes órgãos do poder executivo, gera um estímulo para buscar uma nova carreira melhor remunerada.

Entende-se, pois, que políticas remuneratórias defasadas ou grandes distorções salariais podem desestimular a atração, o ingresso ou a permanência de servidores qualificados nos quadros da administração pública. Dessa forma, outras políticas e práticas voltadas às pessoas devem agir de modo integrado de modo a contribuir para que o poder público possa alcançar e manter os profissionais necessários para a execução das funções e dos serviços prestados pelo Estado. Afinal, outros atributos vigoram como incentivadores e estimuladores para seguir no serviço público, o que envolve além da questão salarial e outros, a segurança, o bem-estar, a qualidade de vida, a realização profissional, pessoal, o sentimento de contribuição com a sociedade ao atuar como servidor público, além do posicionamento e status social.

### 2.3.6 Gestão do desenvolvimento

O subsistema de gestão do desenvolvimento, de acordo com Longo (2007a, 2007b), agrega as políticas e práticas de pessoal cujo objetivo é estimular o desenvolvimento e crescimento profissional das pessoas, de acordo com seu potencial, fomentando e encorajando o aprendizado necessário e definindo itinerários de carreira que combinam as necessidades organizacionais com os diferentes tipos de empregados e engloba duas áreas básicas de políticas e práticas de pessoal:

- a) As políticas **de promoção e de carreira**, que articulam os **processos** por meio dos quais a contribuição das pessoas progride e a organização recompensa seus esforços, ou seja, as pessoas progridem, tanto em sua contribuição (isto é, o tamanho de sua contribuição em prol das finalidades da organização), como no reconhecimento dessa contribuição pela organização (constituído por tudo aquilo que a organização oferece em troca).
- b) As políticas de **treinamento e formação**, destinadas a garantir o aprendizado individual e coletivo necessário às finalidades da organização e alcance dos objetivos organizacionais, desenvolvendo a capacidade e habilidades dos empregados e estimulando sua progressão profissional.

No entendimento de Dutra (2016), a carreira pode ser compreendida como uma estrada em construção e não deve ser vista como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas como uma sucessão de estágios e transições variando em função das pressões sobre o indivíduo, advindas dele próprio ou do ambiente em que está inserido. O autor reflete a carreira traçando-a como uma relação que se estabelece entre a pessoa e a organização, abrangendo expectativas de ambas, e vigorando como um elemento de conciliação das perspectivas entre os dois. Nesse sentido, Dutra (2016) destaca como os dois principais agentes da gestão de carreiras, a pessoa e a organização, numa construção conjunta.

Para Lacombe (2011), a carreira é a sucessão de posições exercidas pela pessoa ao longo de sua vida profissional e, nessa jornada, o principal responsável pela carreira de cada um, é o próprio indivíduo. Mas, conforme o autor, também a organização deve atuar para colaborar com esse protagonismo das pessoas em relação à carreira, auxiliando-as a planejar seu futuro, podendo atuar na definição das responsabilidades de cada um de acordo com seus interesses e habilidades e posicionando-os de modo a atender esses interesses e utilizar essas habilidades. Esse entendimento pode ser visto de forma resumida na figura 19:

Figura 19 - Carreira como um processo de construção partilhada entre a pessoa e a organização



Fonte: Adaptado de: Dutra (2016) e Lacombe (2011).

Na visão de Ribeiro (2019), a carreira figura como a linha de progresso do funcionário dentro de sua atividade e se trata de um conjunto de cargos da mesma natureza, seguindo uma hierarquia, de acordo com níveis de dificuldade e de responsabilidade inerentes. O autor explica que sempre que um indivíduo muda para um cargo superior, na mesma carreira, além ser melhor remunerado, espera-se que desempenhe tarefas de mesma natureza, mas de maiores responsabilidades.

Mosca, Cereja e Bastos (2014) expressam que a carreira pode ser compreendida como: uma sequência de experiências profissionais e as atitudes do indivíduo ao longo dessas experiências; uma ocupação profissional somente; ou, ainda, a sequência de funções durante a vida profissional desenvolvida pelo indivíduo e as conseqüentes promoções em diferentes ambientes de atividades.

Remotamente, ter uma carreira significava encontrar um emprego estável e de longo prazo, uma aspiração mais presente em relação ao serviço público, mas não mais generalizada nem suficiente atualmente, visto que na visão desses autores, mais que estabilidade, as pessoas buscam o bem-estar no ambiente de trabalho, a realização pessoal, a qualidade de vida e a remuneração para o alcance de objetivos pessoais fora da organização (MOSCA; CEREJA; BASTOS, 2014). Nesse caminho, os autores expõem que as organizações têm abandonado a postura mais controladora e protecionista, e passam a adotar um desenho de carreira em que o indivíduo é participante ativo das decisões sobre os rumos da sua própria evolução profissional e, nessa ordem, as práticas de gestão de carreira ajudam a revelar talentos e a valorizar os profissionais nas organizações. Eles associam diretamente o protagonismo do

indivíduo quanto aos seus desejos pessoais de ascensão e qualidade de vida, e o planejamento e as orientações internas de acordo com as regras da organização.

Ao pontuar sobre carreira, Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2004) a explicam como uma sucessão de níveis de capacitação, complexidade e diversificação crescentes, em que o seu planejamento se dá como um processo contínuo de interação entre o indivíduo e a organização com vistas a atender a objetivos e interesses de cada uma das partes.

Oliveira e Medeiros (2016) reforçam o entendimento de que a carreira não é algo estático nem arbitrário, na verdade, imprime-se a ela um caráter dinâmico e afasta-se a ideia de casualidade ou acaso. Na visão desses autores, a carreira não se comporta de forma linear nem se trata apenas de uma sequência de cargos cronologicamente ocupados, mas de uma dinâmica que envolve várias dimensões do indivíduo.

Conforme Bergue (2011), a carreira significa o elemento que relaciona as pessoas à organização pública e influencia comportamento, desempenho e desenvolvimento dos agentes. Bergue (2010) sustenta que a estruturação de carreiras é um dos esforços mais complexos para a gestão de pessoas no contexto das organizações públicas, considerados os impositivos constitucionais, como o da exigência de aprovação em concurso público para investidura em cargo ou emprego público.

Para Longo (2007b), as políticas de promoção e carreira constituem uma das áreas mais sensíveis à vulnerabilidade do princípio de mérito, sendo que a ascensão em função do desempenho e da capacidade, é requisito básico que qualquer sistema de gestão pública das pessoas deve atender antes de qualquer outro.

Além dos ditames legais, na realidade pública, Dutra (2019) relata ser possível observar três principais dificuldades em relação à carreira: as pessoas não se tornarem protagonistas de suas carreiras e acabar se frustrando por acreditarem ser a organização quem deve satisfazer suas expectativas; as características das organizações públicas de oferecerem possibilidades de carreiras lentas; as pessoas acreditarem que só haverá crescimento quando forem alçadas à posição de gestão.

A palavra carreira, quando empregada para o setor público, é tradicionalmente ligada ao conceito de evolução funcional ou progressão funcional de servidores públicos, tendo no direito administrativo brasileiro, o sentido subjetivo de percurso de elevação ou de desenvolvimento do servidor aos graus mais qualificados de sua função pública (MODESTO, 2016). O autor elucida que a carreira também pode ser compreendida como a forma de organização dos cargos públicos, pois denota o conjunto de cargos de mesma natureza, com o

mesmo conjunto de atribuições, que demandam idêntica preparação e formação, estruturado de modo a prever graus ascendentes de responsabilidade e remuneração.

Nesse sentido, pode-se afirmar que, na organização administrativa do Estado, os cargos podem estar dispostos de modo isolado ou em carreira, sendo os cargos de carreira aqueles que admitem evolução funcional vertical, agrupados e escalonados em classes, por possuírem denominação, atribuições e exigirem qualificação profissional e habilidades específicas afins (MODESTO, 2016).

Bergue (2014) também entende que as carreiras não podem ser compreendidas como uma sucessão de cargos isolados. A definição de carreira trazida pelo autor é de que essa pode ser compreendida como um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão.

A carreira, composta de cargos especificados por classes, pode ser definida então, como um conjunto de cargos afins, onde as classes são os elementos que diferenciam as unidades fundamentais componentes das carreiras; dessa forma, o cargo escalonado em carreira tem, portanto, estágios evolutivos ou degraus de carreira definidos pelas classes (BERGUE, 2010). De acordo com o autor, os estágios de ascensão podem apresentar um correspondente incremento quantitativo e qualitativo de atribuições, como consequência dos parâmetros crescentes de exigências em termos de competências necessárias para o exercício das atividades associadas aos cargos em carreira.

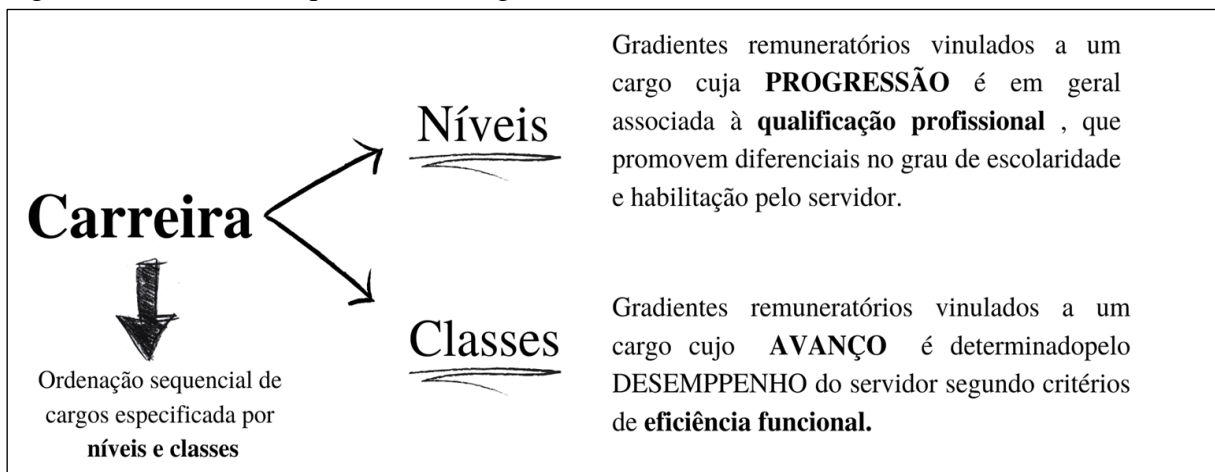
Para Modesto (2016), a carreira é, então, uma unidade hierarquizada de cargos públicos afins onde, sem a nota da afinidade, que permite a mobilidade vertical interna, não há carreira, mas sucessão de cargos distintos, situação não permitida, uma vez que denotaria o abandono da ideia de avanço, de progresso na mesma trilha, inato ao conceito de carreira, que exige um núcleo homogêneo de atribuições e habilitações comuns para não ser deturpado.

Rezende (2014) ao escrever sobre as carreiras profissionais no serviço público, esclarece que uma carreira é constituída por uma série de classes, da inicial à final, onde cada classe é caracterizada por um padrão de vencimentos e pela possibilidade de seus ocupantes exercerem certas e determinadas funções. O autor recorda que o ingresso na classe inicial é por nomeação, depois da prestação de concurso, na quase totalidade das carreiras e a mudança de uma classe para a imediatamente superior, dentro da mesma carreira e em caráter permanente, é feita por promoção, obedecendo aos critérios de antiguidade e de merecimento. Ele ainda reforça que tão importante quanto a remuneração de cada cargo, é a possibilidade de acesso na carreira a que pertence para a vida do funcionário.

A promoção é colocada por Bergue (2010) como conceito derivado da noção de carreira e pode ser compreendida como a evolução do servidor nos níveis e nas classes da carreira, o que se dá por antiguidade ou merecimento, com observação dos critérios de qualificação e eficiência funcional, no caso do merecimento. Para Modesto (2016), a promoção entre os níveis ou classes da carreira, tradicionalmente, decorre de juízo de merecimento ou verificação de antiguidade.

Bergue (2010) elucida que no centro da noção de carreira, e definindo o horizonte e os limites de sua concepção, está o conceito de cargo, sendo a carreira, em geral, definida como uma ordenação sequencial de cargos especificada por níveis e classes.

Figura 20 - Carreira: sequencial de cargos em níveis e classes

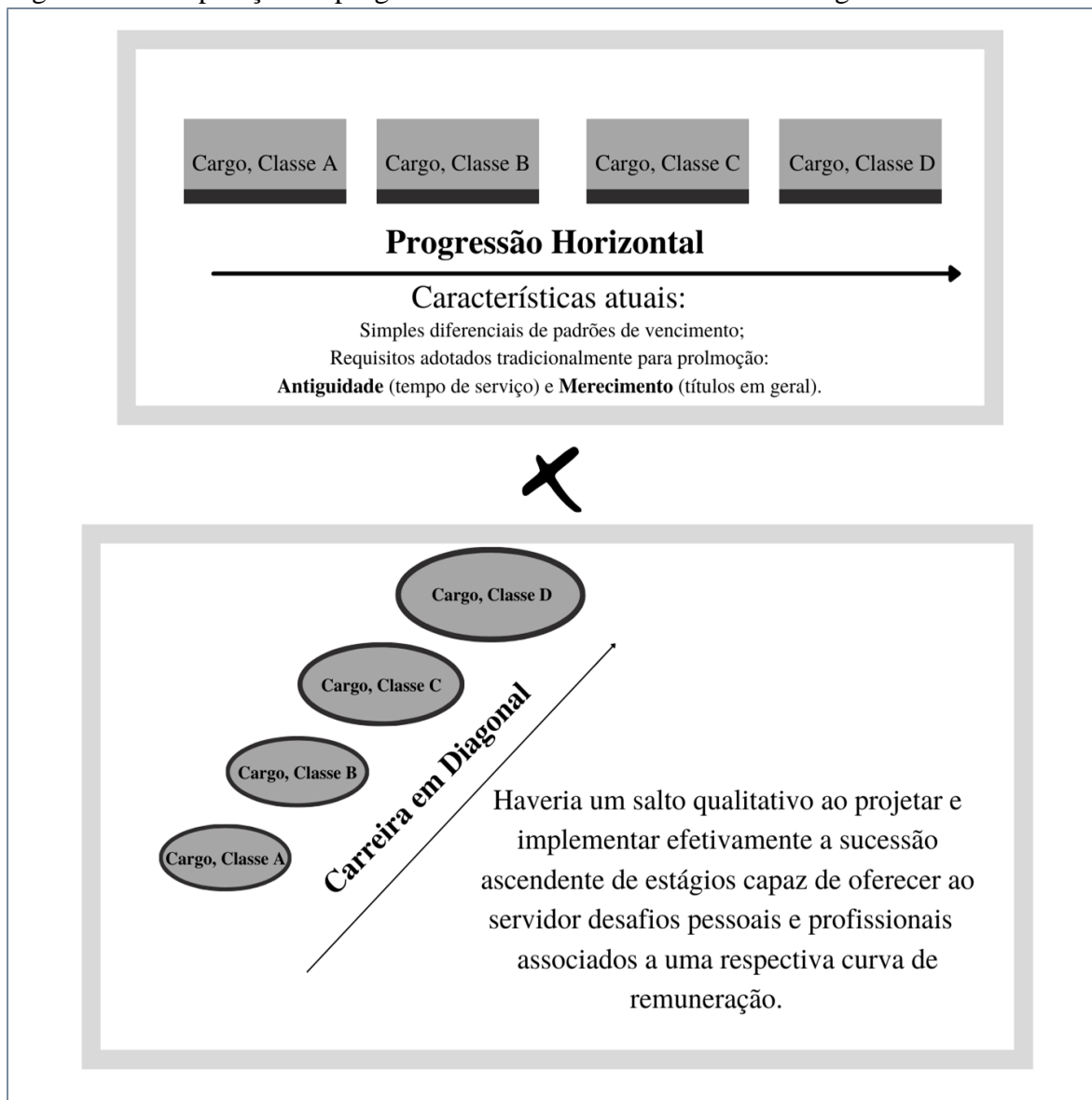


Fonte: Adaptado de: Bergue (2014).

Conforme Bergue (2010), a sucessão de classes contemplada na noção de carreiras é convencionalmente chamada progressão horizontal, e nas carreiras em que se dão as progressões horizontais, as classes diferem apenas no quesito remuneração. Já a promoção vertical, conforme o autor, é uma noção de carreira mais dilatada e que até descaracteriza a noção de carreira, pois implicaria a investidura em cargos diferentes, o que se demanda pela submissão ao concurso público, conforme o ordenamento jurídico. Como saída, Bergue (2010) apresenta a proposição da carreira em trajetória diagonal, interna ao cargo, que combina conceitos de carreira e cargos amplos, tratando-se de um estágio mais avançado da formulação das classes.

Dessa forma, conforme as orientações de Bergue (2010), podem ser comparadas as seguintes conformações da progressão horizontal e em diagonal, demonstradas na figura a seguir:

Figura 21 - comparação da progressão horizontal e da carreira em diagonal



Fonte: Adaptado de: Bergue (2010).

Na visão de Modesto (2016), a carreira não é apenas a possibilidade de progresso do servidor na estrutura de cargos afins ao cargo que titulariza ou uma forma de organização de cargos públicos efetivos semelhantes, é antes um direito do servidor, por um lado e uma obrigação para o Poder Público, por outro.

Na visão de Marques (2015), no setor público, o tempo de serviço é o principal diferencial para que um servidor avance na carreira no sentido de obter uma maior ou menor remuneração, em que, segundo a autora, se observa uma trajetória em que não ocorrem grandes mudanças quanto à qualificação, conhecimentos compartilhados ou produção de conhecimento.

Por outro lado, Bergue (2010) ressalta que a antiguidade proporciona a experiência acumulada, que não pode ser desconsiderada como elemento de mérito, mas ao contrário, deve

ter reconhecido o seu valor, aliando a questão do mérito a outras condições como desempenho, acumulação de títulos, qualificação.

Rezende (2014) ao falar da promoção envolvendo o critério de antiguidade, ressalta que essa pode ser percebida como um reconhecimento de que o funcionário se valoriza com o tempo de serviço, obtendo cada vez melhor conhecimento, o que pode permitir ser cada vez mais eficiência na sua atuação.

As carreiras devem, além de atrair indivíduos para compor os quadros das organizações, motivar a permanência das pessoas na instituição, e servir, também, para revelar talentos e promover desenvolvimento das pessoas e da organização, numa trajetória crescente para a produção de valor público. A gestão de carreiras conta, então, com participação de agentes e organizações, no intuito de harmonizar expectativas dos indivíduos com as necessidades organizacionais. Nesse sentido, planos de carreira devem demonstrar clareza de forma que o indivíduo possa enxergar e compreender como trilhar e avançar nesse caminho.

Teixeira e Ribeiro (2017) chamam a atenção para o fato de as organizações implantarem sistemas de carreira, pois as pessoas precisam entender a constituição de sua remuneração com vistas a encarar desafios, para poderem, assim, ser melhor remuneradas.

Ao relacionar a pessoa e a organização como os principais agentes da gestão de carreiras, Dutra (2019) destaca como papel das pessoas ter a consciência do seu projeto profissional e o conhecimento das oportunidades oferecidas pela organização e, da organização, o papel de estimular e apoiar as pessoas em seu processo de condução de carreira, procurando criar estímulos, condições concretas e critérios de valorização.

O real propósito da existência de carreiras, na visão de Bergue (2014), é o de sinalizar um percurso capaz de estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos agentes públicos, mas muito tem se visto carreiras serem estruturadas apenas para abranger padrões remuneratórios diferenciados entre as classes. Como colocam Teixeira e Ribeiro (2017), para os trabalhadores são fatores importantes no trabalho não somente a remuneração, mas, também, a oportunidade para crescimento e desenvolvimento, elementos que integram programas de carreira e desenvolvimento.

No entendimento de Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2004), os planos de carreira têm como finalidade o desenvolvimento da organização por meio do melhor aproveitamento das capacidades dos seus profissionais.

Conforme Dutra (2002), o Sistema de Administração de Carreiras reúne diretrizes, estruturas de carreiras e instrumentos de gestão que auxiliam a organização no processo de conciliar as diferentes expectativas das pessoas com as necessidades organizacionais, e visa

orientar as pessoas em relação ao seu desenvolvimento na organização e perceber as condições reais para o seu crescimento profissional (DUTRA, 2017).

A elaboração e definição das carreiras deveriam ocorrer a partir de estudos aprofundados envolvendo os cargos, seus fatores constitutivos, tempo de mudança de níveis, conhecimentos necessários para cada fase desse processo de ascensão, que tipo de procedimento de desenvolvimento de pessoal se faz necessário para tal meta, etc. (DIAS, 2010).

Atualmente, como trazem Pires *et al.* (2005), o tempo de serviço é a variável mais importante na determinação da trajetória de evolução dos servidores nos cargos e/ou carreiras da administração pública, figurando, também, como o principal fator de variação salarial entre os servidores de um mesmo cargo e/ou carreira, sem significar, entretanto, grandes oscilações em função de fatores como desempenho, qualificação, compartilhamento de conhecimentos ou produção de resultados. Os autores esclarecem a estrutura de cargos e de remuneração que é atualmente constituída, em geral, por uma parcela fixa, hierarquicamente estruturada em classes e em treze padrões, e por uma parcela variável, correspondente a uma gratificação de desempenho individual e institucional, submetida, na visão dos autores, a um processo avaliatório que não permite a correta avaliação do desempenho do servidor.

Silva, Bispo e Ayres (2019), em abordagem sobre o tema de desenvolvimento de carreiras por competências, identificam a necessidade de se pensar a carreira como um itinerário formativo, de desenvolvimento de competências no contexto da ação profissional. Os autores percebem o conceito de carreira como um caminho que se estrutura e se organiza no tempo e no espaço, sendo esses dois elementos cruciais na definição de uma carreira, dado que traduzem onde a pessoa atuará, o que deve fazer para alcançar seus objetivos e com que projeção de tempo para que tudo isso aconteça.

Silva, Bispo e Ayres (2019) relatam que a gestão de carreiras na administração pública federal é deveras desafiadora, ao se considerar a real necessidade de sua reestruturação e a efetividade de suas práticas, em cenário permeado pela presença de uma cultura burocrática e pela acomodação diante de estruturas de carreiras que já não atendem aos anseios das organizações e nem dos profissionais envolvidos. Ao mesmo tempo, enxergam que os sistemas de administração da carreira no setor público são limitados, ao se considerarem as novas perspectivas de atuação do servidor como um agente capaz de fomentar o desenvolvimento de competências institucionais, conforme os pressupostos da Política Nacional de Administração de Pessoal (PNDP).

Isso ocorre porque grande parte dos planos de carreira se restringe a delimitar os cargos, as principais atribuições e responsabilidades, os padrões remuneratórios, as classes e

níveis considerando um determinado interstício de mudança de um nível para outro com impacto na remuneração do servidor (SILVA; BISPO; AYRES, 2019). Essa visão dos autores acerca dos planos de carreiras restritos e limitados demonstra que há certa distância, então, da perspectiva de carreira em que se persigam o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Para Pires *et al.* (2005) os planos tradicionais de cargos e carreiras não contribuem para o aprimoramento das práticas das organizações, pois lhes faltam características como flexibilidade, objetividade e de visão de futuro. A situação ideal, apresentada por eles em relação à progressão dos servidores e a definição dos seus respectivos níveis de remuneração, seria a que refletisse as avaliações de competências e de resultados do funcionário (desempenho), sendo que a avaliação de desempenho revelando as competências entregues e os resultados produzidos deveria ser considerada quesito fundamental na determinação da progressão funcional (ascensão na carreira) e/ou remuneração variável do servidor.

Nota-se que, em relação à carreira no contexto público, é importante pautar condições que possam figurar como incentivadores para atração, retenção e estímulo à permanência de pessoas e talentos. Os planos de carreira, direitos expressos no texto constitucional, devem garantir aos servidores o acesso, a permanência e a evolução em uma carreira, devem também expressar o respeito à responsabilidade e à complexidade da atribuição de cada cargo e de cada carreira, incentivando, instigando e estimulando o desenvolvimento das pessoas, e, nessa via, ofertando a contrapartida para o desenvolvimento organizacional. Entende-se a partir das contribuições dos autores visitados, que esses planos devem funcionar como incentivadores para que servidores públicos tenham interesse em evoluir e contribuir com o avanço e desenvolvimento institucional, em prol de uma melhor prestação e oferta do serviço público, incrementando a atuação do poder público.

Ao agir em parceria e de forma colaborativa junto ao servidor na construção e no desenvolvimento de sua carreira, as organizações públicas caminham no sentido de oportunizar a concretização de perspectivas pessoais e profissionais dos agentes, coadunando-as com as necessidades e perspectivas da organização. Nesse curso, voltam-se ganhos também para a sociedade, que poderá angariar desse aprimoramento, prestação de serviço com mais qualidade e valor para a sociedade.

Revela-se assim, a importância de desenvolver as pessoas para que as organizações públicas possam, rotineira e cotidianamente, mirar o avanço e o melhoramento de seus quadros na consecução de seus objetivos. Nesse compasso, torna-se substancial alicerçar práticas para o aprimoramento dos servidores e agir e atuar de forma continuada para desenvolver pessoas e a própria instituição.

Dutra (2016) destaca a complexidade ao conceituar o desenvolvimento, definindo-o como a capacidade do profissional para assumir atribuições e responsabilidades em níveis maiores de complexidade. O autor acentua que sociedade e organizações caminham para uma maior complexidade tecnológica e das relações e, nesse sentido, as pessoas precisam ser preparadas para contextos mais exigentes e complexos.

Gil (2019) reforça que o cenário dinâmico das organizações requer o contínuo desenvolvimento de ações voltadas à capacitação de pessoas com vistas a torná-las mais eficazes naquilo que fazem. O desenvolvimento tecnológico, por exemplo, é algo que exige dos profissionais o constante aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e aptidões para lidar com novos sistemas e processos. O autor considera o treinamento como um dos elementos mais importantes da estrutura de implantação de estratégias na organização, mas ressalta que a aquisição ou melhoria das competências das pessoas requer mais do que ações pontuais voltadas ao desempenho dos funcionários, e deve seguir para uma ampliação de suas habilidades com vistas a futuras responsabilidades, o que implica não apenas na promoção de ações de treinamento, mas de desenvolvimento das pessoas da organização, principalmente das que se encontram em posições gerenciais.

Nesse cenário dinâmico, pessoas e organizações precisam preparar-se para responder ou enfrentar diversas mudanças, seja de maneira proativa, antecipando-se aos cenários, ou reativa, quando já acometidas pelos efeitos de tais transformações. Para esse enfrentamento, indivíduos e grupos precisam e devem ser preparados e desenvolvidos, com vistas a assegurar continuidade e alcance de resultados pelas organizações. De acordo com Bergue (2014), a aquisição de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias à elevação da efetividade no trabalho pode se processar a partir de três categorias de ações: o treinamento, o desenvolvimento e a educação.

Dutra (2016) enuncia que há um novo contrato psicológico estabelecido entre a pessoa e a organização e que esse contrato está assente no desenvolvimento mútuo, em que a relação entre a pessoa e a organização se mantém à medida que o indivíduo contribui para o desenvolvimento da organização e essa para o desenvolvimento da pessoa. O autor reforça que, cada vez mais, o desenvolvimento organizacional está atrelado ao desenvolvimento das pessoas e, em simultâneo, as pessoas valorizam cada vez mais, as condições objetivas oferecidas pelas organizações para o seu desenvolvimento.

Para que as organizações sobrevivam, elas necessitam estar em processo contínuo de desenvolvimento. O desenvolvimento da organização está diretamente ligado à capacidade de contribuição das pessoas que nela trabalham e essa capacidade de contribuição individual

crece à medida que a pessoa se desenvolve, sendo justamente esse crescimento individual com respectivo aumento da capacidade de contribuição da pessoa para o desenvolvimento organizacional, a principal cobrança da organização e a principal contribuição das pessoas, esperada pela organização (DUTRA, 2016).

Segundo Demo (2005) a ação de desenvolver traz uma ideia de continuidade e a atualização de conhecimento é imprescindível presentemente. Na visão da autora, o desenvolvimento, mais abrangente que o treinamento específico para o trabalho ou tarefa, é um conceito mais amplo e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando torná-lo capaz de aprender e produzir conhecimento. Nessa lógica, ela acrescenta que mais do que primar por treinamento em tarefas específicas para melhorar seu desempenho na função de trabalho, a organização deve esmerar-se pelo constante crescimento pessoal e profissional dos seus funcionários.

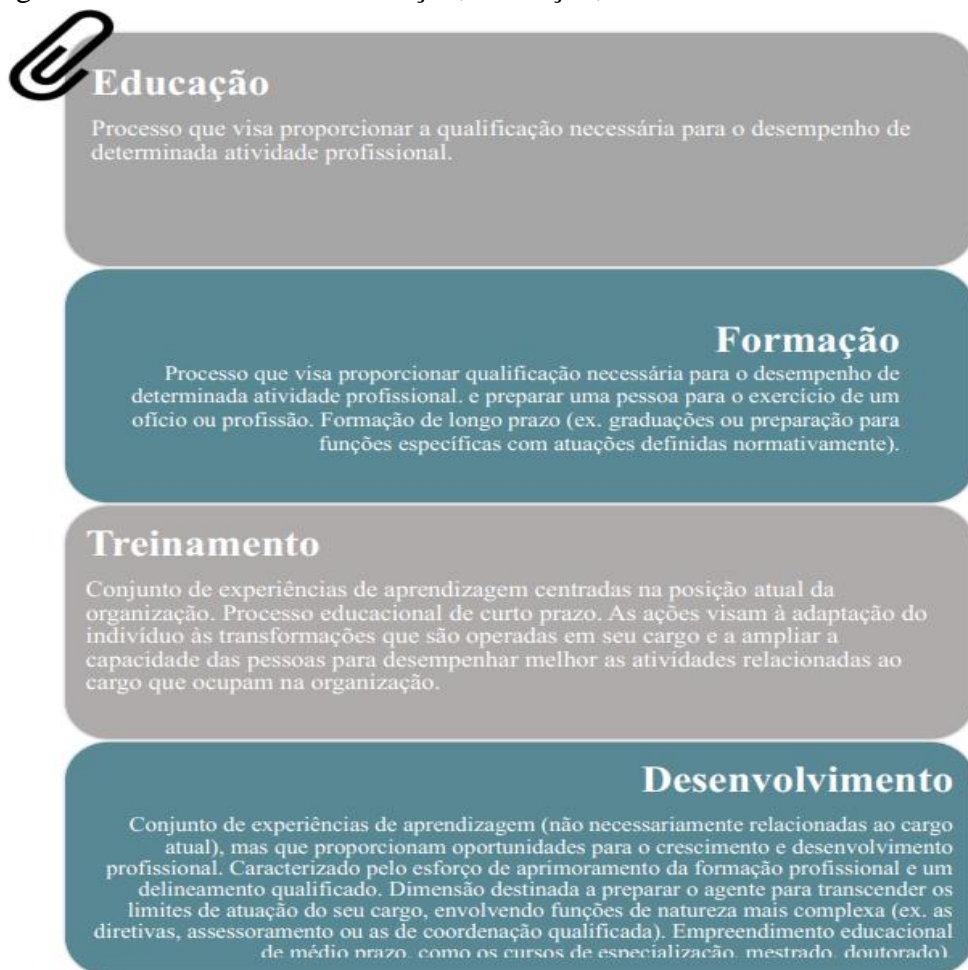
Também com um entendimento dinâmico e amplo, Araújo e Garcia (2017) compreendem que se deve pensar na implantação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), numa linha que enxergue o crescimento de pessoas, de equipes, dos processos de trabalho e, conseqüentemente, da organização. Ribeiro (2019), contribui afirmando que os processos de treinamento e desenvolvimento pretendem proporcionar aos funcionários informação, capacitação e compreensão da organização e suas metas. A autora diferencia treinamento de desenvolvimento, afirmando que o primeiro acontece no curto prazo e geralmente tem como objetivos melhorar habilidades e competências ligadas ao cargo que a pessoa já ocupa, figurando como uma obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho, enquanto o desenvolvimento acontece no médio e no longo prazo, sendo a melhoria e crescimento, dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, atitudes e traços da personalidade. Ela ainda acrescenta que treinamento se refere à operação de instruções técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento é um processo de maior tempo com vistas a aperfeiçoar as capacidades e motivações dos profissionais, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Dutra (2019) elucida que o processo de aprendizado passa por diferentes etapas e que na construção de um plano de desenvolvimento é possível ter ações de aprendizagem de diferentes naturezas que, de forma sinérgica, permitem que a pessoa alcance seus propósitos de desenvolvimento e, conseqüentemente, de contribuição para a organização. O autor elenca as seguintes etapas nesse processo: consciência da necessidade de se desenvolver; aquisição de

conhecimentos e habilidades por meio da formação; experimentação e reflexão sobre o aprendido.

Gil (2019), chama a atenção para a necessidade de se definir e compreender os principais conceitos utilizados no âmbito do sistema de capacitação de pessoas nas organizações. O autor elenca os conceitos de educação, formação, treinamento e desenvolvimento. Também Bergue (2010), ao falar da necessidade de tratar o tema de treinamento e desenvolvimento sob uma perspectiva essencialmente profissional, identifica a necessidade de definir fundamentalmente três elementos, quais sejam: formação profissional, desenvolvimento profissional e treinamento. Nesse sentido, tem-se na figura 22, a ilustração desses elementos, de acordo com os entendimentos de Gil (2019) e Bergue (2010):

Figurara 22 - Conceitos de educação, formação, treinamento e desenvolvimento



Fonte: Adaptado de: Gil (2019) e Bergue (2010).

O processo de aprendizagem organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização (DUTRA, 2017) e, conforme Fleury e Oliveira Júnior

(2002), a aprendizagem e a geração de conhecimento iniciam no nível individual, podendo ocorrer, também, ao nível de grupo e de organização.

Antonello e Pantoja (2010) chamam a atenção para o ambiente de gestão cada vez mais dinâmico e complexo, em que as organizações são influenciadas por diversas mudanças, sociais, econômicas, políticas, tecnológicas. Essas transformações, cada vez mais presentes, levam o setor público a promover mudanças organizacionais para sua adaptação a esse contexto, com mudanças desde aspectos estratégicos à utilização de novas ferramentas tecnológicas. Tudo isso afeta a organização e a gestão de seus processos de trabalho, o que impõe a necessidade da construção e desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais e, nesse percurso, os processos de aprendizagem surgem como recursos essenciais para o desenvolvimento de novas competências necessárias para que os indivíduos e grupos possam apresentar padrões de desempenho efetivo no trabalho.

As pessoas têm intensa participação na geração de valor pelas organizações públicas, na execução e oferta de serviços e bens públicos e, para essa geração de valor público, o principal recurso utilizado pelos agentes, é a produção do conhecimento (BERGUE, 2010). Nesse sentido, depreende-se que o conhecimento é preponderante para proporcionar às organizações geração e entrega de valor e satisfação de necessidades da sociedade e, conforme elucida Bergue (2010), os processos de aprendizagem contribuem para a aquisição e a disseminação do conhecimento.

Enxerga-se grande importância sobre as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento para as organizações, pois, ao agir no sentido de qualificar ou fomentar a qualificação das pessoas, seja em ações de curto, médio ou longo prazo, espera-se contribuir para uma evolução de pessoas na sua atuação profissional e das organizações no impacto que o treinamento e desenvolvimento podem provocar na consecução dos seus objetivos. Como bem colocam Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2004), um plano de desenvolvimento pode motivar as pessoas da organização ao criar perspectivas de evolução e contribuir para a melhoria de resultados.

De acordo com Bergue (2010) o treinamento tem figurado como um dos temas de maior preocupação das administrações em relação à gestão de pessoas e, nesse sentido, a gestão pública tem se voltado para as ações de treinamento para melhorar seu desempenho pela via da qualificação dos seus serviços. Nesse aspecto, o autor conclui que o treinamento dos servidores públicos se constitui uma necessidade. De fato, ao se pensar que, na outra ponta da atuação do Estado, estão cidadão e sociedade demandando e aguardando por resultados efetivos e com

qualidade, torna-se imperativo para a gestão pública a assunção de compromissos para treinar, desenvolver e qualificar seus agentes.

Parece claro que as decisões sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização devem considerar necessidades de melhorias na atuação das pessoas, a correta utilização de recursos para desenvolvê-las, com vistas a obter retornos que confirmam melhorias para as pessoas e para a organização, contribuindo para realização de objetivos e alcance de resultados organizacionais. Bergue (2010) considera importante que a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento observe os critérios de alocação eficiente e eficaz de recursos, objetivando a melhor aplicação dos recursos disponíveis, visando o alcance de melhores níveis de resultados, convergentes com os objetivos institucionais. Segundo o autor, para o alcance dessa eficiência, é imprescindível que sejam identificadas as ações de treinamento e desenvolvimento, identificando as linhas prioritárias de atuação, antecipando as necessidades de qualificação, observando para isso:

- a) Segmentos, áreas ou processos críticos de gestão, cujo desempenho significa maior impacto social;
- b) Segmentos áreas ou processos críticos de gestão mais onerosos para a administração, a fim de elevar o nível de produtividade geral e, conseqüentemente, a redução nos custos de manutenção dos recursos de produção (pessoas, máquinas, equipamentos, materiais de consumo, etc.);
- c) Contingente de pessoas que detém maior potencial individual de desenvolvimento.

Identificados esses aspectos que merecem atenção para o empreendimento de ações de qualificação, o autor sugere prosseguir com o mapeamento, o diagnóstico e a definição de prioridades em relação às demandas de treinamento, desenvolvimento e identificação dos recursos passíveis de serem alocados para o desenvolvimento dessas ações.

Para Marras (2016), o treinamento proporciona uma mudança nas habilidades de cada profissional, pois implementa ou modifica a bagagem de conhecimento, habilidades e atitudes que ele já possui, a qual deve estar em harmonia com a posição ocupada na estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. O treinamento serve, nesse caso, para corrigir as possíveis diferenças ou carências em relação a conhecimentos, habilidades ou atitudes em relação às exigências do cargo ocupado.

São variadas as razões que podem levar uma organização a querer treinar e desenvolver seu pessoal. Araújo e Garcia (2017) apresentam como algumas dessas razões: metas; gargalos de competências que podem configurar produtividade aquém da esperada,

necessidade de retrabalho ou desperdícios; falhas na comunicação; remanejamento de pessoas; modernização da organização; natureza das atividades desenvolvidas pela organização; diagnose da organização que aprende.

Para Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2004), o desenvolvimento de pessoal contempla um conjunto de atividades e processos com o objetivo de explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva das pessoas nas organizações, com vistas à aquisição de novas habilidades e de novos conhecimentos, e à modificação de comportamentos e atitudes, de forma a definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Segundo os autores, o treinamento, se trata de um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais, preparando as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo para mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas.

Como se pode observar, um dos grandes objetivos do treinamento é o de contribuir para alcance das metas gerais da organização. Nesse sentido, Gil (2019) ressalta que a adoção de uma abordagem sistêmica, a partir da qual as ações de treinamento e desenvolvimento tornam-se mais efetivas e em que se priorizam objetivos e metas da organização desde o seu planejamento, pode garantir que os investimentos em treinamento e desenvolvimento estejam alinhados à estratégia das organizações e tenham um impacto significativo no desempenho individual e organizacional. Para que esse trabalho ocorra de uma forma sistêmica, o autor compreende ser necessário que sua estruturação se dê em algumas fases importantes, a saber: diagnóstico de necessidades, planejamento, implementação e avaliação.

Para viabilizar o processo de aprendizagem por meio de ações de treinamento e desenvolvimento e para alcançarem seus propósitos no sentido de contribuir com o crescimento de pessoas e organizações, é preciso seguir um caminho de estruturação desses programas contemplando etapas que oportunizem a sua concretização e alcance dos resultados pretendidos. Encontram-se na literatura a divisão de processos de T&D organizados nas seguintes etapas:

Figura 23 - Etapas do processo de T&amp;D



Fonte: Adaptado de: (ARAÚJO; GARCIA, 2017; BERGUE, 2010; GIL, 2019; MARRAS, 2016; MÓSCA, CEREJA; BASTOS, 2014; FORTUNA, TACHIZAWA E FERREIRA, 2004).

No diagnóstico, ocorre o levantamento e a análise que dão subsídios ao plano de treinamento; o treinamento deve responder a uma necessidade concreta. São tomadas decisões sobre o que deve ser treinado e o que deve ser aprendido. É realizado o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), sendo esse o momento em que ocorre uma primeira análise comparativa entre o perfil atual do profissional e as exigências da organização, deve-se conhecer o perfil e as habilidades existentes e a serem desenvolvidas pelos profissionais (MARRAS, 2016; RIBEIRO, 2019). Para Araújo e Garcia (2017) o diagnóstico tem a função de auxiliar o planejamento por meio da análise e definição de dados importantes, quais sejam:

Por que treinar e desenvolver – levantar situações- problema e propor soluções com vistas a capacitar as pessoas da organização para uma nova realidade;

- a) Para que treinar e desenvolver – momento em que se definem objetivos gerais que deverão ser alcançados para proporcionar melhorias à organização;
- b) Quem deve ser treinado e desenvolvido – definindo as características de quem deverá participar do processo;
- c) Quando deve ser treinado e desenvolvido – identificando o momento exato de cada pessoa na organização.

O LNT é o primeiro passo do sistema de T&D, de onde partem as demais ações do que e como fazer, e é por seu intermédio que se conhecem e se ajustam as carências existentes entre o que a organização necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer, sendo a fase em que acontece a pesquisa e a respectiva análise a partir da qual se detecta as carências cognitivas

e as experiências relativas ao trabalho existentes entre conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo deve possuir em relação às exigências do perfil do cargo (MARRAS, 2016). Um correto trabalho nessa etapa de levantamento poderá evitar a promoção de ações que não se vinculem aos interesses organizacionais (FORTUNA; TACHIZAWA; FERREIRA, 2004).

De acordo com Gil (2019), o diagnóstico de necessidades tem como premissa identificar as carências de indivíduos e equipes para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. O autor divide essa etapa do processo de T&D em três níveis: análise organizacional, análise de tarefas e análise dos recursos humanos.

Para Ribeiro (2019), a determinação das necessidades de treinamento abrange a análise da organização, a análise do clima da organização e a análise do homem. Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2004) consideram que o diagnóstico de necessidades de treinamento deve englobar três níveis de análises complementares: organizacional, de operações, tarefas e análise individual e por equipe. Também Marras (2016), aborda que ao se realizar o LNT deve se considerar o cenário organizacional completo, sob três dimensões: estrutura geral, tarefa e indivíduo. O Quadro 12 demonstra, de forma resumida, a partir dos apontamentos desses autores, as análises que devem ser empreendidas quando da realização do Levantamento de Necessidades de Treinamento:

Quadro 12 - As análises do LNT

Análise organizacional	Estudo da empresa como um todo, visualizando os objetivos, recursos e sua distribuição; o ambiente socioeconômico e tecnológico.
	Análise e identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização a fim de determinar ações educativas capazes de contribuir para a sua elevação – lançando mão de indicadores como os produtividade e qualidade.
	Uma análise da adequação dos funcionários à organização (debruçando-se sobre inventários de pessoal, resultados de avaliação de desempenho, planejamentos de pessoal).
Análise de Operações e Tarefas	Identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos necessários para o seu desenvolvimento eficaz. Com olhar voltado para os requisitos para o bom desempenho do cargo, definindo conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos.
	Visitas ao plano de cargos e salários, se existir ou de uma análise de cargos. As análises dos cargos podem proporcionar a identificação das necessidades de treinamento ao se comparar os requisitos do cargo e a efetiva capacitação e seu ocupante.
Análise recursos humanos (indivíduo e equipe)	Analisar se as pessoas estão adequadas à organização.
	Análise do potencial de crescimento de cada pessoa e de cada equipe; Visualizar eventuais problemas de desempenho que possam ser trabalhados com treinamento.
	Identificação das competências de que dispõem os indivíduos e grupos que integram a organização para elevação de seus níveis de eficácia.
	Analisar o que deve ser desenvolvido em cada indivíduo a partir de suas necessidades, ao olhar para resultados de avaliações, momentos de <i>feedback</i> , e na observação do dia a dia de trabalho.

Fonte: Adaptado de: (GIL, 2019; MARRAS, 2016; RIBEIRO, 2020; FORTUNA; TACHIZAWA; FERREIRA, 2004).

Os métodos para a realização desse levantamento podem ser questionários, entrevistas, observação direta da execução de tarefas, solicitação dos gestores, visitas aos resultados de avaliação dos funcionários (FORTUNA; TACHIZAWA; FERREIRA, 2004; MARRAS, 2016).

Após o diagnóstico, encaminha-se ao estabelecimento de ações destinadas a promover o aprendizado das pessoas, ou seja, o planejamento de atividades de treinamento e educação corporativa, desenvolvido com base fornecida pelo diagnóstico e visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos (GIL, 2019). Para Marras (2016), o planejamento do sistema de treinamento e desenvolvimento possui importante papel integrador, pois é um elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais (enquanto indicadores de cultura organizacional) e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa organização.

Após definidos os objetivos, ou seja, o que se pretende com o treinamento, é necessário planejar os meios adequados para atingi-los e a programação do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem consoante o que foi planejado (MARRAS, 2016; RIBEIRO, 2020; FORTUNA; TACHIZAWA; FERREIRA, 2004).

Na visão de Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2004), para se ter uma adequada programação é necessário: atender uma necessidade de cada vez; definir objetivos claros de treinamento; determinar o conteúdo do treinamento; escolher o método do treinamento; definir recursos didáticos, público-alvo, carga horária e local.

Araújo e Garcia (2017) complementam que na etapa do planejamento é importante estabelecer critérios como: qual a melhor forma de treinar (eleger meios e modos adequados, conforme os recursos disponibilizados); que comportamentos devem ser modificados (atividade complexa já que se refere a comportamentos); o que deve ser ensinado (definição de conteúdos); como e quanto deve ser ensinado (definição de meios e modos de ensinar e a amplitude do programa; quando e onde deve ser ensinado períodos, horários e locais); quem deve treinar e desenvolver talentos, da própria organização ou de fora?

Como forma de garantir que os procedimentos não se desviem dos objetivos planejados, a etapa de execução visa implementação e execução do que foi diagnosticado e planejado (ARAÚJO; GARCIA, 2017). De acordo com Marras (2016), na etapa de execução ocorre a aplicação do que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização, existindo duas preocupações cruciais nessa etapa: a

qualidade da aplicação do treinamento e a eficiência dos resultados. A efetivação do treinamento depende da sua implementação prática, e quanto melhor tiverem sido realizadas as etapas de diagnóstico e planejamento, melhor tenderá a ser o resultado (GIL, 2019).

A última fase do processo de treinamento é a parte da avaliação, embora Araújo e Garcia (2017) recordem que essa etapa acompanha todo o processo e não apenas o final dele. Marras (2016) afirma que a etapa da avaliação é uma das mais difíceis e um dos problemas enfrentados pelos responsáveis pelo gerenciamento do treinamento e desenvolvimento nas organizações. O autor reforça que existem indicadores que vigoram como reflexo dos resultados obtidos após a aplicação de um treinamento e cita, entre eles: aumento da produtividade, melhorias na qualidade dos resultados, otimização da eficiência e da eficácia, modificações percebidas em atitudes e comportamentos, ganho de saber (conhecimento, conscientização), ganho ou aumento de habilidades, melhoria do clima organizacional, aumento na motivação da pessoa, redução do absenteísmo e da rotatividade.

Ribeiro (2020) destaca que a avaliação do treinamento deve responder se o treinamento compensou, se os objetivos foram atingidos, se deve continuar com o mesmo procedimento na sua aplicação ou se devem ser feitas modificações. Gil (2019) reforça que a avaliação constitui um dos aspectos mais críticos dos programas de TD&E, sendo considerada uma atividade delicada e complexa, mas complementa que só a partir da avaliação é que se pode saber se os objetivos propostos no treinamento foram alcançados.

Na busca de se alcançar respostas sobre a validade e efetividade das ações de treinamento ofertadas às pessoas na organização, essas são avaliadas a partir de alguns níveis, conforme se demonstra no Quadro 13:

Quadro 13 - Níveis para avaliação dos treinamentos

<b>Autor</b>	<b>Níveis para avaliação dos treinamentos</b>
Araújo e Garcia (2017)	Análise dos resultados; verificação dos resultados e a verificação do alcance dos objetivos.
Ribeiro (2020)	Avaliação de reação; Avaliação de Aprendizagem; Avaliação de comportamento; Avaliação de resultados
Gil (2019)	Avaliação de reações; Avaliação de Aprendizagem; Comportamento no Cargo; Avaliação do resultado.

Fonte: Adaptado de: (ARAÚJO; GARCIA, 2017; GIL, 2019; RIBEIRO, 2020).

É possível compreender, a partir do Quadro 14, como se comporta cada um desses níveis para a avaliação do treinamento:

Quadro 14 - Detalhamento dos níveis de avaliação do treinamento

Avaliação de treinamento		
	O que avalia?	Como se pode avaliar?
Reações	A percepção do participante quanto á: Conteúdo do treinamento; Metodologia adotada; Atuação do instrutor; Carga horária; Material instrucional; Aplicabilidade.	Depoimentos ou questionários
Aprendizagem	Em que medida o participante, em razão do treinamento, aprendeu o que foi proposto. Essa avaliação do aprendizado pode se dar em termos de novos conhecimentos, aprimoramento de habilidades e desenvolvimento de atitudes.	Testes de Desempenho: Conhecimentos – Testes objetivos ou abertos. Habilidades – Provas Práticas Atitudes – mais complexo – ligado à disposição para agir – pode se avaliar por observação direta, por exemplo.
Resultados	Verificar em que medida o treinamento provocou mudanças pretendidas pela organização. É o nível de avaliação mais complexo.	Alcance das metas, Impactos na produção, nos custos, qualidade, redução na rotatividade, aumento do retorno do investimento.
Comportamento	Após o retorno da pessoa de treinamento às usas atividades práticas, avalia se os conhecimentos adquiridos são psotos em pratica.	Entrevistas, questionários. Envolve também obter a avalaição do chefe sobre esse comportamento do funcionário após o treinamento.

Fonte: Adaptado de: (ARAÚJO; GARCIA, 2017; GIL, 2019; RIBEIRO, 2020).

Compreende-se que os processos de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações, devem ser pensados e estruturados de forma a promover produção de conhecimento e aprendizagem aos seus funcionários, e, por conseguinte, melhorias e ganhos de eficiência aos atores da organização para que possam, cada vez mais, contribuir com o desenvolvimento organizacional. Como bem traz Bergue (2014), os processos de aprendizagem no contexto das organizações públicas devem se preocupar em buscar a promoção de conhecimento significativo que impacte no resultado do trabalho realizado pelos agentes. De fato, o que se espera com investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação, é colher ou gerar conhecimento capaz de ser convertido, no dia a dia do trabalho, em mais eficiência e qualidade na atuação do Estado, por meio da ação dos seus agentes.

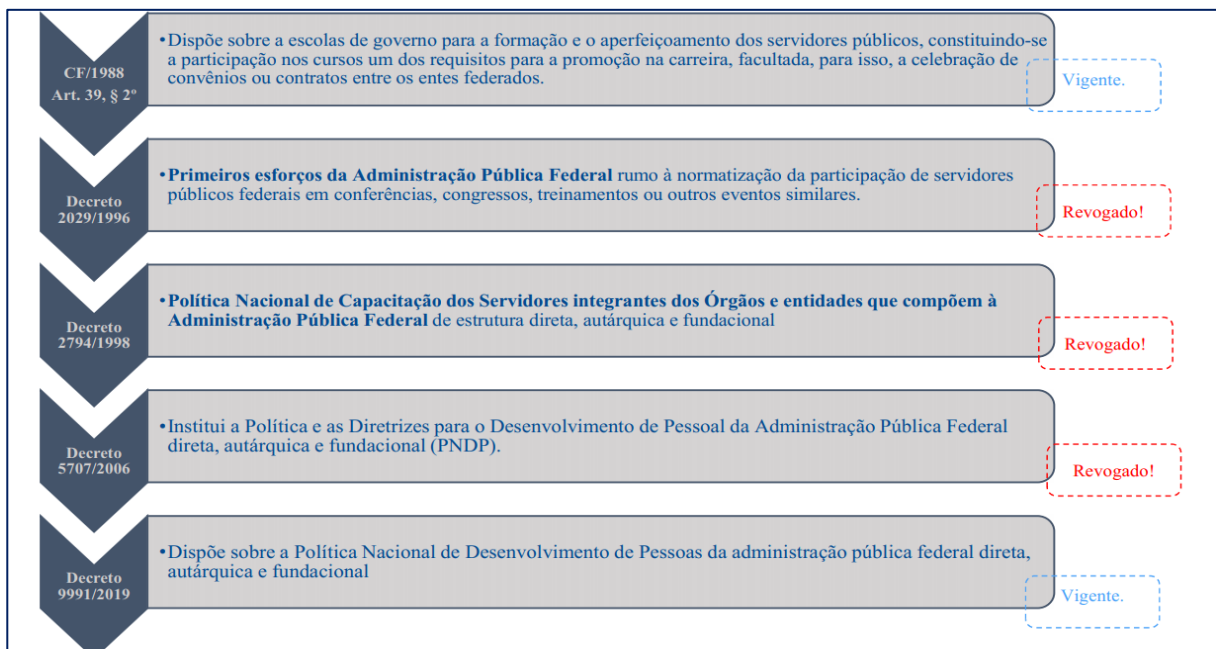
Schikmann (2006) destaca a política de capacitação de pessoal como sendo uma das de maior destaque da gestão de pessoas, para consolidar a eficiência na organização. De acordo com a autora, a avaliação de desempenho fornece informações sobre as necessidades de desenvolvimento, a partir das quais devem ser pensadas as ações para suprir essas necessidades, contemplando um plano de capacitação de pessoal que atenda às necessidades atuais e permita suprir as necessidades futuras, a partir da atualização contínua desse plano.

Para Marques (2015), a organização e a gestão de pessoas devem ser sensíveis em relação ao processo de desenvolvimento de pessoas, encarando-o como estímulo positivo para implementação de melhorias para organização e servidores que necessitam desenvolver-se continuamente. Nessa preocupação em desenvolver os agentes no interior das organizações públicas, se faz importante compreender o teor dos direcionamentos e instruções acerca do desenvolvimento dos servidores públicos no contexto da gestão pública.

Constitucionalmente, o parágrafo 2º do artigo 39 da CF de 1988, após redação a EC/1998, versa sobre o desenvolvimento dos servidores públicos da União, Estados e do Distrito Federal, os quais deverão manter escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores público, cuja participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1988).

Conforme exposto no Guia de da Gestão da Capacitação por Competências, da Secretaria de Gestão Pública/MP (BRASIL, 2013), a evolução dos dispositivos legais em relação ao desenvolvimento de pessoas na administração pública federal, pode ser observada na figura abaixo: em 2006 tem-se a edição do Decreto n.º 5.707, que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP) Antes de sua edição, porém, dois outros dispositivos haviam sido lançados, alcançando o tema de desenvolvimento de pessoal no serviço público federal.

Figura 24 - Evolução dos marcos legais sobre o desenvolvimento de servidores públicos federais



Fonte: Adaptado de: Brasil (2013).

Camões e Meneses (2016) destacam que a gestão de pessoas por competências passou a vigorar como a principal orientação teórico metodológica nessa tentativa de se alinhar as políticas e práticas da área entre si e com as diretrizes organizacionais e que formalmente se inicia a partir do Decreto nº 5.707, de 2006, que instituiu o PNDP.

Antes de revogado, vigoravam como finalidades da PNDP, no Decreto 5707/2006: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições tendo como referência o Plano Plurianual; a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BERGUE, 2014; BRASIL, 2013).

Atualmente, vigora o Decreto 9991/2019, que trata das disposições da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, cujo objetivo é o de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

Entre os instrumentos que devem compor o PNDP, estão: o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP; o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC.

Conforme Decreto, o PDP de cada órgão deverá ser elaborado a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais, devendo o Plano de Desenvolvimento de Pessoas: alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; atentar para princípios de economicidade e eficiência; preparar os servidores para as mudanças de cenários; preparar servidores para substituições e sucessões; ser equânime na oferta de ações de desenvolvimento; acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional; considerar preferencialmente o diagnóstico prévio de competências, para elaboração do plano.

A leitura do atual dispositivo que aborda o desenvolvimento de pessoas na administração pública federal, autárquica e fundacional, demonstra exatamente o olhar dado em vista de cumprir as etapas primordiais dos processos de treinamento, desenvolvimento e educação, e promover o aprendizado dos agentes, desde realizar diagnóstico e levantar necessidades, considerando as diferenças entre competências existentes e necessárias à organização; o planejamento de ações que mirem o alcance dos objetivos da organização, na

busca de se alcançar a sua excelência; a avaliação das ações ofertadas e desenvolvidas; a atenção à economicidade, gestão de riscos, análise sobre custos e benefícios, com vistas ao melhor uso dos recursos públicos; a justiça e equanimidade para com servidores nesse processo.

Enxerga-se, portanto, um ciclo que se propõe e se determina e que, com as particularidades e especificidades das organizações públicas, busca cumprir os fins das políticas para desenvolvimento de pessoas, que sejam desenvolver as pessoas a partir das carências de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) identificadas e das necessidades de treinamento e desenvolvimento levantadas, planejar e executar ações, com a devida avaliação, a fim de promover, com o aprimoramento dos indivíduos, o aumento e a melhoria da contribuição de cada ente, propiciando, assim, o desenvolvimento das pessoas e o da organização.

### 2.3.7 Gestão das relações humanas e sociais

A gestão das relações humanas e sociais, segundo Longo (2007a), é o subsistema de gestão de pessoas que se dedica à gestão das relações estabelecidas entre a organização e seus empregados em torno das políticas e práticas de pessoal quando, por razões várias, estas adquirem uma dimensão coletiva, em determinado contexto (econômico, tecnológico, legal, político, social). Essa dimensão coletiva é alcançada quando o interlocutor não é o empregado individual, nem uma unidade organizacional ou grupo de trabalho específico, como acontece nas relações comuns de trabalho, mas todo o quadro de pessoal, ou então um ou vários grupos de empregados vinculados entre si por identidades laborais ou profissionais aproximadamente genéricas, mas que transcendem normalmente um âmbito funcional específico de trabalho (LONGO 2007a; LONGO, 2007b). O autor traz que esse subsistema absorve as áreas de gestão ou blocos de políticas e práticas:

- a) A gestão do clima organizacional, mediante gerenciamento do ambiente organizacional que inclui as políticas e práticas de comunicação (ascendentes e descendentes), bem como um amplo elenco de políticas de pessoal destinadas a manter e melhorar a percepção da satisfação coletiva dos empregados.
- b) A gestão das relações trabalhistas, que inclui a negociação coletiva dos salários e as condições de trabalho, que integra as práticas de pessoal estabelecidas, bem como todo o conjunto de relações entre a direção da organização e os interlocutores sociais (sindicatos, associações etc.) que representam os empregados ou grupos destes. As relações de trabalho se estenderão aos órgãos

representativos da base eletiva, nos contextos institucionais em que estes existam. As relações trabalhistas reproduzem os objetivos, os valores e as aspirações de poder das partes, desenvolvem-se mediante processos de acordo, negociação ou conflito de diversas naturezas e provocam impacto sobre diversas áreas da gestão de pessoas.

- c) A gestão das políticas sociais, entre as quais as de saúde laboral, ocupam um espaço proeminente e se estendem ao conjunto de políticas e práticas cujo objetivo é facilitar benefícios coletivos e auxílio a indivíduos ou grupos especialmente necessitados, no coletivo de empregados.

Como percebido no modelo dos subsistemas de gestão de pessoas, conforme apresentado na Figura 3, a gestão das relações humanas e sociais aparece na base dessa estrutura, interagindo com as políticas e práticas de gestão de pessoas imersas nos demais subsistemas, uma vez que a dimensão de coletivo pode se desenvolver no campo de qualquer um deles (LONGO, 2007b).

Nesse alcance do coletivo, se instaura a necessidade da gestão do clima organizacional. Para Lacombe (2011), o clima organizacional se refere ao grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno da organização, refletindo a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas que fazem parte dela. Segundo o autor, o clima está vinculado à motivação, à lealdade e identificação com a organização, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, ao relacionamento entre as pessoas, ao sentimento e emoções, à integração da equipe, entre outras variáveis.

Como percebido no modelo dos subsistemas de gestão de pessoas, conforme apresentado na figura 3, a gestão das relações humanas e sociais aparece na base dessa estrutura, interagindo com as políticas e práticas de gestão de pessoas imersas nos demais subsistemas, uma vez que a dimensão de coletivo pode se desenvolver no campo de qualquer um deles (LONGO, 2007b). Essas políticas e práticas dentro desse subsistema têm uma correlação direta com satisfação e motivação dos indivíduos no trabalho ao tratar aspectos como condições de trabalho, saúde laboral e benefícios e nesse caminho, produzem e promovem impacto no clima de trabalho da organização gerando a necessidade de uma atuação direcionada para as questões de qualidade de vida no trabalho.

Nesse alcance do coletivo, se instaura a necessidade da gestão do clima organizacional. Para Lacombe (2011), o clima organizacional se refere ao grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno da organização, refletindo a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas que fazem parte dela. Segundo o autor, o clima está vinculado

à motivação, à lealdade e identificação com a organização, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, ao relacionamento entre as pessoas, ao sentimento e emoções, à integração da equipe, entre outras variáveis.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), o clima organizacional refere-se à qualidade do ambiente institucional que é percebida pelas pessoas da organização, ao mesmo tempo que influencia o comportamento e, como opinam Mosca, Cereja e Bastos (2014), um bom clima organizacional pode ser essencial para realização das estratégias da organização (MOSCA, CEREJA E BASTOS, 2014) e a sua gestão constitui ferramenta gerencial útil no processo de construção de uma percepção positiva no ambiente de trabalho pelos indivíduos (MARQUES, 2015).

O clima organizacional revelado pelas percepções dos ambientes entre os membros da organização tem influência sobre a motivação das pessoas e todos sofrem o impacto desse clima de acordo com a sua característica observada: em climas favoráveis, todos são beneficiados; em climas desfavoráveis, todos perdem (OLIVEIRA E MEDEIROS, 2016).

As pesquisas para avaliação de clima são úteis para saber como está a qualidade de vida no trabalho, como está a satisfação ou a insatisfação das pessoas na organização, bem como auxiliar a traçar estratégias a partir dos resultados encontrados nessa avaliação do clima (PEREIRA, 2020). Para a autora, a satisfação e motivação no trabalho estão fortemente ligadas à qualidade de vida. Conforme Mosca, Cereja e Bastos (2014), gestores e líderes têm no seu papel grande ligação com a motivação dos funcionários e nesse sentido. (2002) reforça que a motivação é uma saída para melhoria também no aspecto da saúde organizacional e da satisfação dos trabalhadores e, dessa forma, o papel do gestor é importante no sentido de contribuir com norteadores do comportamento de seus liderados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerenciar a energia de cada um em um sentido condizente com os objetivos da organização e com o crescimento de cada componente em suas equipes.

Ao avaliar o clima por meio de pesquisas, objetiva-se conhecer as percepções dos indivíduos sobre fatores internos e externos que existem e influenciam o clima, esses dados e informações conseguidos por meio dessas pesquisas são importantes aparatos para nortear programas de melhorias contínuas e acompanhamento de ações, tanto no sentido do alcance dos resultados institucionais, mas, também, no aumento da satisfação e no bem-estar dos indivíduo (MARQUES, 2015).

A qualidade de vida representa a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos das tarefas, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento, vem se tornando uma importante função gerencial e as organizações têm estruturado atividades de qualidade de vida incentivadas pelas necessidades das pessoas e novos desafios que se apresentam às organizações (FRANÇA, 2013).

Para França e Arellano (2002), a QVT vem ganhando expressão crescente nos contextos organizacionais nas estratégias de gestão de pessoas e, nos programas de QVT, são pensadas melhorias das condições de trabalho dos trabalhadores. Pereira (2020) lembra que a qualidade de vida considera aspectos físicos e ambientais, como aspectos psicológicos dos trabalhadores. O campo da qualidade de vida permeia muitas ações voltadas para se garantir tais condições, por meio da promoção da saúde e do bem-estar das pessoas. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), higiene e segurança no trabalho visam garantir condições adequadas à saúde e bem-estar dos trabalhadores. Mello (2017) complementa que essa busca por melhorias nas condições de trabalho e o cuidado envolvido com os indivíduos na organização impactam sua realidade, contexto, clima, cultura e proporciona às pessoas benefícios ligados à motivação, eficiência, saúde, relações interpessoais e ainda favorecem um melhor ambiente de trabalho.

Em relação à qualidade de vida na prática das organizações, França (2013) ensina que podem ser três os níveis de atuação, de acordo com enfoque da gestão da qualidade de vida:

- a) Nível estratégico, quando é declarada na missão e política da empresa, juntamente com a imagem corporativa;
- b) Nível Gerencial, quando aparece como responsabilidade e atribuição dos líderes e chefes das áreas e departamentos específicos no segundo ou terceiro nível hierárquico, com ênfase em objetivos, metas e produtividade organizacional;
- c) Nível Operacional, quando há ações específicas – aleatórias, reativas ou planejadas – que visam ao bem-estar e à conscientização de novas práticas de estilo de vida para as pessoas da empresa, mas não alinhadas aos propósitos de competitividade ou otimização do gerenciamento, da produtividade e da performance para o trabalho.

Pela compreensão de Melo (2016), promover a QVT nas instituições públicas significa fortalecer a capacidade do Estado de realização do bem comum, embora Oliveira e Medeiros (2016) constatem que as ações de QVT no serviço público têm sido tímidas e poucos são os programas de qualidade de vida implantados nas instituições públicas. Ao pesquisar

sobre a qualidade de vida na administração pública federal no Brasil a partir das percepções dos servidores, Melo (2016) concluiu que a QVT nas instituições pesquisadas é média-baixa. Nesse sentido, enxerga-se uma necessidade de maior investimento e atenção ao tema da qualidade de vida no contexto das instituições públicas.

França e Arellano (2002) enxergam como um desafio o reconhecimento da dimensão essencial do compromisso do ser humano com as organizações e de gerar melhores condições de vida. Considerada a baixa atenção desprendida em termos de qualidade de vida para as organizações públicas (MELO, 2016; OLIVEIRA E MEDEIROS, 2016), assim também, como desafio, se encara a qualidade de vida no trabalho para o contexto público, uma vez que essa se propõe a interagir diretamente com a busca da promoção de saúde do trabalhador e bem-estar no trabalho, pela oferta de boas condições de trabalho que favoreçam o ambiente e possam promover satisfação e motivação, que retroalimentem bons climas de trabalho que alcancem, nas perspectivas das relações humanas e sociais, a dimensão do coletivo, em benefício das pessoas e das organizações.

Todo esse referencial com as contribuições dos diversos autores nele utilizados, especialmente as de Francisco Longo (2007a), foram base para sustentar a análise e avaliação das políticas e práticas da gestão de pessoas na UFCA.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

O estudo em questão se trata de uma pesquisa de natureza aplicada. De acordo com Thiollent (2009, p. 36), a “pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções”. Gil (2019) reforça que a característica fundamental da pesquisa aplicada é o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento, com uma preocupação maior voltada para aplicação imediata numa realidade circunstancial. Michel (2015) ressalta a característica do aspecto utilitário da pesquisa aplicada, que objetiva a aplicação dos conhecimentos e resultados das pesquisas básicas ou puras.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva. Os estudos descritivos objetivam descrever características de determinada população ou de determinado fenômeno, aplicada fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, e com uma finalidade prática (GIL, 2002; VEGARA, 2016). Nos estudos descritivos se busca descobrir e classificar a relação entre variáveis, identificar tendências e estabelecer relações de causalidade entre fenômenos e gerar padrões (MICHEL, 2015).

Em relação aos procedimentos técnicos, trata-se de um levantamento, pois se valeu da interrogação direta de sujeitos, por meio da realização de entrevistas utilizando-se, também, de pesquisa documental, usando documentos institucionais elaborados sem intenção de produzir conhecimento científico, como Planejamento Estratégico Institucional (PEI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão e Relatórios Gerenciais da Gestão de Pessoas da UFCA, Resoluções e Normativas sobre Gestão de Pessoas da UFCA; bancos de dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Conforme Gil (2019), o levantamento envolve contato e interrogação direta com pessoas cujos comportamentos, opiniões, atitudes, crenças e valores se deseja conhecer. No que lhe concerne, a “pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser relacionados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, p. 45).

O método de abordagem da pesquisa foi de natureza qualitativa, ao se aplicar e analisar entrevistas realizadas com vistas a identificar as diferentes percepções dos participantes da pesquisa, sobre a gestão de pessoas na UFCA, bem como análise documental. Entre as

características definidas por Yin (2016), a pesquisa qualitativa pode representar opiniões e perspectivas das pessoas, abranger suas condições textuais. Os estudos qualitativos permitem a representação de opiniões e perspectivas dos participantes de uma pesquisa, podendo abranger elementos de seus contextos, como condições contextuais sociais, ambientais, institucionais, o que é mais difícil de se abranger em ou outros métodos de abordagem.

### 3.2 Participantes da pesquisa

A pesquisa contou com a participação de servidores efetivos da UFCA, todos lotados na unidade de gestão de pessoas, a PROGEP. O quadro atual da PROGEP é formado por 32 servidores atuando diretamente nas políticas, práticas, ações e processos relacionados à gestão de pessoas na UFCA, conforme dados publicados no portal eletrônico da instituição ([www.ufca.edu.br](http://www.ufca.edu.br)). Em sua maioria, a PROGEP está estruturada com servidores técnico-administrativos, uma vez que se trata de uma área meio da universidade, não envolvida diretamente com a realização de atividades acadêmicas.

Esses participantes (Tabela 1), foram escolhidos por se tratar dos atores diretamente envolvidos com a temática abordada, e que lidam no cotidiano com os subsistemas de gestão de pessoas e suas políticas, práticas, processos, ações e decisões em torno da gestão de pessoas na UFCA, ocupando, nesse sentido, um entendimento mais aproximado em torno desses temas. Em sua rotina, esses atores, ao pensar, desenvolver, seguir e aplicar políticas e ao realizar, ao decidir, implantar, executar e encaminhar as práticas e ações de gestão de pessoas, acompanhando e vivenciando mais diretamente as relações que se estabelecem entre servidores e instituição. Dessa forma, esses sujeitos encaixam-se naqueles sugeridos por Longo (2007a), como importantes fontes de informações para realização de estudos em torno do sistema de gestão de pessoas. Como critério de inclusão, todos os servidores efetivos da unidade de gestão de pessoas foram convidados a participar, com exceção da autora do trabalho, e foram entrevistados todos os que aceitaram o convite e que conseguiram agendar e comparecer à entrevista de forma online, ao passo que foram excluídos os que não manifestaram ou deram resposta negativa em relação ao convite da entrevista.

Tabela 1 - Participantes da pesquisa:

<b>Participantes</b>	<b>Participantes possíveis</b>	<b>Participantes efetivos</b>
<b>Servidores da GP/UFCA</b>	31	16

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

### 3.3 Coleta dos dados

Nesta pesquisa, a coleta de dados fez uso de fontes primárias e secundárias de informação, através de pesquisa e análise documental e da realização de entrevistas. De acordo com Michel (2015) os dados primários são obtidos em primeira mão, na pesquisa de campo, testemunho oral, questionários, entrevistas, etc. e deve-se procurar manter fidelidade às opiniões e colocações feitas. As fontes secundárias se referem a utilização de conjunto de dados existentes que não foram elaborados para o projeto da pesquisa, e que foram construídos para outros propósitos (FLICK, 2013; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para alcance do objetivo específico 1 ‘Identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA a partir de documentos institucionais’, a coleta de dados se valeu da pesquisa documental e os dados foram obtidos por meio da análise dos seguintes documentos: Planejamento Estratégico Institucional (PEI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão e Relatórios Gerenciais da Gestão de Pessoas da UFCA, Resoluções e Normativas sobre Gestão de Pessoas da UFCA; Bancos de dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; dentre outros. O conteúdo desses documentos foi analisado tomando por base o modelo de subsistema integrado de gestão de pessoas de Longo (2007a), numa análise que permitiu identificar nos referidos documentos da UFCA as políticas e práticas de gestão de pessoas da instituição.

Para alcance do objetivo específico 2 ‘Identificar as percepções dos atores quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA’, a coleta de dados se deu por meio da realização de entrevistas semiestruturadas. Segundo Gil (2019) a entrevista é uma forma de interação social que possibilita apurar dados em maior profundidade em relação ao comportamento humano. Entrevistas com roteiro semiestruturado permitem explorar mais amplamente cada questão (MICHEL, 2015) e oferece mais flexibilidade ao pesquisador na forma de conduzir a entrevista (GIL, 2019).

A entrevista, instrumento de coleta de dados necessários para o alcance do segundo objetivo específico, aconteceu por meio de plataforma *online*, em virtude do momento de distanciamento social que se vivencia por conta da pandemia da Covid-19. Foi realizada com 16 servidores efetivos da unidade de gestão de pessoas que concordaram de forma voluntária em participar da pesquisa, com o objetivo identificar suas percepções sobre políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA. O instrumento se constituiu de um roteiro de semiestruturado, com perguntas elaboradas a partir dos estudos dos subsistemas de gestão de pessoas do modelo de Francisco Longo (2007a), onde se trabalham as políticas e práticas a partir dos subsistemas

integrados de gestão de pessoas. De forma resumida, para realização da pesquisa e para conseguir alcançar os seus objetivos (gerais e específicos) tem-se o seguinte percurso metodológico, conforme o Quadro 15:

Quadro 15 - Resumo do percurso metodológico

<b>Objetivo específico</b>	<b>Fonte de Dados</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise de dados</b>
1. Identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA a partir de documentos institucionais.	Secundários	Pesquisa documental	Resoluções, Relatórios de Gestão e Gerenciais, PDI, Bancos de dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, sobre as práticas de gestão implementadas.	Análise de conteúdo
2. Identificar as percepções dos atores quanto às políticas e práticas de Gestão de Pessoas na UFCA.	Primários	Entrevista	Roteiro de entrevista semiestruturado	Análise de conteúdo

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

### 3.4 Tratamento dos dados

Para a análise dos dados qualitativos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que pode ser entendida de acordo com os ensinamentos de Bardin (2016), como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que permite o tratamento da informação contida nas mensagens, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de mensagens, para a obtenção de indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. A análise de conteúdo é uma técnica que pode ser aplicada às entrevistas, e descreve tendências, compara, critica e mede clareza de mensagens, meios e padrões de comunicação, procurando fazer uma análise aprofundada da mensagem, em conteúdo e expressão (MICHEL, 2015).

Godoy (1995) fala das três fases previstas para a utilização da análise de conteúdo que são pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na análise de conteúdo, a análise das comunicações permite analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelos pesquisadores (SILVA E FOSSÁ, 2013). Na análise do material em tratamento, um é feito um esforço para classificá-lo em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos (SILVA; FOSSÁ, 2013).

A análise de conteúdo organiza-se em três fases: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 20016). Essas

etapas orientaram a análise dos dados qualitativos desta pesquisa sobre a percepção dos atores da UFCA acerca de suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Nessa feita, inicialmente realizou-se uma leitura flutuante num primeiro contato, servindo para as primeiras impressões e orientações, reconhecendo conceitos mais utilizados, servindo para a escolha dos documentos e constituição do corpus, consideradas regras de exaustividade - totalidade da comunicação, não deixar nenhum elemento de fora, regras de representatividade - possibilidade de generalizar os resultados da análise ao universo, a amostra deve ser reflexo dos documentos que integram o conjunto, regras de homogeneidade - documentos homogêneos de acordo com critérios de escolha, mesmo tema, mesma técnica, sujeitos comparáveis, regras de pertinência - documentos adequados aos objetivos pesquisados, (BARDIN, 2016; RICHARDSON, 2017). Esse primeiro contato foi útil para guiar a formulação de hipóteses e códigos para classificação, importante para a proposição de inferências e interpretações sobre os objetivos previstos.

Na etapa de análise, onde ocorre a exploração do material, a análise propriamente dita, sendo promovidas codificação, decomposição, categorização e quantificação (BARDIN, 2016). Foi utilizada a técnica de análise temática: nas análises das respostas, cada pergunta foi definida como uma subcategoria, e o tratamento dos dados se deu pela análise de conteúdo temática, em que as unidades de registro foram organizadas por temas e resultaram nos códigos definidos em cada uma dessas subcategorias, onde a frequência dos temas contidos nas respostas indica a semelhança da percepção entre os entrevistados, e sua importância de acordo com as repetições, como ensina Bardin (2016).

O tratamento dos dados gerou códigos iniciais, que após segunda análise, foram agrupados nos códigos finais e serviram de base para estruturar os resultados encontrados, por meio de inferências e interpretações, consoantes os objetivos em mente. Conforme Bardin (2016), tratar o material é codificá-lo, em um processo de transformação dos dados brutos em dados significativos e válidos, para atingir uma representação do conteúdo. Seguindo esse percurso e técnicas, a análise de conteúdo permitiu alcançar os resultados da pesquisa e prosseguir com as conclusões do estudo.

### **3.5 Aspectos Éticos**

A pesquisa foi aprovada com o número CAAE 44298021.1.0000.5292. Este estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa por meio da plataforma Brasil, seguindo a Resolução nº. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde A pesquisa, mediante aplicação dos

instrumentos de coleta de dados com os participantes iniciou apenas após aprovação do Comitê de Ética. Foram tomados os cuidados de se pensar possíveis riscos a que poderiam estar sujeitos os participantes da pesquisa, bem como formas de mitigá-los.

Em relação aos possíveis riscos, previu-se a possibilidade de o participante sentir-se cansado ou aborrecido; sentir-se desconfortável para expor sua percepção sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas ou sentir-se ameaçado ao expor sua opinião; entendendo a pesquisa como imposição institucional, uma vez que ela estava sendo realizada por um pesquisador que é servidor do setor de gestão de pessoas da instituição. Entende-se como medidas possíveis para mitigá-los: o cuidado na formulação perguntas, buscando a clareza de informações nas questões, estritamente atreladas ao tema que está sendo pesquisado, todas no âmbito institucional, e nenhuma pergunta de cunho pessoal seria realizada, procurando qualquer evitar desconforto, receio ou sentimento de ameaça e para poder conferir segurança ao respondente a fim de que o participante pudesse se sentir à vontade na sua participação; manipulação dos dados de forma a garantir anonimato e nenhuma identificação do participante.

Os documentos para esclarecimento ao participante sobre o estudo o deixaram ciente do caráter voluntário da pesquisa, da garantia de anonimato, bem como de que este não teria nem benefício direto nem ônus por conta de sua participação, a não ser os benefícios indiretos advindos dos conhecimentos produzidos pela pesquisa.

## **4 RESULTADOS**

Tendo em vista os objetivos traçados para este trabalho, nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio da coleta de dados da pesquisa documental e as entrevistas realizadas com dezesseis servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFCA, em busca de se analisar as políticas e práticas da Gestão de Pessoas na UFCA, segundo a percepção desses seus atores institucionais.

### **4.1 Pesquisa documental**

A pesquisa documental neste estudo objetivou atender ao objetivo específico 1 ‘Identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA a partir de documentos institucionais’. Nessa perspectiva, foram realizadas buscas em documentos da instituição onde se mostrassem contempladas essas políticas e práticas, coerentes com os subsistemas de gestão de pessoas de Longo (2007a). Dessa forma, organizou-se a exposição desses resultados apresentando-se cada subsistema e a menção dos documentos que os contemplam.

#### **4.1.1 O Planejamento de pessoal**

Um dos objetivos estratégicos da UFCA, na dimensão pessoas e tecnologias, é a adequar o quadro de pessoal, que tem por objetivo “analisar as unidades acadêmicas e administrativas em relação à qualificação e quantificação do quadro de servidores existentes, identificando as não conformidades e equalizando as competências inerentes a cada cargo, distribuindo os servidores de acordo com as competências necessárias e as atribuições a serem desempenhadas” (UFCA, 2015).

Nesse sentido, no âmbito do subsistema de planejamento de pessoal, pôde-se verificar que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realiza, anualmente, o Levantamento de Necessidades de Pessoal (LNP) que é encaminhado às unidades organizacionais para essas expressarem suas necessidades de pessoal, informando os cargos necessários para o serviço do setor, dimensionando as quantidades e apresentando justificativas para a demanda. Conforme informações da Progep (2021), o LNP busca identificar a necessidade de força de trabalho setorial, cujas informações obtidas servem de base para indicar o nível de adequação do quadro de pessoal, um dos objetivos estratégicos UFCA. Nesse levantamento, os setores apontam quantos e quais cargos precisam além dos que já possuem, e essas informações apuradas servem

de base para informar a necessidade de pessoal para o exercício subsequente, junto aos órgãos superiores.

O quadro de pessoal e a composição da força de trabalho da Universidade são anualmente apresentados por ocasião do Relatório de Gestão encaminhado ao TCU. Nele, é discriminado o quantitativo de servidores efetivos e temporários, bem como a distribuição em cada uma das unidades acadêmicas e administrativas da instituição. O detalhamento permite visualizar os cargos da instituição e sua distribuição nas áreas meio e nas áreas fins da UFCA, permitindo à comunidade interna e externa, compreender o desenho da instituição quanto aos cargos e profissionais que a compõem e a sustentam na realização do seu serviço.

O planejamento de pessoal é ainda encontrado no levantamento de governança do TCU. O índice o iGovPessoas é um instrumento de autoavaliação da capacidade na área de gestão de pessoas e compara organizações com características semelhantes. O resultado da UFCA no fator “definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”, que faz parte do índice, apresentou o resultado inicial. No intuito de melhorar a capacidade da gestão de pessoas da UFCA em termos de planejamento de pessoal, foram pensados indicadores de governança no sentido dimensionar e ajustar o quantitativo de servidores nas unidades acadêmicas e administrativas da instituição.

#### 4.1.2 Organização do trabalho

Em relação à organização do trabalho, a UFCA disponibiliza uma página com a descrição dos cargos técnico-administrativos, no site da Universidade. Nesse espaço, constam o nível de classificação do cargo, sua denominação, o código do cargo, de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), os requisitos para a investidura, a descrição, e as descrições sumária e das atividades típicas do cargo (UFCA, 2021).

Ainda em relação ao subsistema da organização do trabalho, os editais de concurso e seleção, além de disciplinar os critérios para ingresso na universidade, também contemplam informações sobre os cargos, suas atribuições e atividades, e seus requisitos para investidura. Ambos os documentos estão disponíveis na página eletrônica da UFCA, disponíveis para acesso por qualquer membro da comunidade interna ou externa (UFCA, 2019a).

#### 4.1.3 Gestão do emprego

A gestão do emprego contempla a incorporação, a mobilidade e a desvinculação de pessoas. No PEI e no PDI da UFCA, consta o objetivo estratégico “Atrair, Valorizar e Estimular a Permanência das Pessoas”, cujo objetivo é de “contribuir com a realização de atividades que visem o fortalecimento da imagem da instituição, atraindo pessoas com competências que atendam as estratégias da universidade e a valorização do servidor através de ações voltadas para a qualidade de vida e incentivo ao seu desenvolvimento, a fim de construir um ambiente organizacional favorável ao crescimento e à realização das pessoas” (UFCA, 2015).

No que toca ao recrutamento e seleção de pessoal, a UFCA possui em sua unidade de gestão de pessoas a Divisão de Processo Seletivo, que é o setor dentro da instituição responsável pela realização dessas políticas e práticas. As ações de recrutamento e seleção de pessoas seguem o regramento do concurso público, consoante a Constituição Federal de 1988, a Lei nº. 8.112/90 e o Decreto nº. 9.739/2019.

As informações sobre concursos e seleções de pessoas para assumirem cargos na UFCA, são divulgadas na página eletrônica da instituição, pondo em voga a prática de recrutar e atrair pessoas. Também, em cumprimento à norma, há a publicação dos editais no sítio do Diário Oficial da União (DOU), que dá um alcance nacional às informações sobre recrutamento de pessoas para a Universidade.

Nos documentos que compõem os editais de concursos e processos seletivos de servidores para a UFCA, detalham-se os procedimentos e as orientações cabíveis à seleção de pessoal, com o atendimento aos dispositivos e às etapas inerentes ao concurso público.

O Relatório de Gestão da UFCA apresenta as informações que explicitam o cumprimento dos ordenamentos jurídico-normativos, além da prestação do que fora realizado no exercício em termos de seleção de pessoal, expondo os tipos de processo que foram realizados bem como as quantidades de vagas disponibilizadas.

Além da legislação pertinente ao recrutamento e seleção de pessoas, a UFCA observa também a Resolução nº. 47/2016/CONSUP, que disciplina normas regulamentares do Concurso Público para provimento na Carreira do Magistério Superior no âmbito da UFCA e a Resolução nº. 27/2017/CONSUP que dispõe sobre as normas regulamentares do Processo Seletivo Simplificado para contratação de Professor Substituto na UFCA.

A recepção de servidores, é temática contemplada pela ocorrência do Encontro de Ambientação e Iniciação ao Serviço Público, ação promovida no âmbito da gestão de pessoas da UFCA, pelo setor de desenvolvimento de pessoal. Trata-se de uma ação voltada para novos servidores, numa oportunidade de socialização e conhecimento mútuo e com vistas a esclarecer aos servidores questões relativas a seus direitos e deveres na instituição. A existência dessa ação

na Universidade é “essencial para criar um sentido de pertencimento e de integração institucional, fundamentais para a formação de conceitos e expectativas do novo servidor, os quais devem estar alinhados com a missão, visão e valores da UFCA” (UFCA, 2019c).

O Encontro de Ambientação é evento de natureza integrativa e informativa para servidores técnicos e docentes e que faz parte do programa de Programa de Ambientação e Iniciação ao Serviço Público da UFCA, segundo a Resolução nº 84/CONSUNI, de 21 de novembro de 2019. A ambientação se dá com a participação de outras áreas da universidade, além da gestão de pessoas, e são apresentadas orientações gerais sobre: Carreira e Desenvolvimento, Benefícios e Auxílios; Explicação da estrutura organizacional da Universidade com a natureza e principais atribuições das unidades e apresentação da visão de futuro e dos desafios que permeiam a UFCA; Disposição sobre o Sistemas Administrativos Institucionais e demais serviços prestados pela diretoria; Temáticas de acessibilidade e inclusão; Temas relacionados ao desenvolvimento da carreira docente; Temas relacionados ao desenvolvimento da carreira técnica; Palestras com o objetivo de promover a integração dos novos servidores.

Em relação à mobilidade, a UFCA conta com a Resolução nº 73/CONSUNI, de 17 de outubro de 2019. Esse documento, regulamenta o procedimento de remoção dos servidores técnico-administrativos em educação, no âmbito da UFCA, aprovando as normas de deslocamento interno dos servidores técnico-administrativos em educação da UFCA, o que é disciplinado no art. 36 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Dessa forma, a movimentação de servidores na UFCA é uma prática existente, sendo a remoção, o deslocamento do servidor, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede, podendo ocorrer nas modalidades: de ofício, no interesse da Administração e a pedido do servidor, a critério da Administração, nas situações cabíveis.

Os editais abertos para processos seletivos internos de remoção de servidores técnicos, são também documentos com informações que versam sobre as movimentações internas, seus requisitos e procedimentos.

Em relação à movimentação externa, na página da UFCA existe um Banco de Dados Online, com um formulário eletrônico que faz levantamento de interessados em ingressarem na UFCA, advindos de outras instituições, por meio do processo de redistribuição, que é prevista no artigo 37 da Lei 8.112/90.

#### 4.1.4 Gestão do desempenho

A gestão do desempenho congrega o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do desempenho, além da retroalimentação ou feedback (LONGO, 2007a). Nesse sentido, a gestão do desempenho caminha no sentido de planejar o trabalho, acompanhar o seu desenvolvimento e avaliar a performance e os resultados entregues por cada servidor, proporcionando, nesse movimento, uma comunicação entre avaliador e avaliado, no intuito de promover conhecimento e clareza tanto do que será avaliado, como dos próprios resultados alcançados e das necessidades de melhorias identificadas.

Como trabalhadores do executivo público federal brasileiro, os servidores passam por processo de avaliação em duas situações: pela ocasião do estágio probatório, cuja resultado positivo e aprovação em avaliação é pré-requisito para se tornar estável no serviço público e avaliação em desempenho após a efetivação do servidor (COSTIN, 2010).

O rito e os fluxos da avaliação de servidores na UFCA seguem atendimento à legislação geral. A avaliação do servidor em estágio probatório é feita em seguimento ao disposto no artigo 20 da Lei 8.112 de 1990, mediante formulário de avaliação de desempenho em estágio probatório, em que o servidor é avaliado quanto aos fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Por meio da Resolução nº 88/CONSUNI, de 12 de dezembro de 2019, a UFCA disciplina internamente a avaliação de desempenho a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFCA em período de Estágio Probatório.

Com a utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho do Servidor (SADS), são realizadas as avaliações dos servidores estáveis na UFCA, além dos que ocupam cargos de gestão. No sistema, existem formulários para a autoavaliação e para avaliação dos servidores por suas chefias.

Para o servidor efetivado, o resultado da avaliação é também um quesito para seu desenvolvimento na carreira. Conforme artigo 10 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a progressão por mérito profissional dos servidores técnicos ocorre desde que apresentado resultado fixado em programa de avaliação de desempenho. No caso de servidores docentes, o desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior ocorre mediante progressão funcional e promoção, sendo também parte dos pré-requisitos a aprovação em avaliação de desempenho.

Além dos dispositivos do plano de carreira dos docentes, Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 a avaliação de desempenho observa também as disposições da Resolução 24/2014/CEPE/UFC, sobre critérios para a avaliação de desempenho docente no ensino, na

carreira do Magistério Superior e Resolução 22/2014/CEPE/UFC, sobre critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho requisitos necessários à progressão e à promoção por desempenho e/ou por titulação dos integrantes do Quadro Permanente do Magistério Superior.

No relatório de gestão anual, a Progep apresenta os quantitativos da efetivação dos estágios probatórios de técnicos e docentes no exercício, além das quantidades de servidores que participaram do ciclo anual de avaliação de desempenho.

#### 4.1.5 Gestão da compensação

Em relação à gestão da compensação resta inexistente a liberdade de decisão no âmbito da própria instituição. O regramento quanto à remuneração e benefícios é alheio à UFCA, não havendo discricionariedade da Universidade em relação a isso e tendo a Progep, o papel de executar e fazer cumprir direitos e deveres dos servidores nessa temática, além de mantê-los informados e esclarecidos sobre preceitos e impactos da política de remuneração dos servidores.

No site da UFCA, existem informações sobre remuneração dos servidores, estando disponíveis a Tabela de Remuneração dos Professores do Magistério Superior e a Tabela de Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE, com a estrutura de vencimento de cada uma das carreiras. São apresentados também os valores referentes aos cargos de direção e funções de confiança. Na página eletrônica onde estão dispostos os serviços da gestão de pessoas, encontram-se as orientações relacionadas aos benefícios, adicionais, gratificações e auxílios a que fazem jus os servidores (UFCA, 2020d).

#### 4.1.6 Gestão do desenvolvimento

O subsistema de gestão do desenvolvimento incorpora políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para o estímulo ao desenvolvimento e crescimento profissional das pessoas, fomentando aprendizado e a evolução na carreira, como definido por Longo (2007a).

No que toca a esse subsistema, a UFCA conta em sua unidade de gestão de pessoas, com uma Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal (CDP), que divide as políticas, práticas, processos e ações de desenvolvimento em duas subunidades específicas: a Divisão de Capacitação e a Divisão de Gestão de Carreiras.

O Decreto nº 5.707 de 2006, foi um marco para o desenvolvimento de servidores,

uma vez que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse Decreto, trazia como diretrizes, em seu artigo 1.º:

- I - Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - Desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

As ações de capacitação de servidores da UFCA entre 2016 e 2018, foram pensadas com base nas disposições do Decreto n.º 5.707 de 2006. As disposições Decreto nº 5.707 de 2006, embasaram o planejamento das ações de capacitação de servidores da UFCA entre os anos 2016 e 2018, a partir da elaboração dos Planos de Capacitação (PAC), conforme previsto em seu texto. O Plano Anual de Capacitação da UFCA, conforme PAC (2016 e 2017 – 2018), era o documento que visava planejar, organizar e executar ações de capacitação e desenvolvimento para o seu quadro de pessoal, alinhado ao planejamento institucional e enfatizando o caráter estratégico da formação para incrementar os processos de gestão de pessoas. O Decreto n.º 5.707 de 2006 foi revogado pelo Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, que passou a dispor sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Entre os instrumentos da PNDP, está o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP. De acordo com o PDP 2021 da UFCA, o “Plano de Desenvolvimento de Pessoal fundamenta-se na busca pela excelência e melhoria da qualidade dos serviços do setor público ofertados à sociedade, e compreende o planejamento das atividades de capacitação e desenvolvimento para os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) da Universidade Federal do Cariri, apontando os temas, critérios e metodologias a serem utilizadas para propiciar um desempenho efetivo das competências individuais e setoriais em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UFCA”.

Esses dois documentos, PAC e PDP, são os documentos da UFCA tidos como norteadores da política e das práticas de capacitação e desenvolvimento dos servidores da instituição. De forma resumida, esses documentos apresentam:

- a) Conceitos importantes relacionados à temática, como os de Aperfeiçoamento, Capacitação, Competências, Desempenho, Desenvolvimento, entre outros;

- b) A base legal de referência na gestão e desenvolvimento de pessoas da administração pública federal, em âmbito nacional ou institucional;
- c) Objetivo geral e objetivos específicos dos documentos;
- d) Metodologia e linhas de ação;
- e) Resultados esperados e metas.

Esses dois documentos, segundo os seus textos, por meio de consultas às unidades acadêmicas e administrativas da UFCA, tiveram por base: o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), no caso do PAC e o Levantamento de Necessidade de Desenvolvimento (LND), no caso do PDP. Por meio desses levantamentos foram catalogadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFCA e, a partir delas, planejadas as ações de capacitação e desenvolvimento a serem desenvolvidas em cada ano.

Toma-se por base o documento mais recente, ou seja, o PDP de 2021, para detalhar o desenvolvimento de servidores na UFCA. As formas de desenvolvimento na UFCA se encontram categorizadas em 04 áreas: Capacitação (interna e externa), Educação formal, Licença para capacitação e Afastamentos para fins de capacitação e qualificação.

O desenvolvimento de pessoal também é contemplado nos documentos do PDI e PEI (2016 – 2025) da UFCA, no objetivo estratégico ‘Capacitar por Competências com Foco em Resultados Institucionais’ que tem como objetivo, “criar uma política de capacitação contínua e progressiva entre os servidores, baseada na gestão por competências visando à estratégia da instituição, referindo-se à participação dos servidores em capacitações e qualificações internas e externas, de curta, média e longa duração a fim de oportunizar a formação e aperfeiçoamento da gestão e dos servidores docentes e técnico-administrativos.

Em relação à carreira dos servidores da UFCA, suas progressões e promoções, os principais documentos são as próprias leis de cada carreira, ou seja, os planos de cargos e carreiras de servidores docentes e técnicos administrativos, também registrados no PDI da instituição. Em relação à carreira dos servidores técnico-administrativos, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e para os docentes Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

#### 4.1.7 Gestão das relações humanas e sociais

Na base do modelo de Longo (2007a), as relações humanas e sociais contemplam, entre outras políticas e práticas, a gestão do clima laboral, em termos de ambiente de trabalho, além de tratar, também, de políticas sociais, relações laborais e de trabalho.

Na estrutura de gestão de pessoas da UFCA existe a Coordenadoria de Qualidade

de Vida no Trabalho (CQVT), responsável por ações que visam à promoção de saúde e qualidade de vida dos servidores da Universidade Federal do Cariri (UFCA, 2019b).

Conforme dados da CQVT, a Progep, por meio dessa coordenadoria, em consonância com as recomendações da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, planeja e implementa ações voltadas para saúde ocupacional e promoção da qualidade de vida no trabalho. Alguns dos objetivos principais do setor são: prevenção dos riscos ocupacionais; promoção da saúde e melhor qualidade de vida dos servidores; melhora do clima organizacional e elevação dos níveis de satisfação no trabalho (CQVT/PROGEP, 2020).

A qualidade de vida no trabalho está dentro do PEI e do PDI da UFCA, conforme se observa:

- a) No PEI/UFCA/2025, a qualidade de vida está contemplada no objetivo estratégico ‘Atrair, Valorizar e Estimular a Permanência das Pessoas’ que tem como objetivo o de contribuir com a realização de atividades para o fortalecimento da imagem da UFCA, pela atração de pessoas com competências consoantes às estratégias de Universidade e a valorização os servidores por meio de ações voltadas para a qualidade de vida e incentivo ao seu desenvolvimento, com vistas a construir um ambiente organizacional favorável ao crescimento e à realização das pessoas (UFCA, 2015).
- b) No PDI, consta o objetivo de fortalecer e desenvolver as ações de qualidade de vida dentro da UFCA, tendo sido definido, para isso, o ‘Projeto Estratégico Qualidade de Vida’, que visa promover ações para promoção da saúde e do bem-estar dos servidores docentes e técnico-administrativos e na contribuição da construção de um ambiente de trabalho mais saudável e feliz.

A melhora do clima organizacional é um dos objetivos definidos para a CQVT, e nessa perspectiva a coordenadoria tem como norteador para esse trabalho, a realização de avaliação do clima organizacional da Universidade o que, inclusive, foi definido como um indicador estratégico da gestão de pessoas, na ocasião de elaborado do PEI.

Com base na visita aos documentos institucionais, pôde-se identificar na gestão de pessoas da UFCA, políticas e práticas de cada um dos subsistemas descritos no modelo de Longo (2007a), permitindo seguir com a apresentação dos resultados encontrados a partir da realização de entrevistas.

#### **4.2 Percepções sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas**

A aplicação de entrevistas procurou atender ao objetivo específico 2 ‘Identificar as percepções dos atores quanto às políticas e práticas de Gestão de Pessoas na UFCA’. Com vistas a isso, foram realizadas entrevistas com 16 servidores que fazem parte da gestão de pessoas da UFCA, por meio de um roteiro semiestruturado, cujas perguntas elaboradas foram norteadas pelos sete subsistemas do modelo de Longo (2007a).

Nas análises das respostas, cada pergunta foi definida como uma subcategoria, e o tratamento dos dados se deu pela análise de conteúdo temática, em que as unidades de registro foram organizadas por temas e resultaram nos códigos definidos em cada uma dessas subcategorias, onde a frequência dos temas contidos nas respostas indica a semelhança da percepção entre os entrevistados.

#### 4.2.1 Avaliações das políticas e práticas de GP na UFCA

A primeira pergunta feita foi sobre como o entrevistado avalia as políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA. A maioria dos entrevistados respondeu dentro de um delineamento de que é preciso desenvolver a GP na universidade especialmente pelo esforço de organizar-se sob regulamentações internas. Ao mesmo tempo, houve o posicionamento de que a gestão de pessoas está em evolução na instituição e com contornos positivos, mas sofrendo impactos de fatores que impactam e limitam sua atuação e avanço, como aspectos legais e restrições orçamentárias. Como pode ser observado na Tabela 2, essa pergunta resultou em seis códigos, a saber: Necessidade de desenvolver a GP e fortalecer normas internas; Avançando; Avaliação positiva; Limitações; Aproximação com os servidores; Importância da Qualidade de Vida.

Tabela 2 - Avaliação das políticas e práticas de GP na UFCA

Subcategoria	Código	Frequência
<b>Avaliando as políticas e práticas de GP na UFCA</b>	Necessidade de desenvolver a GP e fortalecer normas internas	35,5%
	Avançando	23%
	Avaliação positiva	22%
	Limitações	8%
	Aproximação com os Servidores	6%
	Importância da Qualidade de Vida	4%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O código que alcançou maior frequência foi “Necessidade de desenvolver a GP e fortalecer normas internas”, o que quer dizer, na visão dos entrevistados, que na UFCA ainda é preciso desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas. Esse entendimento emerge do fato de se tratar de uma Universidade ainda nova em que se identifica certa fragilidade quanto a normativos internos, havendo a necessidade de estabelecer, por normatização interna, as diretrizes próprias da instituição relacionadas à gestão de pessoas, que possam conferir mais segurança, unificação de entendimentos da gestão de pessoas na instituição, além de viabilizar qualidade ainda maior aos atendimentos prestados aos servidores. Para os entrevistados, esse é um processo que requer aprendizagem e amadurecimento.

Na perspectiva da definição desse código, enxerga-se a importância ofertada pelo participante quanto ao entendimento da política de gestão de pessoas, no sentido de essa figurar como princípios e diretrizes de atuação, orientadoras e integradoras dos processos de gestão de pessoas, e que guiam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização (DUTRA, 2016; FISCHER, 2002). As falas dos participantes 2 e 8, respectivamente, podem exemplificar essa compreensão: a) P.2: “sinto falta de uma política mais amarrada, mais precisa, o que está faltando é articulação dessa política de gestão de pessoas e a sua formalização na universidade”; P. 8: “nós somos uma instituição nova, em todos os aspectos principalmente com relação à questão da gestão, muita coisa que a gente tá começando a desenvolver agora, as questões de normatização, as questões de organização de setores e das práticas”.

“Avançando” aparece com a segunda maior frequência nessa pergunta, significando que vêm ocorrendo melhorias em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA e que essas estão em crescimento e no caminho certo o que, para os participantes, é possível ser observado na busca empreendida pela melhoria na qualidade do atendimento, na busca de se colocar em prática o que é planejado, e, também, numa evolução em relação ao próprio modelo de gestão de pessoas onde, na percepção dos entrevistados, há uma transição de um modelo mais tradicional, de departamento de pessoal, apenas de pagamento de benefícios, para uma visão mais moderna de gestão de pessoas. Um exemplo disso pode ser visto na fala do entrevistado 3, quando diz: “pensar mais gestão de pessoas, e a universidade em si também ela está nos provocando a isso porque já passou muito tempo de ser meros benefícios”.

Também emergiram falas que originaram o código ‘Avaliação positiva’, em que os participantes consideram as políticas e práticas de gestão de pessoas adequadas e caminhando bem e de forma satisfatória, alinhadas às condições institucionais, uma vez que lida bem com toda a estrutura da universidade, promove o acesso a todos e analisa, com cuidado,

atendimentos e demandas, os quais têm um bom fluxo de andamento na instituição. Esse entendimento pode ser visto na fala do entrevistado 5: “Eu avalio assim de forma positiva, em relação ao acesso né, todos conseguem ter acesso às informações e a maneira como o setor ele lida com toda a estrutura da universidade”.

Com menores ocorrências apareceram os códigos ‘Limitações’, ‘Aproximação com os servidores’ e ‘Importância da qualidade de vida’. Em ‘limitações’, o entrevistado lembra a existência de limitações sobre as ações da GP na implantação e desenvolvimento de políticas e práticas, como o exemplo do orçamento enquanto um fator externo que impacta o planejamento de pessoal, e da legislação que limita decisões.

Por fim, ‘Aproximação com os servidores’ e ‘Importância da Qualidade de Vida, trazem o entendimento do participante de que no primeiro, a gestão de pessoas se aproximou mais dos servidores e demonstra ter mais compromisso com eles, sendo isso uma justificativa para essa melhoria relatada, ao mesmo tempo em que ainda percebe necessidade de mais aproximação e participação de servidores em relação às atuações da GP e, no segundo, a relevância de se terem iniciado ações da qualidade de vida que estavam em falta, um ganho importante para o servidor, em termos de saúde e bem-estar e que demonstra preocupação e cuidado da gestão em relação aos servidores. Trata-se de dois códigos que sustentam o sentido apresentado do avanço que vivencia a gestão de pessoas na UFCA.

#### 4.2.2 Percepção sobre tomadas de decisão sobre políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA

Após refletir uma avaliação inicial e mais geral sobre políticas e práticas de GP, foi indagado ao participante, na pergunta 02, sobre como são tomadas as decisões sobre políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA, se apenas na Progep ou com interação da gestão de pessoas com outras áreas da Universidade, emergindo, em sua maioria, respostas que traduzem uma percepção de que ocorre essa interação com outras áreas e atores na instituição, em que algumas dessas registram também a visão de que existe alinhamento ao plano de desenvolvimento da UFCA, mas também sendo registrados algumas visões de falta de interação e até uma impressão de alguns sobre uma reduzida autonomia da gestão de pessoas em sua atuação na universidade. Nesse sentido, as análises das respostas trouxeram os códigos que constam na Tabela 3: Interação nas decisões; Não interação nas decisões; Alinhamento; Pouca autonomia da Progep nas decisões.

Tabela 3 - Percepção sobre tomadas de decisão sobre políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA

Subcategoria	Códigos	Frequência
<b>Tomada de decisão sobre políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA</b>	Interação nas decisões	54,4%
	Não interação nas decisões.	21,05%
	Alinhamento	17,54%
	Pouca autonomia da Progep nas decisões	7,01%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maior frequência nas respostas a essa pergunta, insere-se no código ‘Interação nas decisões’, o que revela que, na percepção dos servidores entrevistados, a gestão de pessoas tem abertura ao diálogo e à participação de outros atores no processo de decisão, interage com outras áreas da instituição e as decisões são tomadas em conjunto, principalmente pela gestão de pessoas, a gestão superior e outros setores específicos.

O conceito para esse código traz em sua essência a percepção de certo caráter estratégico e não isolado da gestão de pessoas na UFCA, uma vez que essa, segundo os entrevistados, procura envolver e interagir com outros atores, de forma a não tomar decisões pensadas de forma isolada, mas pautando-se para fora dos muros da gestão de pessoas, trazendo a ideia de que há um olhar para todo o contexto envolvido e de que, ao interagir e envolver outros atores nas decisões, a gestão de pessoas seja, de certa forma, exercida por todos na instituição, corroborando com o entendimento de Bergue (2019) da gestão de pessoas como uma relação que envolve múltiplos atores, em todos os níveis e áreas da organização. A fala do participante 5 traz essa captação da ideia de interação:

Eu acho que as decisões acontecem na Progep, só que sempre tem um diálogo com os demais setores, como a Reitoria, algumas Pró-Reitorias, por exemplo a de orçamento e planejamento, eu acredito que exista um conjunto de decisões, não é mesmo, saindo é digamos a doutrinação saindo da Progep, mas aí há um conjunto de setores que trabalham juntos para que seja realizado.

Com uma parcela um pouco menor da frequência, chegou-se ao código ‘Não interação nas decisões’, quando os entrevistados trazem que ainda consideram reduzida a interação da gestão de pessoas com as demais funções da universidade e as decisões ocorrem mais dentro da Progep, sem envolver outras instâncias, como expressa o participante 13: “Vejo que é muito ligado, muito centrado na Progep não é, infelizmente; mas pode ser que futuramente se consiga é criar raízes com outros setores da universidade não só da Progep, mas eu acho que ainda é muito pequena a interação entre os demais setores, é mais consolidado na Progep”.

O código ‘Alinhamento’ traz a percepção do participante de que as decisões de gestão de pessoas estão alinhadas ao PDI da universidade. Não alcança percentual alto, embora anteriormente se tenha visto que maior parte das ocorrências apontem para a interação da gestão de pessoas na universidade, e esse menor apontamento do alinhamento possa talvez se justificar pela necessidade de entendimento mais apurado sobre os próprios planos de estratégia e desenvolvimento da instituição. De fato, o alinhamento é mais citado entre os participantes, por aqueles em posições mais elevadas em termos de gestão. Marconi (2010), destaca a importância do alinhamento aos objetivos da organização na construção de uma política de gestão de pessoas que aliados a outros elementos possa permitir à instituição enxergar os resultados angariados a partir de suas estratégias e realizações.

Por fim, chegou-se também ao código ‘Pouca autonomia da Progep nas decisões’, que teve pequeno percentual entre as ocorrências e que, para os participantes, as decisões acontecem mais fora da Progep, ou seja, a gestão de pessoas seria apenas quem executa e não quem decide, definição que induz a uma reflexão sobre a atuação da GP, no sentido de ser importante levar em conta o envolvimento e a participação de outras áreas da instituição, mas de não perder o seu protagonismo de exercer o seu papel gerencial de agir e contribuir com toda a instituição no alcance de seus resultados, pois, como recorda Gil (2016), a GP é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas para a o alcance dos objetivos, quer organizacionais, quer individuais. A fala do participante 3, traz essa percepção contida nesse código:

A Progep muitas vezes é um mero, como é que eu posso falar, operacionalizador, é quem opera o que outros decidem, digamos assim, o que eu tenho percebido é que embora se tenha uma certa autoridade da Pró-Reitoria em definir suas políticas e diretrizes, não adianta de nada fazer um senhor planejamento, estar mais próximo da parte de gestão de pessoas se muitas vezes as decisões ou os planejamentos que a gente faz desagradam a outros e essas decisões são alteradas, não são os outros que são demandados, é a Progep, mas quem diz a palavra final não é a gente.

O que se compreende é que é importante haver diálogo e interação da gestão de pessoas com as outras áreas e atores na organização, não se configurando uma gestão autocrática e isolada, mas isso sem perder o protagonismo do seu papel enquanto principal responsável pelas ações e decisões que se estabelecem entre as pessoas e a organização.

#### 4.2.3 Identificação de pontos que impactem favoravelmente na implantação das políticas e práticas de GP na UFCA

A pergunta seguinte, a terceira, procurou prospectar, na percepção dos participantes, os pontos que impactem favoravelmente na implantação das políticas e práticas de GP na UFCA e, nesse quesito, ascenderam os seguintes códigos, trazidos na Tabela 4: Diálogo e abertura à participação; Servidores e estrutura da Progep; Perfil de servidores bem qualificados; Instituição nova e não enrijecida; Importância das ações para a melhoria do relacionamento com os servidores; Promoções considerando as competências.

Tabela 4 - Percepção sobre pontos que impactem favoravelmente a implantação das políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA

Subcategoria	Códigos	Frequência
<b>Impacto favorável</b>	Diálogo e abertura à participação	28,4%
	Servidores e estrutura da Progep	20,3%
	Perfil de servidores bem qualificados	16,2%
	Instituição nova e não enrijecida	13,51%
	Importância das ações para a melhoria do relacionamento com os servidores	13,51%
	Promoções considerando as competências	8,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O código ‘Diálogo e abertura à participação’ foi o que teve maior frequência, no qual os participantes consideram como positivo para implantação de políticas e práticas a abertura da gestão superior à GP e, também, a abertura da GP ao diálogo com setores e servidores da instituição, proporcionando a participação e o envolvimento de outros atores nas decisões, o que se revela um ponto positivo para a implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas no entendimento dos entrevistados, a exemplo do trazido na fala do participante 4: “um ponto muito positivo é a abertura ao diálogo, a questão do diálogo né, abertura do diálogo para que a gente possa é, não se sinta pressionado a fazer algo, mas sim é sensibilizado a colaborar com aquilo ali, um ponto muito positivo na minha percepção”.

De acordo com Dutra (2017), ofertar condições para participação das pessoas nos processos decisórios que lhe dizem respeito representa valorização do indivíduo, respeito à sua individualidade, sendo parte de ações que pensam o cuidado das pessoas na organização e servindo de suporte para a construção e sustentação de uma relação de mútua agregação e valor.

Outro aspecto considerado como favorável pelos servidores entrevistados, e que aparece com a segunda maior frequência nessa pergunta, está traduzido no código ‘Servidores e estrutura da Progep’ que, para o entrevistado, contribuem para a implantação de políticas e práticas de GP, a organização interna da Progep e os servidores que fazem parte dessa unidade

na UFCA, com importantes características como comprometimento, engajamento, qualificação e desenvolvimento, pensamento que se alinha às colocações de Fischer (2002) no sentido de o sucesso de uma organização depender do desempenho humano, nesse caso, vinculando-se o desempenho da GP na UFCA aos atores que a integram. A fala do participante 2 traz uma exemplificação sobre essa percepção ao dizer:

Considero positivo é a própria, é o setor mesmo da gestão de pessoas, né, a Progep, porque eu vejo a Progep com pessoas muito comprometidas com isso, sabe, com o seu trabalho, não que os outros setores não sejam, não posso falar daquilo que eu não conheço, posso falar da Progep, eu vejo servidores muito comprometidos com o serviço público e comprometidos também com o seu trabalho, mais pontualmente falando, isso contribui sim para que as políticas de gestão de pessoas que estão sendo feitas agora e que virão a ser feitas aqui tenham um bom desempenho...”; “...o comprometimento e a responsabilidade das pessoas que hoje atuam na Progep é uma coisa que eu considero um ponto positivo.

Numa terceira posição de ocorrências para essa pergunta, está o código ‘Perfil de servidores bem qualificados’ em que, na visão dos participantes, o nível alto de qualificação dos servidores da UFCA, com um perfil de comprometimento, empenho e identificação com a Universidade, impacta de forma positiva para a implantação de políticas e práticas de GP, assim como pode ser percebido ao dizer o participante 16:

Nós temos um Tabela de servidores que estão inseridos no novo perfil do servidor, que é um servidor que vem de concursos que passaram a exigir uma qualificação bastante apurada, então essa é a grande vantagem que nós temos, nós temos um pessoal novo, ainda é moldável, um pessoal que tem uma formação mais flexível, e a própria qualificação técnica ajuda nesse sentido, né.

Dois outros códigos aparecem em mesmo número de ocorrências, ‘Instituição nova e não enrijecida’ e ‘Importância das ações para a melhoria do relacionamento com os servidores’. No primeiro, o entrevistado ressalta que o fato da universidade ser nova e possuir servidores novos é um ponto positivo para implantar políticas e práticas de GP porque ainda não está com uma cultura enrijecida, o que favorece essa implantação pela inexistência de vícios, pela flexibilidade e oportunidade de ainda se formar/estar em construção o perfil dos servidores da instituição, como se pode observar na fala do participante 11:

Por ser uma universidade nova e formada por novos servidores assim, que ingressaram recentemente na carreira pública, favorece também a implementação de políticas para promover uma formação de bons servidores, você já não pega um público que já está com alguns vícios, então assim, isso favorece a criação de práticas e políticas, pra tentar criar um perfil que seja benéfico pra universidade.

Seguindo com um mesmo número de ocorrências do anterior, as ações que a Progep realiza para os servidores têm um impacto positivo na relação da GP, pois na visão dos participantes tem aproximado e promovido a melhoria do seu relacionamento com os servidores, sendo um ponto positivo para implantar políticas e práticas de gestão de pessoas dado esse relacionamento favorável, o que pode ser observado na fala do participante 1:

Melhoria de relacionamento que aconteceu, eu vejo muito as ações da qualidade de vida e também da CDP nessa parte da capacitação, é as pessoas sempre tem uma visão melhor da Progep, né que está sendo contemplada, está sendo contemplada né, que está que está se desenvolvendo né como como pessoa como servidor né, e a gente vê a reação mesmo né das pessoas é melhorar a motivação né, a pessoa se sente valorizada não é, tudo isso ajuda a melhorar né o né o fluxo do trabalho em si.

Como último código dessa pergunta, mas não menos importante, tem-se ‘Promoções considerando as competências’ em que, no entendimento do entrevistado, as decisões para ocupar cargos de confiança e funções na instituição baseiam-se também nas competências dos servidores e não só na questão de confiança pessoal e isso impacta de forma positiva para implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas. A importância trazida por esse código pode ser melhor compreendida ao ter o entendimento de Dutra (2005) que enfatiza a relação da competência à entrega efetiva do indivíduo e a agregação de valor à organização, às respostas que o indivíduo consegue dar no contexto em que se insere, considerado, também, o nível de complexidade inerente às suas atribuições e funções.

#### 4.2.4 Identificação de pontos que impactem desfavoravelmente a implantação dessas políticas e práticas

Logo em seguida, na quarta pergunta, os participantes das entrevistas foram indagados sobre os pontos que impactem desfavoravelmente a implantação dessas políticas e práticas, distinguindo-se nessa questão, cinco códigos: Gestão de pessoas não comandar, Distanciamento e falta de integração, Fatores externos e limitadores, Personalismo/Cunho político e Resistência à mudança, como listado na Tabela 5:

Tabela 5 - Percepção sobre pontos que impactem desfavoravelmente a implantação das políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA

Subcategoria	Código	Frequência
Impacto desfavorável	Fatores externos e limitadores	31,8%
	Distanciamento e falta de integração	27,3%

Personalismo/Cunho político	25%
Gestão de pessoas não comandar	9,1%
Resistência à mudança	6,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O código ‘Fatores externos e limitadores’ tem a maior ocorrência nesse pergunta, e traz o entendimento dos participantes de que a existência de alguns fatores externos podem impactar de forma negativa na implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas, a exemplo de decisões da administração superior do executivo federal, da própria legislação ou a limitação orçamentária, que não permite, por exemplo, a contratação de novos servidores e gera um cenário de sobrecarga de trabalho, o que acabando pesando de forma desfavorável à implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Bergue (2019), traz o pensamento de que as especificidades normativas da gestão de pessoas no setor público podem limitar ou facilitar a implementação de suas práticas, mas frisa a ideia de que essa limitação não deve ser motivo pela gestão para não se avançar. Tanto, que se observa, apesar de tais limitações, os participantes da entrevista trazerem uma visão da gestão de pessoas positiva e de quem avança em suas políticas e práticas de gestão de pessoas, apesar dos limitadores, como percepções trazidas na pergunta antecedente.

O participante 7 expõe a seguinte percepção nessa pergunta:

Falando dos pontos negativos, desfavoráveis, eu acho que a gente sempre tem o orçamento limitado, acredito a UFCV tem um quadro de servidores limitado, a gente fica às vezes impedido de desenvolver algo mais amplo, estratégico pra muitas vezes ter que resolver as demandas no âmbito, assim, mais operacional, então a questão de orçamento, de carência de servidores, de estrutura também, tanto de tecnologia, física.

Logo em seguida, tem-se o código ‘Distanciamento e falta de integração’, onde os participantes expõem que a falta de interação e integração entre todos pesa de forma negativa para a implantação de políticas e práticas de GP, sendo necessário sensibilização e conscientização dos servidores em relação a isso, pois quando há distância entre a GP de pessoas e os servidores isso impacta de forma negativa, a exemplo do momento vivenciado pela pandemia de covid-19, em que a GP teve essa proximidade prejudicada, a exemplo do que se tem na fala do participante 4:

No atual momento um ponto negativo seria essa falta de vivência mais próximo né que aí é um algo para além da nossa possibilidade, por conta da pandemia, isso quebra um pouco do nosso acompanhamento não é, a gente não precisa estar supervisionando mas esse contato alguma interação, é ele é muito positivo até em questão de

motivação, a interação social no ambiente de trabalho, então eu acho que esse é um ponto negativo ou que talvez dificulta a nossa a nossa atuação enquanto gestão de pessoas não é porque a gente não sabe que que está passando.

‘Personalismo/Cunho político’, mostra-se o terceiro código mais frequente nessa pergunta em que os participantes denotam que as decisões que tomam um cunho de personalismo e apenas político podem impactar de forma negativa para implantar políticas e práticas de GP, a exemplo de nomeações para cargos e funções, que se dão por confiança apenas ou baseadas na avaliação de não se sabe quem, como se apresenta na fala do participante 2:

Uma das coisas que eu vejo que amarra muito as práticas de gestão de pessoas é porque, embora, a gestão da universidade é uma gestão aberta, mas sabemos que existe sim aquela questão política, como é que eu posso expressar isso, mas acho que o lado ruim da política, que é a politicagem, entendeu...”; “é uma das coisas que eu vejo como muito complicado na UFCA, em relação a, por exemplo uma pessoa para determinado cargo dentro da universidade essa avaliação, quem irá tomar aquela posição, é nós sabemos que existe sim um compromisso da gestão que coloque pessoas com competências nos cargos que serão ocupados, mas a gente sabe que também existe aquele viés de colocar quem eu confio e muitas vezes quem eu confio não é a pessoa que está habilitada pra desempenhar aquela função, então essa politicagem eu acho que é algo negativo pra que se desenvolva uma política de gestão de pessoas por competências e efetiva.

Também como código nessa pergunta ‘Gestão de pessoas não comandar’ apareceu com poucas ocorrências, onde participante atenta para o fato de se a GP não assumir o seu papel de coordenar as ações pode impactar de forma negativa na implantação de políticas e práticas de GP. Já a ‘resistência à mudança’ aparece com poucas ocorrências, em que os participantes a ressaltam que a resistência ou o medo da mudança como outro ponto que pesa de forma negativa em relação à implantação de políticas e práticas de GP. De fato, implantar políticas e conduzir práticas que gerem resistência podem levar mais tempo ou até mesmo se inviabilizarem pela não aceitação, ou não adesão das pessoas envolvidas.

A partir da pergunta 05, passaram a ser abordados cada um dos subsistemas encontrados conforme se propõe no modelo de Longo (2007a), como se tem na sequência.

#### 4.2.5 Avaliação do planejamento de pessoal

No subsistema do planejamento, a quinta pergunta questionou os participantes acerca da sua avaliação sobre o planejamento de pessoal na UFCA, surgindo das respostas analisadas, sete códigos, demonstrados na Tabela 6, a saber: Melhorar a distribuição de pessoal; Planejamento baseado em levantamento é satisfatório; O planejamento está avançando e melhorando; Fatores externos limitantes; A sobrecarga de trabalho provoca uma percepção

negativa do planejamento; Planejamento pragmático e não subjetivo; Maior protagonismo da GP.

Tabela 6 - Avaliando o planejamento de pessoal na UFCA

Subcategoria	Código	Frequência
<b>Planejamento de pessoal</b>	Melhorar a distribuição de pessoal	21%
	Planejamento pragmático e não subjetivo	18,5%
	Planejamento baseado em levantamento é satisfatório	17,6%
	A sobrecarga de trabalho provoca uma percepção negativa do planejamento	13,4%
	O planejamento está avançando e melhorando	12,6%
	Fatores externos limitantes	11,8%
	Maior protagonismo da GP	5%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como se observa na Tabela 6, o código de maior frequência na avaliação de planejamento de pessoal pelos participantes é ‘Melhorar a distribuição de pessoal’ em que os entrevistados entendem que ainda há pouca experiência na questão do planejamento de pessoal e, esse, precisa ser desenvolvido, de forma a conseguir uma melhor alocação de pessoal nos setores, com um olhar para onde há grande sobrecarga de trabalho e para as unidades estratégicas da instituição.

Quando o participante traz essa necessidade de desenvolver o planejamento de pessoal na instituição, ele o alia ao descompasso que consegue identificar entre a necessidade e o déficit de pessoal encontrados em alguns segmentos da Universidade, tocando num ponto crucial desse planejamento que é o de analisar as necessidades de pessoal, quer numéricas ou qualitativas, para identificar ações necessárias para corrigir diferenças entre o que se precisa e o que já possui de capacidade e facilitar a coerência estratégica das diversas políticas e práticas de gestão de pessoas, conectando-as às prioridades da organização (LONGO, 2007b). A fala do participante 9 traduz a ideia central desse código diante da necessidade de melhorias no planejamento de pessoal na instituição:

Eu acredito que em relação a planejamento de pessoal a UFCA ainda precisa avançar muito, é teoricamente digamos assim, em saber como planejar né, e utilizar ferramentas, conhecer ferramentas né, isso é sem dúvida conhecer o trabalho que precisa ser feito acho que a gente tem que avançar nesse ponto.

Logo em seguida, com uma frequência bem próxima do anterior, tem-se o código ‘Planejamento pragmático e não subjetivo’, quando o participante identifica uma necessidade de embasar as decisões do planejamento de pessoal, para que não sejam apenas encaminhadas na percepção e na subjetividade do gestor, sendo preciso para esse embasamento, conforme os entrevistados, conhecer bem os setores em relação ao trabalho que desempenham, os serviços, os processos e o pessoal necessário para sua realização, além de considerar a questão de habilidades e competências. Percebe-se a necessidade de tomar decisões pautadas na prática e explorada com base em análises que promovam sustentação mais objetiva às decisões do planejamento (BERGUE, 2010; SCHIKMANN, 2006).

A percepção embutida nesse código traz uma visão que contempla de forma central o planejamento de pessoal, como um processo dinâmico, contínuo, complexo e sistemático, que requer o conhecimento da realidade vivenciada na instituição, avaliando necessidades, numa construção e desenvolvimento gerencial que deve ser integrado ao ambiente (BERGUE, 2010; SCHIKMANN, 2006). A fala do participante 3 exemplifica a perspectiva trazida nesse código:

Não tem processos mapeados, não tem análise fidedigna que um setor trabalha mais trabalha menos, a gente tem percepções de cada gestor, então eu acho que se tem dificuldades, porque a dificuldade não é alocar pessoas ou dizer se se recebe A ou B, está mais embaixo na base, é a dificuldade de você já é utilizar a força de trabalho que você tem de maneira igualitária.

Em uma frequência de ocorrências muito próxima do código anteriormente explicitado, ‘Planejamento baseado em levantamento é satisfatório’ traz uma percepção positiva desse subsistema na instituição, uma vez que o participante identifica que o planejamento de pessoal é baseado em estudo e levantamento de necessidades de pessoal realizado com setores e gestores, e o avalia de forma positiva, pois tem atendido à instituição uma vez que ela tem funcionado e trabalho não para, nem mesmo na pandemia, como destacou o participante 10: “os trabalhos estarem andando em plena pandemia isso mostra que tem um planejamento pra alocar os trabalhadores, os servidores, em pontos, vamos dizer assim, estratégicos da universidade que contribuam para o desenvolvimento das funções institucionais”.

‘A sobrecarga de trabalho provoca uma percepção negativa do planejamento’ é o quarto código dessa subcategoria e traz uma avaliação negativa de alguns participantes para o planejamento de pessoal na UFCA, por se observar sobrecarga de trabalho em alguns setores, por uma divisão não igual da força de trabalho e insatisfação dos servidores nos setores, ou por

não haver divulgação ou envolvimento de todos no planejamento de pessoal, de forma que mais atores possam contribuir com a construção desse planejamento.

Para esses participantes o planejamento na instituição é avaliado de modo negativo, porque enxergam na prática elementos que o materializam dessa forma, ou seja, a sobrecarga de trabalho e a insatisfação que ela provoca, aliando essa realidade a insucesso no processo do planejamento de pessoal. É importante frisar que há a consciência nos entrevistados de que essa sobrecarga às vezes é influenciada ou ocasionada por alguns fatores que escapam às decisões da própria instituição, como impossibilidade de ampliar seu quadro, mas que, nem por isso, deixam de produzir impacto nesse planejamento. A fala do participante 15 traz essa avaliação ao do planejamento de pessoal, nessa percepção do realce negativo da sobrecarga de trabalho:

Se houvesse uma divisão, uma organização mais detalhada talvez de alguns serviços internos talvez não sobrecarregasse tanto alguns servidores, eu acredito que hoje a quantidade de servidores elas não posso dizer que são insuficientes muito baixas, mas elas são numa escala de zero a dez, elas sejam 8, ela poderia ser boa, realmente existe necessidade; eu acredito que hoje existe a necessidade de alguns cargos específicos em alguns setores dentro da universidade, mas que eu acho que não depende só da Progep infelizmente depende dos gestores superiores do governo federal de enviar código de vaga para a universidade isso faz com que, dificulte e atrase a qualidade do serviço e atendimento tanto a população externa como a interna que são os professores e alunos e técnicos.

Apesar dessa visão mais negativa no código anterior, logo em seguida na ordem da frequência de ocorrências, e com pouca diferença entre um e outro, o código ‘O planejamento está avançando e melhorando’ traz o registro dos participantes de que percebem que houve avanços e melhorias no planejamento de pessoal na UFCA ao se olhar para o histórico e, a exemplo, cita a experiência do último concurso ocorrido para selecionar servidores técnicos para a Universidade como uma boa prática no sentido de definição dos cargos ou no sentido de fazer levantamento do perfil do aprovado para, após a sua admissão, melhor aloca-los de acordo com o seu perfil e com a necessidade do setor demandante da vaga, percebendo-se um alcance da dimensão qualitativa que faz parte do processo de planejamento de pessoal, no sentido de distribuir os novos servidores ao chegarem na instituição considerando seu perfil e competências às necessidades do trabalho na instituição, a exemplo do citado pelo participante 6:

A gente já teve mais dificuldade nesse sentido né, eu acredito que atualmente a gente está desenvolvendo algumas ferramentas principalmente no momento da admissão, na adequação do pessoal né no dimensionamento destes, é então acredito que a gente tá caminhando pra é caminho de melhoras né, a gente pôde observar até nesse último concurso para técnico administrativo que no momento da admissão teve um estudo né, é sobre as habilidades dos candidatos aprovados para o melhor dimensionamento de pessoal para uma melhor adequação.

Também nessa subcategoria, surge um código relacionado a ‘fatores externos limitantes’, onde o participante destaca a existência de fatores limitantes externos, fora da alçada da Universidade, questões jurídicas, burocráticas, orçamentárias que, ou não liberam vagas ou impedem a instituição pessoas para as vagas de que dispõe.

Eu entendo que no momento temos um déficit relacionado ao quantitativo de servidores que eu acredito que não é só na nossa instituição não é só aqui, no nosso poder executivo por exemplo é, mas no serviço público como um todo né, mas é enfim, isso é um problema que acredito que até foge um pouco a instituição né.

Um último código surge na pergunta que busca identificar como os participantes avaliam o subsistema de planejamento de pessoal na UFCA, é o código ‘Maior protagonismo da GP’ em que o entrevistado diz não reconhecer um protagonismo da GP de pessoas nesse planejamento de pessoal, estando a GP como mera executora e não gerenciadora dessa prática, a exemplo do que traz o participante 3: “eu acho que ela se pauta na decisão de outros, é como se a Progep estivesse operacionalizando algo que outros estão planejando, a força de trabalho”.

#### 4.2.6 Percepção sobre a organização do trabalho e descrição do serviço

Em relação ao subsistema da organização do trabalho, foi perguntado aos participantes suas percepções sobre esse subsistema na UFCA, no que toca a descrição do serviço e das informações sobre atribuições, funções e responsabilidades dos cargos resultando uma maioria que identifica falta de clareza, apesar de alguns pontuarem que o desenho da estrutura organização auxilia a compreensão sobre essas informações que, para alguns, também é possível alcançar nos editais de concurso.

Das informações que podem ser consultadas e das vivências práticas, parte dos servidores pontuam o caráter dos cargos amplos e genéricos, além de apontarem necessidades e a própria importância de melhorar informações bem como compartilhá-las para o bom conhecimento de todos. Nesse percurso, foram encontrados cinco códigos nessa subcategoria, como se apresenta na Tabela 7: Falta clareza de informações; Estrutura organizacional auxilia na clareza dos cargos; Legislação e Edital; Cargos amplos e com divergências práticas; e Melhorar e compartilhar informações.

Tabela 7 - Percepção sobre o subsistema de organização do trabalho

Subcategoria	Código	Frequência
<b>Organização do trabalho e descrição do serviço</b>	Falta clareza de informações	36,4%
	Estrutura organizacional auxilia na clareza dos cargos	21,8%
	Legislação e Edital	17,3%
	Cargos amplos e com divergências práticas	13,6%
	Melhorar e compartilhar informações	10,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maior frequência se deu em ‘Falta clareza de informações’ em que, na visão dos entrevistados, há falta clareza nas informações sobre os cargos, também de clareza de atribuições nos setores alinhadas às necessidades desses e as atribuições de cada um dos seus cargos e, na visão do entrevistado, essa falta de informações pode deixar o servidor perdido ou mesmo desmotivado. É importante que os cargos sejam descritos de modo que sejam compreendidos e se vinculem de maneira clara às pessoas que os ocupam, e para haver o aperfeiçoamento do desempenho da organização na determinação do perfil dos ocupantes dos cargos na organização (GIL, 2019; MOSCA; CEREJA; BASTOS, 2014). Como exemplo para a definição alcança nesse código, tem-se a fala do participante 1:

Eu acho que poderia melhorar, não sei se a gente poderia de certa forma já divulgar em alguma parte do site da UFCA as atribuições dos setores por cargo, né, mas também os próprios setores já ter disciplinado, mesmo que de forma interna né essa separação e atividades, ter bem claro né isso, o que é que o setor faz, pra que faz, como faz, pra quando o servidor chegar nesse primeiro contato ele poder se sentir mais confortável, pelo menos ele vai ter pelo menos um direcionamento.

Em sequência, nessa subcategoria, tem-se o código ‘Estrutura organizacional auxilia na Clareza dos cargos’ onde os entrevistados fazem uma avaliação positiva da descrição do serviço na UFCA, considerando que a universidade está no caminho adequado, com alguns participantes concordando que suas atribuições condizem com o seu cargo, sendo como uma das coisas que contribuem para isso é o fato de instituição está bem setorizada, o que ajuda a tornar mais clara a organização do serviço. É o que frisa o participante 9 quando diz:

Eu entendo que existe sim algo posto, tipo assim, acho que a setorização ajuda a tornar isso claro, em cada setor da universidade ele tem sim uma raizinha nessa parte de descrição do trabalho e de conhecimento dos processos de trabalho, entendo que no momento em que o setor apura de fato o que tem que ser feito e como precisa ser feito, ele consegue definir melhor o seu objetivo entender melhor a sua missão dentro do conjunto da universidade. Então acho que é sim, essa clareza na tarefa, o conhecimento do processo, deixa essa missão mais clara até pra que você consiga informar pro cidadão o que você tá fazendo.

‘Legislação e Edital’ é outro código que aparece nesse subsistema, onde os participantes trazem a compreensão de que essa descrição do cargo está muito amarrada à questão legal, falta detalhamento superior e os cargos são muito amplos, mas que os editais dos concursos trazem as atribuições dispostas, sendo esses a principal fonte de informações sobre os cargos levando o participante da entrevista a considerá-los suficientes para informações sobre atribuições. A fala do participante 2 demonstra a percepção do entrevistado dentro dessa codificação: “acho que a Universidade está fazendo um bom trabalho nesse sentido agora, mas ainda é muito atrelado a letra da lei, ao que está descrito para o cargo na lei, ao que está descrito no edital”.

Ainda nessa pergunta, chegou-se ao código ‘Cargos amplos e com divergências práticas’ onde os participantes enxergam que há alguma diferença em relação às atribuições que lhe são apresentadas para o cargo, uma certa incoerência entre o que está exposto no edital e desempenhado na prática, considerando a existência de cargos amplos, com atribuições muito genéricas e ainda, um desequilíbrio na distribuição das tarefas, provocando sobrecarga ou ociosidade nas pessoas. Sobre os cargos amplos, Dutra (2019) esclarece que os cargos amplos possuem atribuições mais genéricas e maior possibilidade de alocação em diversas atividades.

É o que se pode enxergar no discurso do participante 5: “você vai percebendo quais são as atribuições, principalmente pra quem assume o de nível D, né que é muito, muito dinâmico assim, abrange muita coisa assim diferente muita atividade diferente”. Em contextos públicos, sem se retirar a importância e a necessidade das especificidades e especialidades nos cargos, valer-se do uso de cargos mais genéricos parece ser uma ferramenta para colaborar com cargos que possam atuar em diferenciadas atividades, uma vez que existem restrições da ampliação dos quadros das instituições públicas.

No último código dessa subcategoria, surge ‘Melhorar e compartilhar informações’, quando os entrevistados identificam a necessidade de melhorar a informação sobre as atribuições e responsabilidades, de atualizar as atividades, considerando que surgem novas necessidades, de esclarecer bem as responsabilidades, principalmente de cargos de liderança, para evitar ambiguidades e que essas informações sejam difundidas e disponibilizadas para todos. De fato, se faz necessário todo esse processo apontado pelo entrevistado nesse código, no sentido de que o subsistema de organização do trabalho possa funcionar na instituição, de forma que contemple e explicita as condições para exercício e desempenho de tarefas, deixe claras as atividades, funções, responsabilidades, propósitos e objetivos destinados pela organização à cada cargo (LONGO, 2007a).

#### 4.2.7 Percepção sobre o recrutamento e seleção de pessoas na UFCA

A pergunta seguinte, de número 7, ingressa no subsistema da gestão do emprego e indaga aos servidores entrevistados a sua percepção sobre o recrutamento e seleção de pessoas na UFCA, tendo-se chegado a sete codificações, trazidas na Tabela 8: Buscar melhorias; É positiva a condução do processo na UFCA; O concurso é padrão, limita, mas oportuniza selecionar bons profissionais; Atraem e selecionam bons profissionais; Problema qualitativo e quantitativo nos cargos a serem selecionados; Melhorar setor responsável na GP; Percepção de avanço.

Tabela 8 - Percepção sobre o recrutamento e seleção de pessoas na UFCA

Subcategoria	Código	Frequência
<b>Recrutamento e seleção</b>	Buscar melhorias	23,3%
	É positiva a condução do processo na UFCA	19%
	O concurso é padrão, limita, mas oportuniza selecionar bons profissionais.	16,8%
	Atraem e selecionam bons profissionais	13,9%
	Problema qualitativo e quantitativo nos cargos a serem selecionados	11,7%
	Melhorar setor responsável na GP	8%
	Percepção de avanço	7,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No primeiro código, ‘Buscar melhorias’, os participantes identificam necessidade de melhorias, considerando que seria positivo se esse processo pudesse contemplar mais etapas, que não só a prova teórica, como já ocorre no caso dos servidores técnicos, e se pudesse selecionar as pessoas com base também em suas competências em termos de perfil e habilidades, por exemplo, isso de forma geral, no contexto da própria administração pública. No contexto da UFCA, os participantes entendem serem importantes melhorias no sentido de definir quais os cargos serão selecionados, identificando uma necessidade de melhorar esse planejamento. Nesse ponto, os participantes sugerem estudo junto às unidades da instituição para identificar suas reais necessidades e nutrir de forma efetiva as informações para a seleção de pessoas.

Essa necessidade de buscar melhorias é citada também para a seleção de oportunidades internamente, situação em que os participantes cobram a existência de processos seletivos internos, ainda inexistentes, de forma que as oportunidades de ascensão e crescimento internos, como ocupar cargos de gestão, não sejam decididas apenas pela subjetividade das relações pessoais. Nessa linha, Coelho e Menon (2018) trazem à margem a reflexão e a crítica

sobre a importância da gestão por competência no subsistema de seleção de pessoal no serviço público brasileiro, como tem sido essa inserção, como mudar as atribuições/funções do cargo previstas em edital para competências individuais passíveis de serem aferidas nas provas dos certames; e como inovar nos mecanismos de ingresso no serviço público no país. Em relação a essas melhorias, o participante 4 expressa a ideia da ampliação das etapas do processo do processo de seleção:

Às vezes se está olhando para um cargo, uma função e de repente a pessoa assume, passa ali naquelas provas, e não tem a identificação com a função, né que ele está assumindo, é em relação a isso acho que não é assim só para a UFCA, é para todas as universidades de uma forma geral. É por exemplo às vezes em universidades particulares a gente passa por uma etapa de entrevista, onde uma banca tem a condição de avaliar subjetivamente, mas com pessoas qualificadas para captar habilidades, identificação com o cargo e eu já me peguei pensando e me perguntando se isso não seria uma etapa também importante dentro da universidade pública, no sentido de a gente captar pessoas que tenham mais identificação com o cargo

Como segunda codificação nessa subcategoria, tem-se “É positiva a condução do processo na UFCA” onde, na percepção do participante, o processo é conduzido de forma criteriosa pela GP na UFCA, nas possibilidades que ele permite e das exigências legais que o envolvem, sendo promovidos e gerenciados com correção, transparência, com decisões de forma democrática e participativa.

No código “O concurso é padrão, limita, mas oportuniza selecionar bons profissionais”, os participantes relatam a existência de imposições e certas amarrações legais, com o instituto do concurso público como o padrão obrigatório de ser seguido na administração pública, num sentido de restringir inovações na seleção em si, mas que eles enxergam que têm conseguido garantir bons níveis de profissionais ao se pautar no mérito das averiguações de conhecimento e com impessoalidade, conseguindo, com isso, angariar profissionais com nível elevado de preparação e qualificação para as atividades da Universidade, como se observa na fala do participante 3: “Nós temos um nível de profissionais que o mercado muitas vezes não tem na região, é alto, é alto, e isso nós só temos graças ao modelo que existe”. As percepções dos participantes unidas nesse código corroboram com Coelho e Menon (2018), quando explicam que no Brasil o instituto jurídico para o preenchimento de cargo ou emprego público é o do concurso público, o qual reflete a noção de mérito na seleção de pessoal na administração pública no Brasil.

O código ‘Atraem e selecionam bons profissionais’ junta visões dos entrevistados no sentido de que a UFCA tem conseguido atrair e selecionar bons e bem-preparados profissionais para a instituição, angariando pessoas com níveis elevados de qualificação, ao

instrumentalizar e seguir os ritos normativos, no sentido de selecionar profissionais preparados e capazes de atender às demandas de serviço da instituição, como se pode observar na fala do participante 3:

O formato nos permite que nós tenhamos um profissional muito acima da média de mercado e da região da nossa região né, trazendo nomes fortes nomes conceituados, muitas vezes a gente tá aqui não talvez por ser colega trabalho a gente não tem noção da do nome daquela pessoa fora daqui né, é isso é bom é bom porque o nosso nível de profissional é alto.

Em ‘Problema qualitativo e quantitativo nos cargos a serem selecionados’, os participantes apontam dois problemas em relação aos cargos na seleção: de forma quantitativa, dispor de poucos cargos novos para selecionar novos servidores e de modo qualitativo, a definição das vagas a serem selecionadas ocorre de forma deficiente na percepção dos entrevistados, como se não condissessem com as reais necessidades de trabalho encontradas, num sentido de que há muitos tipos de determinados cargos, enquanto a universidade tem carências de outros, como aparecem as falas do participante 11 e 10, respectivamente: P.11: “existem algumas falhas, por exemplo, né, a gente vê alguns cargos muito alguns com muito servidores e outros com poucos servidores e assim eu acho que ainda precisa dar uma melhorada nessa questão aí”.

P 10: O que me parece é que não estão fazendo, não sei por qual motivo, não há uma distribuição de cargos pela necessidade da universidade e acaba abrindo a seleção para assistente administrativo, porque aí pode ser colocado em qualquer função e acabar é suprimindo a necessidade daquele profissional do nível E.

Emergiu também nessa subcategoria o código ‘Melhorar setor responsável’, que traz o entendimento dos participantes de que há a necessidade de desenvolver o setor responsável pelos processos de recrutamento e seleção, aumentar o número de servidores, capacitar, desenvolver a estrutura tecnológica na GP.

Por fim nessa pergunta, chegou-se ao código ‘Percepção de avanço’, em que para os participantes são identificadas melhorias e avanço nos processos de recrutamento e seleção na UFCA, visualizando melhorias na escolha e definição dos cargos a serem selecionados, exemplificando essa percepção na última experiência vivenciada para na seleção de servidores técnicos, em que observou um trabalho de campo maior para definir os cargos que seriam definidos para a seleção, envolvendo discussões da gestão de pessoas com a gestão superior, gestores e seus setores, e outros atores envolvidos na discussão, olhando-se para as necessidades de trabalho diagnosticadas para a instituição naquele momento.

#### 4.2.8 Percepção sobre a recepção de novos servidores

Ainda na gestão do emprego, foi perguntado aos participantes da entrevista sobre a suas percepções em relação à recepção dos servidores ao ingressarem na UFCA, surgindo quatro códigos, listadas na Tabela 9, e conforme segue: Recepção na posse e ambientação; Melhorias para a recepção de servidores; Importante acolher; Falta de recepção gerou impacto negativo à GP.

Tabela 9 - Percepção sobre a recepção de novos servidores

Subcategoria	Código	Frequência
<b>Recepção de novos servidores</b>	Recepção na posse e ambientação	41%
	Melhorias para a recepção de servidores	37,9%
	Importante acolher	14,4%
	Falta de recepção gerou impacto negativo à GP	6,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O código ‘Recepção na posse e ambientação’ engloba percepções dos entrevistados com uma avaliação positiva quanto a recepção dos servidores na UFCA, enxergando avanço nessa prática, dado que passou de um patamar em que não existiam as ações para uma prática instituída e que vem melhorando. Para o entrevistado há importante integração dos servidores, se dando inicialmente com um momento de integração por ocasião da posse do servidor, e após a entrada na instituição se materializa no momento de ambientação e iniciação ao serviço público, situação onde ocorre apresentação da instituição, como é sua estrutura e funcionamento, seu planejamento estratégico, como os servidores podem ser atendidos e conseguir informações inclusive da gestão de pessoas, sendo apresentadas diversas temáticas de interesse dos servidores, envolvendo principalmente seus direitos e deveres. Vê-se uma situação condizente com Dutra (2016) quando o autor se refere à recepção como a internalização das pessoas à organização, num momento de entrar em contato com os padrões culturais e políticos da organização.

Ah , eu acho muito interessante, eu acho que a universidade desenvolve um belo trabalho em relação a isso, pelo menos na Progep né, essa questão de naqueles eventos né de recepção dos servidores né que é uma semana praticamente pra mostrar aos servidores os direitos os deveres também deles né, eu acho que isso é muito importante, eu acho que os novos servidores principalmente, nós quando entramos não sei não lembro, mas esses novos servidores eles já entram sabendo os direitos deveres né eles entram, a importância aqui dentro da universidade em si né eu acho que o motivo também então assim a política de recepção é muito boa.

Na sequência de frequência de ocorrências, em quantidade próxima à anterior, a codificação ‘Melhorias para a recepção de servidores’ une percepções dos entrevistados de que a prática da recepção de pessoas na Universidade deve ser aprimorada e desenvolvida, uma melhoria para além da GP, que envolva gestores nos setores, fortalecendo essa prática nas unidades de trabalho. O participante sugere a importância de uma ação mais ampliada nos locais de trabalho dos servidores, de modo que ao ingressante sejam apresentados os processos de trabalho, sejam criados materiais e instrumentos que possam orientar o servidor na sua chegada e início do seu trabalho na instituição.

O participante sugere melhorias quanto ao momento de ambientação dos servidores, no sentido de que essa seja tempestiva à chegada do servidor à instituição, e na perspectiva de melhorias no evento, aumentando o tempo de duração e assim, ampliando conteúdos, procurando passar mais informações aos servidores, procurando fazê-lo além de um momento de apresentação um momento também formativo, no sentido de explorar temáticas que já possam ser utilizadas em suas atividades, como temáticas normativas e utilização de sistemas, por exemplo.

Contam-se, ainda, dois códigos encontrados nessa pergunta: ‘Importante acolher’ e ‘Falta de recepção gerou impacto negativo à GP’. Na primeira, o participante enxerga a importância da prática da recepção para o servidor, como forma de acolhimento e suporte a quem chega, para dar apoio ao ingressante, auxiliar o servidor a se encontrar, compreender sua importância na instituição, algo que interfere na qualidade de vida e motivação do servidor, quando o participante não passa por um momento de recepção, ela relata a experiência ruim, inclusive com sentimento de angústia. Na segunda, o participante identifica que, em um histórico não distante, enxergava essa prática como falha, pois não a percebia na instituição, ela não ocorria, o que pode ter provocado uma imagem negativa da GP para muitos servidores que ingressaram na instituição e não tiveram um trabalho voltado para isso. Em relação à ausência dessa prática nesses tempos, o participante vincula os motivos de falta de experiência e falta de estrutura, principalmente de pessoal na GP para realizá-la.

#### 4.2.9 Percepção sobre a avaliação de desempenho de servidores na UFCA

Dentro do subsistema da gestão do desempenho, a pergunta seguinte, sobre a percepção dos entrevistados quanto ao processo de avaliação de desempenho de servidores na UFCA, encontrando-se os seis códigos trazidos na Tabela 10, que são: Em evolução;

Necessidade de melhorar e desenvolver; É uma questão de cultura; Importância da comunicação; Gestores na avaliação.

Tabela 10 - Percepção sobre avaliação de desempenho de servidores na UFCA

Subcategoria	Código	Frequência
<b>Avaliação de desempenho</b>	Em evolução	30,2%
	Necessidade de melhorar e desenvolver	29,2%
	É uma questão de cultura	21,3%
	Importância da comunicação.	14,4%
	Gestores na avaliação	4,95 %

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No código ‘Em evolução’, o de maior ocorrência para essa pergunta, têm-se percepções dos participantes de que a avaliação de servidores na UFCA é uma prática que vem evoluindo e tem conseguido avanços, citando como exemplos a normatização pela aprovação de resolução interna, da avaliação dos servidores em estágio probatório, as mudanças empreendidas no formulário de avaliação, e a criação de sistema de avaliação próprio da instituição e, diante dessa evolução, o participante enxerga a avaliação de servidores com uma prática positiva, que não tem enfrentado repercussão de problemas e que conta com um sistema que torna o processo rápido, fácil, claro, facilitando a organização das informações, o que combina com a ideia de Lacombe (2011) para quem um bom sistema de avaliação bem formulado e conduzido, é de grande utilidade para concluir se a organização dispõe ou não da equipe de profissionais de que necessita, além de possibilitar diagnosticar mudanças necessárias nas pessoas e sua adequação às necessidades da organização, elencando como pontos importantes para um sistema de avaliação, entre outros, ser confiável, válido, padronizado, prático e simples de ser executado.

A implementação dessas melhorias revela atenção dispensada pela área de gestão de pessoas e pela universidade, em um sentido de desenvolver e fortalecer a avaliação e a gestão de desempenho em si. Esse avanço sugerido pode ser visto na fala do participante 8: “Eu acredito que estamos, assim como nos outros processos, estamos numa etapa de evolução é, a gente conseguiu desenvolver a primeira resolução do estágio probatório, formulários próprios, porque isso aí é uma evolução e tanto”.

O código seguinte ‘Necessidade de melhorar e desenvolver’, tem uma diferença bem curta em relação à quantidade de ocorrências do anterior, juntando percepções de que o processo de avaliação na UFCA pode ser desenvolvido, incorporando aspectos para além da lei. Como melhorias para a política de avaliação de servidores, os participantes sugerem a

consideração das competências; identificam a importância de ampliar os participantes, envolvendo a avaliação por pares, ou até avaliação 360°, inclusive avaliando os superiores, para com mais atores participando o processo poder conferir mais segurança e validade à avaliação, que ficaria mais distante de uma avaliação apenas subjetiva e personalizada, impactada por atritos ou aborrecimentos uma vez que na atualidade envolve apenas a autoavaliação do servidor e sua avaliação pelo chefe imediato; atualizações e renovações dos quesitos e pontos de avaliação, no sentido de que em todos os ciclos de avaliação serem levantados os mesmos quesitos, o que parece engessar o processo, não fazê-lo dinâmico, nem estimular a reflexão de acordo com a realidade/contexto.

Eu vejo que a avaliação de desempenho ainda precisa ser aperfeiçoada no sentido de englobar não só os aspectos trazidos pela lei, assiduidade, responsabilidade, mas de forma geral, outros é outros aspectos que falem sobre, voltando de novo sobre a questão das competências, né porque tá em tudo, tá no recrutamento, tá na capacitação, tá na avaliação de desempenho, mas que englobe também a questão das competências das pessoas tanto formais digamos assim em nível de capacitação como comportamentais, é acredito que precisa avançar nisso, não há ainda na universidade avaliação digamos assim 360 graus, acredito que seria importante também isso dentro da universidade, então eu acredito que precisa ser desenvolvida essa questão da avaliação e desempenho.

‘É uma questão de cultura’ surgiu como código em que os participantes consideram que a avaliação, de forma geral para o serviço público, sofre com problemas culturais, as pessoas não têm o hábito de avaliarem e serem avaliadas e há a tendência de se personalizar muito o processo, e que, de forma geral na realidade do serviço público, a avaliação é pro forma, como se existisse apenas pra cumprir a legislação e para aprovar todos para que todos possam progredir, nessa perspectiva, o participante entende que há necessidade de uma mudança de cultura, com uma sensibilização dos servidores sobre o papel e a importância da avaliação, o que é algo de longo prazo.

Nesse prisma, Costin (2010) comenta uma ritualização, entendendo que o processo termina não se constituindo um sistema de retorno ao servidor avaliado ou aos líderes avaliadores sobre a sua performance, nem servindo ao processo de aprovação ou confirmação da permanência, tão menos interage com desempenho, resultado e remuneração, inclusive no estágio probatório as aprovações parecem figurar como tradição, independente de resultados demonstrados. A seguir, a fala do participante 3, ajuda a exemplificar a percepção que figura nessa codificação: “Acredito que é proforma, é pela falta de sensibilização das pessoas dos gestores, quanto ao real motivo de se avaliar, de se fazer parte de um processo de gestão de

desempenho, de dar feedback, de dar retornos”; também nesse enfoque, a reflexão do participante 16:

Isso é uma questão cultural que a avaliação ela não vai conseguir vencer, você vê que de um modo as avaliações todas são consideradas a contento, mas de vez em quando, mas a gente escuta as reclamações sobre desempenho, então assim, a avaliação ela está sendo mais formal do que real.

No código ‘Importância da comunicação’, os participantes identificam uma maior necessidade de comunicação no processo de avaliação de desempenho dos servidores na UFCA, tanto no sentido da comunicação prévia, do como e sob que aspectos se dará avaliação, como no sentido do feedback (retorno) dos resultados, o que foi bom, o que foi ruim e o que precisa melhorar. Vê-se identificada a necessidade de ter conhecimento e haver comunicação no decorrer as etapas da própria gestão do desempenho que para Bergue (2019) são o planejamento, a execução, a avaliação e o retorno, onde há a promoção retroalimentação ou feedback. O participante 5 traz a reflexão sobre a importância dessa comunicação nesse processo em que se avalia o servidor:

Poderia ter uma maior comunicação né tipo, de repente se se ele visse que tinha uma parte deficiente que que chegasse para conversar ou então para dizer olha você está indo no caminho certo alguma coisa desse tipo, eu não sei se esse é esse intuito da avaliação do desempenho assim além de né do da progressão do servidor, mas talvez um pouco mais de cuidado com em relação à chefia e o seu servidor.

Ainda dentro dessa pergunta sobre percepções a respeito da avaliação de servidores, no código ‘Gestores na avaliação’ os participantes identificam certa dificuldade enfrentada pelos gestores em avaliar, seja por querer evitar conflitos, não querer prejudicar nenhum servidor, seja por medo do futuro e identificam, ainda, a necessidade de a GP desenvolver os gestores para processo de avaliação de servidores. Nessa linha, a fala do participante 2, aponta:

Em via de regra, os gestores têm medo de avaliar, na prática, sendo bem sincera o quê que acontece, exemplo, ah eu não vou avaliar mal, porque hoje eu estou avaliando, amanhã ele pode me avaliar; ah eu não vou avaliar mal, porque vai gerar briga, intrigas, mal-estar entre os colegas de trabalho, então vamos logo todo mundo se avaliar muito bem.

É notado o amadurecimento alcançado no processo de avaliação de servidores na UFCA em termos de procedimento, sistema e instrumentos, ao passo que se identifica como grande desafio nesse processo fortalecer a razão de ser da avaliação, com a promoção de

sensibilização e envolvimento dos participantes para a adesão, engajamento e valorização ainda maiores dessa da gestão de desempenho como um todo.

#### 4.2.10 Opinião sobre a política de remuneração do servidor público

Ingressando no subsistema gestão da compensação, quando perguntada a opinião dos entrevistados sobre a política de remuneração do servidor público e se essa é considerada como motivadora para o servidor público, as respostas dos participantes alimentaram o surgimento de três codificações, trazidas na Tabela 11, a saber: Defasada e desmotivante; Remuneração é adequada e motiva; Motivação não só pela remuneração, mas também pela estabilidade.

Tabela 11 - Opiniões sobre a política de remuneração do servidor público

Subcategoria	Código	Frequência
Remuneração	Defasada e desmotivante	47,16%
	Remuneração é adequada e motiva	35,8%
	Motivação não só pela remuneração, mas também pela estabilidade.	17,04

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O primeiro código, ‘Defasada e desmotivante’, reúne percepções dos participantes de que a remuneração dos servidores da universidade como parte do executivo não é boa, há insatisfação, pois os servidores estão com a remuneração mais baixa do executivo, os benefícios praticados, com valores baixos e não contam para a aposentadoria, poderiam ser melhores, e ficam a quem de muitas outras carreiras do setor público. Os participantes identificam como grande problema a falta de reajustes da remuneração, que faz com que ao longo dos anos fique defasada, sem acompanhar a inflação fazendo com que os ganhos do servidor percam o valor econômico.

Para os entrevistados, a remuneração, e o seu congelamento e defasagem, é causa de desmotivação, além da imagem do servidor público ser negativada e distorcida, sua importância é atacada, sendo criada uma ideia desvirtuada para a sociedade em relação às remunerações percebidas na prática. Na opinião dos participantes, o parâmetro a ser utilizado para remunerar os servidores não pode ser a iniciativa privada, deve se ter como parâmetro uma remuneração condizente com as atribuições da universidade, dotada de pessoas muito qualificadas e que sempre buscam se qualificar para melhor prestação do serviço e ainda, ser

considerado e valorizado que a área da educação é muito importante do ponto de vista social assim, deveriam ser promovidos investimentos para melhor remuneração dos servidores, considerando as atribuições e a contribuição da área.

Os respondentes ponderam que a remuneração está fora da alçada da instituição, que deve seguir estipulações superiores, não tendo a UFCA autonomia para implantar medidas próprias de melhoria da remuneração de seus servidores. Para os participantes a remuneração é um fator determinante na retenção de pessoas no serviço público, sendo que não praticar boas remunerações, origina risco de perder pessoas qualificadas seja para outras carreiras do serviço público ou para a própria iniciativa privada. Percebem-se percepções condizentes com o entendimento de Ribeiro (2019), ao expor que as remunerações praticadas pelas organizações devem ser capazes atrair e reter talentos, reconhecer o mérito, contribuir para uma certa motivação das pessoas e redução de conflitos na organização (RIBEIRO, 2019). A fala do participante 4 demonstra como se dá essa percepção, consoante definição do código em tela:

Acho que está defasada né, que põe em risco a universidade pública de perder pessoas qualificadas, visto assim a defasagem salarial dentro de um contexto, a nossa carga horária é uma carga horária grande né e que demanda praticamente todo o dia, e a universidade ela tem pessoas muito qualificadas e que buscam se qualificar constantemente né, e que atuam num setor assim muito importante que é a formação de pessoas né, de profissionais, então assim é a remuneração está totalmente defasada porque deveria haver mais investimento financeiro de remuneração, e de outros recursos financeiros para manter não só a parte salarial mas de infraestrutura geral da Universidade.

Também a fala do participante 6 de forma a exemplificar e percepção:

O nosso parâmetro não é uma iniciativa privada que está defasada, que está atrasada, não é, o parâmetro da gente é uma remuneração que esteja condizente com as atribuições de uma universidade e com a necessidade de você atrair e manter pessoal qualificado, pois, por exemplo, as pessoas com cargo de nível médio todas elas têm graduação, pós-graduação, especialização, então você vai pegar um servidor com duas graduações e uma especialização que faz algumas atividades relativamente complexas e vai pagar o quê, um salário mínimo?

O código 'Remuneração é adequada e motiva' faz presente, ainda que em ocorrência menor que a anterior, a opinião de alguns participantes de que a remuneração é adequada, considerando as atribuições do cargo, levando também em conta o cenário de alto desemprego vivido na região e no país e em comparação com as ofertas do setor privado. Eles também enxergam a remuneração como um fator motivador para atuar no serviço público, não o fator determinante e principal, mas muito importante, sendo um dos principais atrativos para entrar no serviço público, destacando, ainda, que as boas remunerações atraem bons

profissionais em termos de qualificação para a instituição. A título de exemplificação, são trazidas as falas dos participantes 10 e 16, sobre as ideias relacionadas nesse código:

P10: Eu entendo que é boa eu não reclamo da remuneração do servidor, eu acho que pra o nível de país que nós vivemos para o nível de região que nós vivemos né e até mesmo pelo trabalho que nós desenvolvemos; eu acho que é bem satisfatória e é assim ela, vamos dizer, ela tá de acordo com as atribuições dos servidores.

P.16: A remuneração adequada ela mantém os bons servidores certo, e ela atrai os melhores servidores, então por si só ela é um elemento que potencializa, então com o tempo ela gera um impacto, ela não gera um impacto imediato, agora o contrário acontece, por exemplo se você tem uma remuneração muito baixa o impacto é negativo, então é assim, se há melhoria da remuneração o impacto dela é indireto e demora a aparecer; o contrário é problemático, se você tem uma remuneração muito baixa a tendência é que saiam e quem primeiro sai são os melhores.

Concluindo essa pergunta, o código ‘Motivação não só pela remuneração, mas também pela estabilidade’, trouxe percepções dos entrevistados de que a estabilidade é um dos principais fatores motivacionais para o servidor no serviço público, a estabilidade do trabalho e a segurança dos proventos e pontua que remuneração e estabilidade juntas são o principal motivador para a pessoa atuar no serviço público, refletindo, ainda, a importância de se compreender o que é de fato a estabilidade e de haver uma reflexão crítica sobre ela, a fim de que não se torne fator de comodismo para o servidor. A Fala do participante 9, exemplifica as ideias que se uniram nesse código:

Acho que às vezes muitas pessoas entram no serviço público é não só pela questão remuneratória mas pelo combo remuneração mais estabilidade né, nós vivemos em um momento é de desemprego no nosso país e no serviço público devido à possibilidade da estabilidade, ainda que ele tenha uma remuneração mais baixa, ele consegue é ser mais atraente do que outras opções né então eu acho que às vezes as pessoas podem entrar mas é percebem que com aquilo ali não dá para se manter e talvez só fiquem pela estabilidade então aí diminui esse poder que a remuneração em si tem então de fato não é só remuneração do serviço público o serviço público a gente vê como um combo remuneração e estabilidade.

O constructo da remuneração aliada à possibilidade da estabilidade no serviço público, trazem em mente a ideia de segurança como motivação para fazer parte do serviço público. Congelamento e defasagem financeira podem acabar provocando efeito desmotivador e impactando na retenção de talentos no cenário da gestão pública. Se a remuneração é capaz de atrair os bons profissionais, ela também pode conferir riscos à instituição no sentido de perder bons profissionais, ao não oferecer contrapartida condizente com o trabalho desempenhado e com o nível de qualificação do pessoal que foi capaz de atrair para seus quadros.

#### 4.2.11 Avaliação das políticas e práticas de desenvolvimento dos servidores na UFCA

Contemplando na entrevista o subsistema da gestão do desenvolvimento, os entrevistados foram perguntados sobre qual avaliação fazem em relação às políticas e às práticas de desenvolvimento dos servidores na UFCA. Nessa reflexão, as respostas dos participantes direcionaram o surgimento de quatro códigos, como se mostra na Tabela 12: Merecendo destaque; Necessidade de melhorias; Desafiadora; Orçamento limitado.

Tabela 12 - Avaliação da política e práticas de desenvolvimento dos servidores na UFCA

Subcategoria	Código	Frequência
<b>Políticas e práticas de desenvolvimento dos servidores</b>	Merecendo destaque	72,2%
	Necessidade de melhorias	13%
	Desafiadora	12,2%
	Orçamento limitado	2,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nessa pergunta, a ocorrência de maior frequência se deu no código ‘Merecendo destaque’. Nele, os participantes reconhecem o desenvolvimento como política e prática existentes e proporcionadas pela instituição, inclusive com disponibilização de orçamento e oferta de grande número de programas e ações para que o servidor possa se desenvolver, como cursos ofertados na instituição, assim como parcerias com outras instituições, e fazem uma avaliação positiva desse subsistema sendo uma área de atuação da GP que merece destaque na UFCA.

Os entrevistados reconhecem a evolução da gestão do desenvolvimento na instituição, como um subsistema que saiu de uma situação mais escassa, para uma realidade de grande observância de ações pelas quais tem conseguido promover o desenvolvimento dos servidores, já com resultado de muitos servidores impactados, especialmente pela capacitação, mas também pela qualificação via educação formação de pós-graduação. Na visão dos participantes é realizado um bom planejamento no sentido de identificar as necessidades de desenvolvimento e desenvolver e executar as demandas e solicitações apresentadas pelos servidores e setores, considerando o que a instituição requer de formação e o retorno das ações de desenvolvimento tem sido positivo.

O participante ainda destaca as ações de qualificação pela educação formal de pós-graduação que são ofertadas ou oportunizadas pela UFCA por meio de cooperação com outras instituições e reconhece que as políticas e práticas de desenvolvimento são uma forma de

valorizar e motivar o servidor na execução do seu trabalho, ao proporcionar aquisição de conhecimentos e desenvolvimento pessoal e profissional.

A existência de uma política de desenvolvimento de servidores firma a preocupação institucional em promover o próprio desenvolvimento da instituição e poder ofertar melhores serviços à sociedade. É nesse sentido que Bergue (2010) chama a atenção para a importância desse desenvolvimento de servidores, como temática de dedicação das administrações em relação à gestão de pessoas, como uma forma de melhorar o desempenho da própria gestão pública, via qualificação de seus servidores e serviços. A fala do participante 7, expressa percepções reunidas dentro desse código:

Com relação à política de desenvolvimento aqui da UFCA eu acho que está, acho que existe sim grande incentivo, existe investimento da universidade para o desenvolvimento dos servidores por meio de capacitações, por meio de treinamentos, por meio de incentivos tanto internos como como externos de capacitação, cooperações com outras instituições buscando maior desenvolvimento dos servidores. Eu acredito que está sendo bastante desenvolvido na UFCA, acho que é uma instituição que podemos dizer assim até referência nessa questão.

No código ‘Necessidade de melhorias’, a percepção de alguns participantes é de que as práticas de desenvolvimento precisam ser repensadas e melhoradas, no sentido do que é ofertado, precisando estabelecer outras estratégias e ações para continuar promovendo o desenvolvimento das pessoas na instituição, aumentando as vagas disponibilizadas, principalmente para as ações mais atrativas. De modo mais específico, identificam a necessidade de desenvolver a parte de capacitação dos gestores no sentido de desenvolverem enquanto líderes à frente de suas equipes, apontam a carência e a necessidade de desenvolver práticas de desenvolvimento e capacitação voltadas para o público docente, considerando as suas especificidades enquanto professores, como pode ser observado na fala do participante 3:

Acredito que a universidade tenha avançado muito na questão da capacitação técnica, mas ela ainda está a se encontrar na capacitação docente, né, existe uma necessidade, mas existe também uma dificuldade de capacitar docentes, é real né, e, além disso, capacitação de gestores que é algo que a Universidade deveria cuidar também.

Foram unidas percepções no código ‘Desafiadora’, em que os participantes percebem haver necessidade de mais sensibilização para envolvimento e participação dos servidores nas ações de desenvolvimento ofertadas pela instituição, consideram não haver muita adesão e participação nas ações de capacitação ofertadas na universidade e que há duas categorias de públicos nesse cenário, um de adeptos e outro de não adeptos às iniciativas de capacitação e desenvolvimento, percebendo ser esse um desafio, lidar com esses dois públicos

e estimular a participação mais efetiva dos servidores no desenvolvimento de pessoal, para que todos possam ser alcançados, beneficiados e impactados por essas ações tanto em termos pessoais e das necessidades da instituição, além do desenvolvimento de ambos, como trazido pelo participante 5:

Precisa-se ainda que os servidores tenham consciência de que eles podem e deveriam estar se capacitando sempre, se desenvolvendo, enfim, o setor em si ele é bem estruturado, existem as atividades, a maneira de planejamento, para todo o ano, e a dificuldade mesmo seria os servidores compreenderem que eles precisam, que eles podem, que eles têm o direito a esse desenvolvimento.

A gestão do desenvolvimento conforme Longo (2007a) congrega as práticas de promoção e carreira e de treinamento e formação. A fala do participante 5, ao destacar o desenvolvimento como direito dos servidores, ajuda a lembrar que a capacitação contribui para o desenvolvimento dos servidores em suas carreiras, e corrobora com a visão de Modesto (2016), para quem a carreira não é apenas a possibilidade de progresso do servidor na estrutura de cargos afins ao seu cargo, mas é antes um direito do servidor, por um lado e uma obrigação para o Poder Público, por outro.

Como último código nessa avaliação sobre as políticas e práticas de desenvolvimento de servidores, restou ‘Orçamento limitado’, que surge com poucas ocorrências, mas que circula entre fatores externos que limitam muitas vezes o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas. O participante 10 pontuou a questão do orçamento nas ações de desenvolvimento: “apesar de os recursos serem bastante limitados, a Progep tem feito um trabalho muito bom, porque tem multiplicado o curto orçamento pra fazer, pra atingir o maior número de servidores e tentar ajudar a sanar as deficiências de cada um”.

#### 4.2.12 Avaliação da qualidade de vida da UFCA

Dentro do subsistema de gerenciamento das relações humanas, inicialmente foi questionado ao participante a sua percepção sobre a qualidade de vida dos servidores, encontrando-se se os três códigos seguintes, apresentados na Tabela 13: importante à instituição e avançando; necessitando melhorias; trabalho remoto e retorno ao presencial.

Tabela 13 - Avaliação sobre a política de qualidade de vida da UFCA

Subcategoria	Código	Frequência
Política de qualidade de vida	Importante à instituição e avançando	57%
	Necessitando melhorias	32%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O código ‘Importante à instituição e avançando’ agrupa entendimentos de que essa política de qualidade de vida no trabalho está sendo construída e que é um processo de longo prazo, trazendo um reconhecimento de que se vivencia avanço nessa temática de GP na instituição, onde os participantes relatam um comparativo de algo praticamente inexistente para existente e em evolução. Os entrevistados avaliam de forma positiva a política e as práticas de qualidade de vida na Universidade, embasando essa avaliação nas diversas ações que relatam serem realizadas junto aos servidores, promovidas pelo setor de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), desde orientações, práticas de ginástica laboral, atividades de relaxamento e combate ao estresse, até campanhas de vacinação, todas ações consideradas importantes para os respondentes do ponto de vista de saúde e bem-estar para o servidor no trabalho.

Ao refletir sobre essas ações, os entrevistados identificam um enfoque maior da qualidade de vida nas práticas relacionadas à saúde e concluem que essas ações incentivam a pessoa a dar mais atenção e cuidar da sua saúde e do seu bem-estar. Na visão dos participantes, é muito importante existir uma unidade voltada para a QVT, sendo algo que deve ser visto como estratégico para a instituição, reconhecendo a importância da existência dessa política e concluindo, ainda, que não em todas as instituições é possível desfrutar disso. Dessa forma, os participantes enxergam a política de qualidade de vida na instituição como reconhecimento e valorização do servidor e registram que a equipe responsável pela QVT é pequena, mas comprometida e engajada na busca de promover qualidade de vida para os servidores. Para exemplificar, cita-se a participante do entrevistado 1:

Eu vejo que se desenvolveu bastante né, e sempre tem procurado atingir esse público, atingir cada vez mais pessoas e um ponto positivo que eu vejo é a diversificação das atividades, é o engajamento das pessoas envolvidas, que a gente sabe que é uma equipe pequena né, é a busca de parcerias com os municípios, com outras instituições privadas, a gente vê o engajamento, o comprometimento, a boa vontade, e também de focar nos campi, né, como um todo, sempre levar uma ação pra um lado e uma ação pra outro e não centralizar tudo no juazeiro.

França (2013) esclarece que a qualidade de vida representa a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos das tarefas, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento, representado do ponto de vista da pessoa, valorização do significado do trabalho e do cargo ocupado, sendo uma importante função gerencial e que as organizações estruturam em atividades incentivadas pelas

necessidades das pessoas e novos desafios que se apresentam às organizações. Além das percepções trazidas por esses participantes, somada aos achados na pesquisa documental, a qualidade de vida na instituição, é posta ao nível estratégico, uma vez que consta declarada na própria estratégia e plano de desenvolvimento.

‘Necessitando melhorias’ aparece em seguida, ocupando a segunda ocorrência mais frequente nessa pergunta, onde os entrevistados entendem serem necessárias algumas melhorias, principalmente na questão da estrutura e do desenvolvimento do setor responsável, partindo da própria capacitação do pessoal que já compõe a equipe, à necessidade de agregar outros profissionais, especialmente os da área da saúde (psicólogo, nutricionista, fisioterapeuta, médicos) para que possa haver uma ampliação desse trabalho, de forma que essas ações possam chegar a todos, em toda a instituição, também, proporcionar a implantação de mais práticas, como o exemplo citado de consultas médicas e odontológicas, intervenções ergonômicas, acompanhamento psicológico, nutricional; entretanto, o participante enfatiza que algumas limitações não contribuem para o bom andamento da política de QVT, ao não favorecer a implantação dessas melhorias, como a falta de orçamento. A fala do participante traz a percepção de se ter uma maior equipe “é um processo de instalar saúde no modelo onde se vive muito a doença é muito desafiador, e requer um trabalho multiprofissional”.

Por último, tem-se o código ‘Trabalho remoto e retorno ao presencial’, em que os participantes registram uma preocupação bem atual e identificam a importância da qualidade de vida atuar mesmo junto aos servidores, mesmo todos estando em um contexto de trabalho remoto, sendo apontado pelos participantes a importância de conhecer a situação da saúde dos servidores nesse formato em que os servidores estão afastados fisicamente dos ambientes da instituição e relatam a preocupação de que talvez haja a necessidade de um cuidado maior para implementar práticas mais direcionadas quando do retorno à realidade do trabalho presencial, bem como na situação de permanência do trabalho a distância, a exemplo da fala do participante 9:

Precisa é crescer e estudar é um pouco do como se desenvolver no modo remoto na vida dos servidores, porque a gente tem visto que é, mesmo quando é retornarmos às atividades presenciais há a possibilidade de se se ficar em trabalho remoto não é então sem dúvida tem um desafio para ter qualidade de vida de. é criar, estudar formas de fazer com que a qualidade de vida alcance essas pessoas.

#### 4.2.13 Percepção sobre gerenciamento e avaliação do clima organizacional

Ainda dentro dessa perspectiva de relações humanas e sociais, os participantes foram perguntados sobre o gerenciamento e avaliação do clima organizacional, levando a serem

nomeados os seguintes códigos, conforme Tabela 14: Entendimento sobre o clima; Importante gerenciar; Ancorada em pesquisa, mas com pouca participação; Importância da comunicação; Favorável; Interação e Integração.

Tabela 14 - Percepções sobre gerenciamento e avaliação do clima organizacional

Subcategoria	Código	Frequência
<b>Gerenciamento e avaliação do clima organizacional</b>	Entendimento sobre o clima	33,2%
	Importante gerenciar	29,5%
	Ancorada em pesquisa, mas com pouca participação	16,1%
	Importância da comunicação	7,8%
	Favorável	7,3%
	Interação e Integração	6,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No código, ‘Entendimento sobre o clima, os participantes apresentam o entendimento de que o clima é algo construído ao longo do tempo, e não é algo só de competência da GP, mas de todos na instituição. Entendem que o clima está ligado também à satisfação das pessoas no trabalho e quando elas se sentem cuidadas, como por exemplo em ações de qualidade de vida, isso interfere positivamente. Os respondentes registram diversos elementos pelos quais o clima é impactado: pelo ambiente de trabalho, pelas relações interpessoais, pela estrutura, pelas ações de QVT, pelo personalismo, pelos conflitos e pela própria avaliação do clima, como demonstrado pelas falas dos participantes 1 e 7:

P. 1: As políticas que impactam no clima melhor, são as ações de prevenção, de promoção da saúde, palestras, algumas ações mais voltadas pra questão do esporte né, aquela a ginástica laboral, eu vejo que contribui com a interação e integração entre as pessoas, né, motivar mesmo, melhorar a saúde.

P. 7: positivamente como eu já falei, ações de qualidade de vida no trabalho, ações de capacitação, motivando os servidores, eles estando mais satisfeitos, acredito que vá melhorar o clima dentro da organização, ações de capacitação no sentido mesmo já de clima organizacional, de relacionamento interpessoal, de inteligência emocional, de trabalho em equipe, tudo isso impacta positivamente no clima organizacional

Tais percepções encaixam-se ao disposto por Lacombe (2011) para quem o clima organizacional se refere ao grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno da organização, refletindo a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas que fazem parte dela. Segundo o autor, o clima está vinculado à motivação, à lealdade e identificação com a organização, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das

comunicações internas, ao relacionamento entre as pessoas, ao sentimento e emoções, à integração da equipe, entre outras variáveis.

Em seguida, o código ‘Importante gerenciar’, traz percepções dos participantes que não identificam o gerenciamento do clima na UFCA, ou que desconhecem as práticas, ou as consideram insuficientes ou pouco efetivas, o que leva à GP não ter conhecimento sobre a situação do clima da instituição. Nessa perspectiva, relatam ser importante para a universidade ter esse gerenciamento, sugerindo criação de índices e conhecer os elementos do clima, enfatizando a importância desse acompanhamento do clima e de suas avaliações, pois é um parâmetro importante ter essa visão no passar do tempo, estabelecendo-se comparações entre os ciclos.

Dentro dessa necessidade de gerenciamento, os participantes identificam a importância da contribuição e influência dos gestores no clima, seja de forma positiva ou negativa, na sua atuação de líder, no reconhecimento dos talentos, nas oportunidades dadas, na valorização das pessoas, no agir com personalismo ou não e, nesse sentido, os entrevistados entendem como etapa importante e necessária a esse gerenciamento, a capacitação dos gestores para bem desempenhar esse papel e contribuir para climas favoráveis na organização. Também como importante para esse gerenciamento, os participantes identificam a necessidade de melhorar o quadro de servidores do setor de qualidade de vida, para favorecer esse gerenciamento do clima pela universidade. Algumas falas contribuem para compreender essas percepções:

P. 14: Eu acho que não, que a gestão de pessoas não faz esse acompanhamento de como está o clima no ambiente de trabalho, clima organizacional eu não conheço eu desconheço um trabalho com relação a isso assim, eu desconheço. Eu acho importantíssimo, pensando aqui eu acho que é uma coisa a se pensar, que se não houver mesmo, porque eu não conheço se não houver mesmo, alguém que faça isso algum setor que trabalha com isso eu acho que deveria ter é muito importante é um momento de você até mesmo conversar com o servidor saber como ele está se sentindo como é que está a motivação dele é eu acho que isso aí vai mexer com muita coisa.

P. 3: falta um profissional de Psicologia específico pra Progep, é porque tem que ter, né, eu falei pra alguém isso uma vez e é verdade porque, há situações que é preciso contornar porque são pessoas, temos altos e baixos, precisa haver um cuidado mais profissional com o servidor no sentido de atendimento mesmo.

P. 9: Eu acredito particularmente que depende muito de cada gestor, de cada unidade que pode haver, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas pode haver é pode oferecer capacitações para os gestores, para os líderes, para as equipes, no sentido de melhorar o clima, de mitigar conflitos de resolução de conflitos, mas isso vai depender de cada estilo de liderança também.

Essa importância de se ter o gerenciamento do clima da organização segundo as percepções desses participantes, condiz com o entendimento de Ribeiro (2019) acerca da pesquisa de clima como útil para saber como está a qualidade de vida no trabalho, como está a

satisfação das pessoas a insatisfação das pessoas na organização, bem como o que auxiliar a traçar estratégias a partir dos resultados encontrados nessa avaliação do clima. Em relação a essa contribuição do gestor, Casado (2002) já traz que a motivação tem sido uma saída para melhoria também no aspecto da saúde organizacional e da satisfação dos trabalhadores e, nesse sentido, o papel do gestor é importante para contribuir como norteadores do comportamento de seus liderado, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação e de modo a gerenciar a energia de cada um em um sentido condizente com os objetivos da organização e com o crescimento de cada componente em suas equipes.

Por meio do código ‘Ancorada em pesquisa, mas com pouca participação’, os participantes apontam que a pesquisa a avaliação do clima da organização é realizada através de pesquisa, mas ainda simples e incipiente. É percebida baixa adesão dos servidores nas avaliações realizadas, o que não colabora para apuração de dados representativos para conhecimento do clima. Os participantes ressaltam a importância de divulgar as ações de gerenciamento do clima: tanto divulgar a realização da pesquisa e incentivar a participação dos servidores, como dar o *feedback* dos resultados encontrados, para que todos tenham conhecimento da situação do clima na instituição, como traz a fala do participante 11:

Às vezes a as pessoas não estão muito motivadas para responder principalmente porque depois que elas respondem é eu não sei se é feito parece que não é feito algo para melhorar aquelas situações se observou que estava numa situação um pouco crítica é como também não tem é assim não há muita resposta em relação ao quantitativo de servidores eu fico em dúvida se o resultado da pesquisa ela responde de forma fiel à realidade eu tenho dúvidas em relação a isso, eu já fiquei com a percepção muito positiva em relação à pesquisa parece mais pra cumprir, a obrigação.

‘Importância da comunicação’, agrupa percepções de que a comunicação é importante fator que influencia o clima, favorece o entendimento e beneficia o clima positivo, ao passo que a falha na comunicação alimenta um clima negativo. Emergiu também o código ‘Favorável’ em que alguns participantes registraram a sua percepção pessoal de um clima positivo na universidade, partindo principalmente do parâmetro de como está o clima de trabalho no seu próprio setor. Em ‘Interação e Integração’ os participantes indicam a importância da interação e da integração entre pessoas e setores para um clima favorável na instituição, fazendo sugestão de momentos de integração que envolvam e aproximem as pessoas na instituição.

Para finalizar as entrevistas, duas perguntas foram feitas aos participantes considerando todo o contexto da gestão de pessoas, após se ter realizado essa visita a práticas de todos os sistemas de gestão de pessoas, existentes no modelo de Longo (2007a).

#### 4.2.14 Subsistema de gestão de pessoas, políticas e práticas vistos como destaque

Solicitou-se aos participantes que expressassem na sua opinião sobre algum subsistema de gestão de pessoas, políticas e práticas, que pudessem ser eleitos como de maior destaque para a gestão de pessoas na UFCA. As respostas trazidas pelos participantes, encaminharam os seguintes códigos, trazidos na Tabela 15: Destaque no desenvolvimento de pessoal; Destaque para a qualidade de vida; Admissão de servidores; O trabalho do dimensionamento de pessoal; Todos os subsistemas têm sua importância; Empenho da GP.

Tabela 15 - Subsistema de gestão de pessoas, políticas e práticas vistas como destaque

Subcategoria	Código	Frequência
<b>Destaque</b>	Destaque no desenvolvimento de pessoal	57,4%
	Destaque para a qualidade de vida	19,1%
	Admissão de servidores	7,4%
	O trabalho do dimensionamento de pessoal	7,4%
	Todos os subsistemas têm sua importância	5,9%
	Empenho da GP	2,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como primeiro destaque, conforme o código ‘Destaque no desenvolvimento de pessoal’, a maioria dos participantes conferem destaque ao subsistema de desenvolvimento de pessoal, a partir de oferta de capacitação e qualificação, com cursos e educação formal (mestrado e doutorado), um investimento no desenvolvimento os servidores, conseqüentemente da instituição, conferindo também uma projeção externa da Universidade, como uma instituição que valoriza o desenvolvimento de pessoas, como exemplo, a fala do participante 8: “o destaque mesmo está para a capacitação, dos servidores entendeu, é uma coisa que abrangeu, e assim, a forma que a gente visa essa questão, é, do objetivo institucional que é promover o desenvolvimento da região, e o atendimento ao público, na questão dos alunos”

Na segunda maior frequência de ocorrências, o código ‘Destaque para a qualidade de vida’, junta percepções de participantes que dão destaque às práticas de qualidade de vida, no subsistema das relações humanas e sociais, ao se proporem a trabalhar a questão da saúde dos servidores e sob a perspectiva da motivação que pode provocar intrinsecamente nos servidores, como trazido na fala do participante 12: “a questão da qualidade de vida, questão de saúde do servidor, acho que é um dos mais importantes que tem que é a questão da saúde do servidor”.

Surgem empatados em frequência de ocorrências os códigos ‘Admissão de servidores’ e ‘O trabalho do dimensionamento de pessoal’. Nesse primeiro, que faz parte do subsistema de gestão do emprego, nas práticas de recrutamento e a seleção, os participantes o dão destaque no sentido de serem cruciais na promoção da entrada de servidores, para a continuidade das atividades da universidade na missão de promover a formação de pessoas para a sociedade e para o mercado, como trazido pelo participante 9:

A parte de é recrutamento e seleção é essencial certo é principalmente quando a gente vê é a questão da necessidade de professores para dar continuidade a cursos novos, aos que nós já temos, já que no fim o nosso objetivo é promover aqui que as pessoas entrem na universidade consigam não completar seus cursos com qualidade e que possam contribuir né dentro do mercado de trabalho da nossa na nossa região do nosso país sem dúvida é muito importante é muito sensível.

O segundo, ligado ao subsistema do planejamento de pessoal, tem o destaque dos participantes no sentido de o dimensionamento ser importante para a distribuição, movimentação e adequação de servidores nas unidades e nos trabalhos da instituição, como exemplo da fala do participante 5:

O redimensionamento ele é bom para o servidor porque, como a universidade é muito grande às vezes você imagina que vai ficar para sempre no setor e às vezes você não está mais naquele não está mais no, já fez o que era para fazer de repente as pessoas ficam até desmotivadas quando elas; então existe esse setor na universidade é que você possa conhecer uma outra realidade dentro da universidade eu acho de suma importância.

Dois últimos códigos surgem, com menor frequência, mas salvando suas relevâncias, ‘Todos os subsistemas têm sua importância’, em que os entrevistados não destacam uma, mas todas as práticas de GP, pois consideram que todos tem sua importância, e vêm vivenciando uma evolução concreta na instituição com o passar dos anos; e ‘Empenho da GP’, quando o destaque mencionado pelos participantes é para o empenho da GP em promover seus atendimentos, sem deixar prejudicá-los mesmo no momento de distanciamento da pandemia.

#### 4.2.15 Maiores desafios para a gestão de pessoas na UFCA

A última pergunta aos entrevistados, questionou-os sobre qual consideram ser o maior desafio para a gestão de pessoas na UFCA. Das respostas trazidas pelos participantes, surgiram seis códigos, listados na Tabela 16: Trabalhar o conhecimento e a compreensão do

papel da gestão de pessoas; Dimensionamento da força de trabalho; Melhorar a comunicação; Gerar resultados; Trabalho remoto e presencial; Normas.

Tabela 16 - Maiores desafios para a gestão de pessoas na UFCA

Subcategoria	Código	Frequência
<b>Desafios para a gestão de pessoas na UFCA</b>	Trabalhar o conhecimento e a compreensão do papel da gestão de pessoas	40,4%
	Dimensionamento da força de trabalho	29,8%
	Melhorar a comunicação	8,5%
	Gerar resultados	8,5%
	Normas	6,4%
	Trabalho remoto e presencial	6,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com a maioria, o maior desafio é retratado em ‘Trabalhar o conhecimento e a compreensão do papel da gestão de pessoas’, onde para os participantes, é um desafio fazer a comunidade acadêmica compreender o papel da gestão de pessoas, sua importância estratégica para a instituição, sua atuação e suas ações, e clarificar para os servidores que o seu papel não é agir contra o servidor, mas pró-servidor, e fazer a gestão de pessoas, em todas as suas políticas e práticas e promover todos os atendimentos e demandas considerando os interesses da instituição e dos servidores, em consonância com normativos, com fundamento e segurança nas decisões, como expressado pelo participante 5:

O grande desafio da Progep é mostrar para o servidor que nós estamos, nós somos servidores e estamos do lado do servidor, a gente não vai fazer somente para gestão ou contra, porque fulano é contra, não existe isso, então acho que a gestão de pessoas tem um desafio de mostrar para o servidor que nós somos pró-servidores, a gente não quer nada contra ninguém, e mostrar que todas as atividades que a gente faz é para facilitar a vida do servidor.

‘Dimensionamento da força de trabalho’ trouxe a segunda maior frequência de ocorrências, cujas percepções dos participantes são de o maior desafio da gestão de pessoas na UFCA está relacionado à força de trabalho, tanto na falta de vagas, como na questão de fazer a distribuição ou redistribuição, promovendo esse melhor ajustamento de pessoas, considerando também a questão das competências, como expresso pelo participante 12:

Nosso principal gargalo é realmente o dimensionamento da instituição, tanto é que a gente tem conversado muito sobre isso, implantar alguma política de dimensionamento, mas volta da questão da gestão de competências e tudo, mas a gente não avançou ainda e a gente tem muito problema em relação à servidor falta de servidor na verdade então hoje é o gargalo da Progep”

Em ‘Melhorar a comunicação’, os participantes veem o desafio de aumentar e melhorar a comunicação da GP com os servidores, sobre direitos e deveres e sobre o trabalho que a GP realiza, como trazido na fala do participante 15:

Nosso principal gargalo é realmente o dimensionamento da instituição, tanto é que a gente tem conversado muito sobre isso, implantar alguma política de dimensionamento, mas volta da questão da gestão de competências e tudo, mas a gente não avançou ainda e a gente tem muito problema em relação à servidor falta de servidor na verdade então hoje é o gargalo da Progep.

O código ‘Gerar resultados’ traz uma visão dos participantes de que o grande desafio é trabalhar servidores e setores, e transformar aprendizados e conhecimentos, de forma a poder melhorar o serviço público e entregar resultados para sociedade, cumprindo com os objetivos e a missão da Universidade, contornando as dificuldades e limitações encontradas, sejam internas ou externas, assim como se percebe na fala do participante 7:

O maior desafio é transformar todos os conhecimentos, aprendizados que a gente tem, em atitudes práticas que de fato venham a fazer a diferença, melhorar o serviço público, poder oferecer um serviço público de qualidade pra população, tendo em vista todas as limitações, de estrutura, de orçamento e também imposta pelo contexto atual de pandemia.

‘Normas’ traz as percepções dos participantes de que a normatização é desafiadora, é importante normatizar internamente as temáticas de GP para conduzir o trabalho na instituição, ao mesmo tempo em que se enxerga que a legislação muitas vezes impede certos avanços da GP, em termos de benefícios para o servidor ou para a instituição, em não poder promover melhorias que são limitadas pela lei, como se mostra na fala do participante 1:

Normatizar e padronizar os procedimentos pela quantidade de demandas, eu vejo que as demandas da Progep só aumentam; eu vejo a gente muito no operacional mesmo no fazer a coisa acontecer e essa parte mais normativa, mais reguladora que poderia definir um caminho, uma trilha a ser seguida, até pensando nas próximas gestões, eu acho as coisas muito soltas, eu tenho muito medo de a gente não parar e escrever, disciplinar, né, repassar para as pessoas da equipe também e se adequar à legislação, é um mar de legislação e essas atividades, essas demandas correntes também não contribuem muito pra gente ter um leque mais legislativo; o maior ganho disso tudo seria melhorar o atendimento dos servidores, dar uma resposta mais rápida, mais formal, mais coerente e redução de erros.

Por fim, conferindo a preocupação do contexto atual, ‘Trabalho remoto e presencial’, os participantes enxergam como desafio o lidar com o retorno dos servidores ao trabalho presencial, em termos de motivação, bem como o lidar com a modalidade incipiente do teletrabalho, assim como implementá-lo e gerenciá-lo. A exemplo, da fala do participante 4:

Eu acho que motivar questão de motivar, a questão da motivação do retorno dos servidores ao trabalho presencial ou manutenção do trabalho remoto, motivação e acompanhamento, eu não sei como vai ficar me preocupa como é que vai ficar depois que disser, volta.

Apresentado todos esses resultados, na Tabela 17 se faz uma síntese das subcategorias descritas, com os códigos que tiveram maiores frequências em cada resposta.

Tabela 17 - Principais códigos das subcategorias

Subcategoria	Código	Frequência
Avaliando as políticas e práticas de GP na UFCA	• Necessidade de desenvolver a GP e fortalecer normas internas	35,5%
	• Avançando	23%
Tomada de decisão sobre políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA	• Interação nas decisões	54,4%
	• Servidores e estrutura da Progep	20,3%
Impacto favorável	• Diálogo e abertura à participação	28,4%
	• Servidores e estrutura da Progep	20,3%
Impacto desfavorável	• Fatores externos e limitadores	31,8%
	• Distanciamento e falta de integração	27,3%
Planejamento de pessoal	• Melhorar a distribuição de pessoal	21%
	• Planejamento pragmático e não subjetivo	18,5%
Organização do trabalho e descrição do serviço	• Falta clareza de informações	36,4%
	• Estrutura organizacional auxilia na Clareza dos cargos	21,8%
Recrutamento e seleção	• Buscar melhorias	23,3%
	• É positiva a condução do processo na UFCA	19%
Recepção de novos servidores	• Recepção na posse e ambientação	41%
	• Melhorias para a recepção de servidores	37,9%
Avaliação de desempenho	• Em evolução	30,2%
	• Necessidade de melhorar e desenvolver	29,2%
Remuneração	• Defasada e desmotivante	47,16%
	• Remuneração é adequada e motiva	35,8%
Políticas e práticas de desenvolvimento dos servidores	• Merecendo destaque	72,2%
	• Necessidade de melhorias	13%
Política de qualidade de vida	• Importante à instituição e avançando	57%

<b>Gerenciamento e avaliação do clima organizacional</b>	• Necessitando melhorias	32%
	• Entendimento sobre o clima	33,2%
	• Importante gerenciar	29,5%
<b>Destaque</b>	• Destaque no desenvolvimento de pessoal	57,4%
	• Destaque para a qualidade de vida	19,1%
<b>Desafios para a gestão de pessoas na UFCA</b>	• Trabalhar o conhecimento e a compreensão do papel da gestão de pessoas	40,4%
	• Dimensionamento da força de trabalho	29,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conhecidos os resultados alcançados, e tendo em vista os objetivos propostos, o estudo parte para suas conclusões.

## 5 CONCLUSÕES

Esta dissertação se propunha a analisar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas na UFCA segundo a percepção de seus atores institucionais. Nessa busca, procurou-se por meio de expressiva leitura de referencial teórico sobre gestão de pessoas, suas políticas e práticas no contexto da gestão pública, apoiado em busca em documentos institucionais e aliado à realização de entrevistas semiestruturadas, buscar conhecer qual a avaliação dos atores institucionais quanto às políticas e práticas da Gestão de Pessoas na UFCA, na perspectiva de se chegar a um quadro de informações capaz não apenas de traçar como os atores institucionais percebem suas políticas e práticas, mas também na expectativa de poder concluir reflexões importantes ao suporte da atuação da própria gestão de pessoas na instituição, ao oferecer dados inerentes aos seus diversos subsistemas.

Após a busca e construção do arcabouço de referencial teórico, foi empreendida Coleta de dados e análise de documentos da instituição visando alcançar o objetivo específico ‘Identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA a partir de documentos institucionais’, as quais foram explicadas e descritas em capítulo específico do referencial teórico e puderam ser identificadas nos documentos institucionais.

Após cumprida a etapa da vista e análise dos documentos, a aplicação das entrevistas com uso roteiro semiestruturado de perguntas abertas, permitiu angariar respostas para alcance do objetivo específico ‘Identificar as percepções dos atores quanto às políticas e práticas de Gestão de Pessoas na UFCA’, etapa em que se valeu do tratamento dos dados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), onde cada pergunta se constituiu em uma subcategoria, nas quais foram definidos códigos em que confluíam as percepções dos participantes.

A partir dessa análise, foi possível obter um panorama geral da GP na UFCA, uma vez que foram investigadas percepções sobre políticas e práticas em cada um dos subsistemas trazidos no modelo de Longo (2007a). Ao debruçar-se sobre cada um desses subsistemas e traçar esse panorama, a partir das percepções dos participantes da pesquisa, chegou-se à compreensão de que a gestão de pessoas na UFCA é vista de forma positiva, uma vez que vem empreendendo esforços para melhorias em todas as suas áreas e temáticas, embora ainda se perceba a necessidade de se desenvolver em termos de política, principalmente pela necessidade de organização de regulamentações internas, no intuito de nortear com mais segurança ações e decisões da GP. Embora a gestão de pessoas na UFCA seja afeta a fatores limitantes que se impõem ao contexto das instituições públicas, como a própria legislação e orçamento, esses não

a têm feito estagnar, ao contrário, ela tem conseguido lograr seus avanços em muitas de suas políticas e práticas, tem se demonstrado avançar, está em evolução, se mostrando numa concepção positiva para os participantes.

Como uma maior frequência se deu a percepção de que a gestão de pessoas atua em interação com outras áreas e atores na instituição, não se isolando nos muros de suas estruturas, e proporcionando participação e envolvimento de outros entes. Nessa perspectiva, os pontos encontrados com maior frequência como favoráveis para a implantação e políticas e práticas de GP foi justamente o critério dessa abertura ao diálogo e interação, ao passo que distanciamento e falta de integração, surgiram entre os pontos tidos como desfavoráveis e que cobra sensibilização junto aos servidores, para diminuir possíveis distanciamentos que possam existir, e facilitar, ainda mais, em termos do desenvolvimento dessas políticas e práticas.

Ainda como ponto favorável para essa gestão de pessoas na Universidade, a própria área de gestão de pessoas, pelos seus atores e pela sua estrutura organizativa na instituição, é sentida como um ponto favorável para que se desencadeiem suas diversas políticas e práticas. Fatores externos à instituição e que limitam a atuação da gestão de pessoas, como legislação e orçamento foram tidos em maior frequência entre os pontos vistos como desfavoráveis a essa atuação da GP, ao limitar ou até mesmo inibir decisões ou práticas, embora seja vista grande frequência de respostas que registram que a gestão de pessoas avança, de onde se deduz que tais fatores limitam, porém não impedem a gestão de atuar e querer avançar.

Imergindo em cada um dos subsistemas trazidos no modelo de Longo (2007a), chegou-se à compreensão de que na percepção desses atores:

- a) O planejamento de pessoal precisa ainda ser desenvolvido, não no sentido de que não exista, mas no sentido da necessidade de que as informações que alimentam o planejamento de pessoal, costumeiramente colhidas em levantamentos de necessidades, possam ter outros subsídios além da perspectiva do gestor, baseando-se em dados como processos de trabalho que são desempenhados em cada unidade de trabalho para, dessa forma, poder promover e viabilizar uma melhor distribuição de pessoal;
- b) Na organização do trabalho e descrição do serviço, entende-se falta de clareza de informações sobre o serviço, as atribuições, atividades, principalmente de informações que informem as atribuições e tarefas de cada cargo nos setores;
- c) Na gestão do emprego, a crítica ao recrutamento e seleção se deu no sentido de que seria importante incorporar outros aspectos que pudessem vir a contribuir ainda mais com a seleção de pessoas para a Universidade e para o próprio

serviço público, ampliando a seleção a mais fases que pudessem permitir, também, selecionar por perfil, por habilidades, por competências; também a necessidade de melhor definir quais os cargos a serem selecionados para a instituição, no sentido de ajustar-se às principais necessidades da instituição de acordo com os serviços a serem executados, o que perpassa pelo suporte do planejamento de pessoal nos contornos do embasamento do conhecimento dos processos e do trabalho dos setores da instituição;

- d) Também na gestão do emprego, a recepção de novos servidores conta com importante momento de integração promovido pela gestão de pessoas, onde os servidores ingressantes são ambientados e imersos em informações sobre a instituição e apresentação de diversos serviços e assuntos de interesses na temática de servidores públicos, pertinentes às suas carreiras, direitos, deveres;
- e) Na gestão do desempenho, a avaliação de servidores se mostra amadurecida em termos de procedimentos, tendo a instituição empreendido esforços no sentido de normatizar internamente, desenvolver sistema, aprimorar instrumento, sobressaindo uma necessidade de sensibilização, conscientização, comprometimento de servidores e gestores, no sentido de que a avaliação não se faça proforma, possa cumprir seus objetivos de fornecer à instituição e às pessoas, informações das contribuições de cada servidor, em prol do desenvolvimento institucional, de subsidiar outras políticas e práticas de gestão de pessoas diretamente impactadas pelo desempenho, como o desenvolvimento;
- f) Na gestão da compensação, a defasagem da remuneração causa desmotivação e insatisfação, a remuneração atrai, mas corre o risco de não reter, pela sua desvalorização, findando a motivação para o serviço público ficando muito ligada também à questão da estabilidade, com reforço da remuneração;
- g) A gestão do desenvolvimento é reconhecida num processo de grande evolução e crescimento, recebendo destaque entre as atuações da gestão de pessoas na Universidade, ao promover, oportunizar e colocar em prática diversas ações para o desenvolvimento dos servidores viabilizando, por vias institucionais, o desenvolvimento pessoal e profissional, pela capacitação, pela qualificação na educação formal, contribuindo para o desenvolvimento dos servidores e da instituição; conta com o desafio de melhorar no sentido de conseguir

sensibilizar, atingir e alcançar ainda mais servidores e desenvolver ações que promovam de modo mais efetivo a capacitação de docentes e gestores;

- h) Na gestão das relações humanas e sociais, a qualidade de vida no trabalho mostra-se importante à instituição, ao estar envolvida em ações que têm se preocupado em cuidar da saúde e promover bem-estar do servidor e que são capazes de impactar motivação e satisfação dos servidores para o trabalho; é uma atuação da gestão de pessoas que vem avançando e crescendo em ações, apresenta necessidades de melhorias, de forma que possa fazer mais pela qualidade de vida, e impactar ainda mais gente e, para isso, como eleita como algo estratégico para a Universidade, a qualidade de vida precisa ser de fato feita estratégica, no sentido de a instituição proporcionar sua atuação, fortalecê-la, desenvolvê-la, estruturando-a com mais profissionais, muito necessários para que ela possa realizar os desafios e os alcances confiados e expectados pelas pessoas e pela instituição.

Visitados todos os subsistemas, compreende-se que na percepção dos atores institucionais todos eles têm sua importância, uma vez que se empreende, em cada um, os seus avanços. Em cada um deles, há empenho da gestão de pessoas em cumprir seu papel enquanto ator institucional e função da gestão que lida diretamente com o elemento humano nas instituições. Especificamente foram citados como destaques: a) o desenvolvimento de pessoal, e seus esforços e realizações na promoção do desenvolvimento de servidores e conseqüentemente da instituição; b) a qualidade de vida, ao agir para contribuir com saúde, bem-estar e satisfação dos servidores, e para a melhoria dos ambientes de trabalho; c) a admissão de pessoas na atuação para captar e garantir pessoas para atuar e proporcionar que a Universidade faz suas entregas à sociedade; d) o dimensionamento de pessoal, no sentido de empreender a dinâmica da distribuição de pessoas, em meio às restrições e limitações para incrementar quadros de pessoal.

Como maiores desafios para a gestão de pessoas na UFCA, na percepção dos atores envolvidos nesta pesquisa: a) se mostrar quem é e se fazer reconhecer ainda mais gestão de pessoas, pelos servidores e pela instituição; b) dimensionar a força de trabalho, consideradas a falta de vagas e a necessidade de ajustamento da força de trabalho; c) a partir da atuação da gestão de pessoas gerar resultados, contribuindo com a instituição na realização dos seus objetivos e da sua missão institucional; d) normatização interna das temáticas de gestão de pessoa, no sentido de estruturar a própria política de gestão e pessoas da instituição, definindo as diretrizes internas condizentes com os regramentos e com as especificidades institucionais;

e) lidar com modalidades de trabalho remoto, presencial, híbrido, e cumprir com as ações da gestão de pessoas nos novos formatos e contextos que se aproximam.

Conhecidos os resultados para as políticas e práticas estudadas, captados os maiores destaques e enxergados os grandes desafios em termos de gestão de pessoas na UFCA, este estudo também objetivou poder contribuir com a instituição elaborando proposições e sugestões que possam a vir colaborar de alguma forma com a gestão de pessoas, podendo fazer algumas considerações nessa perspectiva, a partir dos resultados encontrados pela pesquisa.

### **5.1 Proposições e sugestões**

Com o intuito de poder contribuir com a gestão de pessoas na Universidade, respondendo ao último objetivo específico ‘Fazer proposições à gestão de pessoas com base na avaliação feita sobre suas políticas e práticas’, baseando-se nos resultados encontrados a partir das percepções dos atores institucionais participantes da pesquisa, e nas sugestões apreendidas por ocasião das entrevistas, são tecidas algumas proposições, do ponto de vista pragmático, apresentadas na Figura 25:

Figura 25 – Proposições à gestão de pessoas da UFCA

Planejamento de pessoal	Na perspectiva do dimensionamento de pessoal, a realização de uma matriz de dimensionamento de pessoal, que perpassaria de forma transversal, entre outras atividades, pelos estudos dos setores, mapeamento dos serviços e dos processos, estudo dos ambientes organizacionais e das competências necessárias à organização.
Organização do trabalho e descrição do serviço	Na perspectiva da organização do trabalho e descrição do serviço, realizar o levantamento, documentar e divulgar as informações das atribuições dos cargos, gerais e específicas (dentro dos setores de trabalho), a partir do estudo do serviço e dos processos, em cada unidade/setor de trabalho da universidade.
Gestão do emprego	Para a recepção dos novos servidores, promover uma ambientação setorial, um servidor do setor, como um mentor, para apresentação da unidade, seus processos de trabalho, atribuições dos cargos no setor; aliado a isso, o desenvolvimento de material educativo/orientativo que possa auxiliar o ingressante no início de suas atividades na instituição, com tarefas a serem desempenhadas, procedimentos a serem realizados, uso de sistemas, uso dos diversos serviços internos pelo servidor dentro da instituição.
Gestão do desempenho	Estudar a viabilidade de dinamizar a avaliação de servidores, no sentido de busca de resultados ainda mais sólidos e seguros, inserindo outros participantes no processo, além da autoavaliação e da avaliação superior (chefia/servidor), como avaliação por pares e avaliação dos chefes pelos servidores das equipes que ele lidera.
Gestão do desenvolvimento	Promover ações/programas de capacitação específicos para docentes e gestores, de acordo com as especificidades do cargo/função e com as necessidades da instituição.
Gestão das relações humanas e sociais	Na perspectiva da qualidade de vida no trabalho, ampliar o escopo, de ações, dentro dos avanços possíveis, seja por meio da criação de um programa de qualidade de vida da instituição, seja por meio do incremento de profissionais e formação de equipe multiprofissional, de modo que QVT nas UFCA, possa se revestir e se personificar do caráter estratégico a ela imbuído.
A Gestão de Pessoas	Promover espaços, momentos e oportunidades com o público de servidores, de forma exercer uma gestão de pessoas mais aproximada e conectada às pessoas na instituição, seja em forma de seminários temáticos, de conteúdo orientativo, de criação de canais de comunicação que possam alcançar mais facilmente os servidores, como conteúdos produzidos em mídias sociais, voltadas ao público institucional, de forma que se possa além de firmar a atuação da gestão de pessoas, promover a comunicação, a sensibilização, a conscientização necessárias a muitas de suas práticas e ações.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Além das proposições práticas trazidas, são apresentadas, do ponto de vista acadêmico e científico, de forma a nortear futuros estudos, as seguintes sugestões:

- a) Ampliação do escopo de participantes da pesquisa, envolvendo servidores de outras unidades da UFCA, que possa promover uma avaliação de servidores de todas a Universidade, o que restou prejudicado neste momento em virtude das

restrições vivenciadas pelo contexto da pandemia do covid-19, seja pela necessidade de distanciamento social, seja pela demanda de tempo para muitas reuniões *online*, quer do pesquisador, quer dos participantes da pesquisa;

- b) Realização da pesquisa com outras IFES ou mesmo em outros órgãos públicos, de forma a se poder promover estudos comparativos e entender possíveis variáveis que impactam os resultados, de acordo com cada contexto vivenciado;
- c) Desenvolvimento de formulário para avaliação dos subsistemas de gestão de pessoas, suas políticas, suas práticas, a partir de uma abordagem quantitativa.

Considera-se que o objetivo delineado de ‘analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas na Universidade Federal do Cariri segundo a percepção de seus atores institucionais’ foi alcançado e rendeu informações e aprendizados à pesquisadora, com base nos quais apresentou as proposições e sugestão trazidas nesta conclusão, sem o intuito de reduzir ou desvirtuar qualquer ação ou trabalho, mas apenas com o fito de poder contribuir, de alguma forma, com ciência, com o serviço público, com a instituição, com a gestão de pessoas e com as pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, F. L. **Reforma do Estado e Regulação**. Escola de Governo do Estado de São Paulo – Egesp. São Paulo: [s. n.], 2007. 1 vídeo (59:50 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=FeI0ZEJabvc>. Acesso em: 23 nov. 2020.
- ABRÚCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. L. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. *In*: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (Orgs.). **Burocracia e políticas Públicas no Brasil interseções analíticas**. Brasília: Ipea: ENAP, 2018.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Rio Grande do Sul: EducS, 2010.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teoria e tecnologia gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EducS, 2011.
- BRASIL, constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Decreto n. 9.991 de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, nov. 2020. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9991&ano=2019&ato=554EzaU9keZpWTde3>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- BRASIL. Decreto, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: [https://www.ifb.edu.br/attachments/article/6389/Lei%2011.091\\_2005.pdf](https://www.ifb.edu.br/attachments/article/6389/Lei%2011.091_2005.pdf). Acesso em: 2 jun. 2021.
- BRASIL. Lei n. 8 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 dez. 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm). Acesso em: 2 jun. 2021.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 21 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 dez. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 2 jun. 2021.

BRASIL. Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: [https://www.ifb.edu.br/attachments/article/6389/Lei%2011.091\\_2005.pdf](https://www.ifb.edu.br/attachments/article/6389/Lei%2011.091_2005.pdf). Acesso em: 2 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5707&ano=2006&ato=9f7o3YE50MRpWTa96>. Acesso em: 2 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm). Acesso em: 11 jul. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Orçamento e Gestão (MP)**. 2013. Disponível em: [https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_3.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_3.pdf). Acesso em: 20 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-territórios**. Brasília: Ministério da Economia, 2020.

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

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAMÕES, M. R. S. **Inovação e gestão de pessoas no setor público**: necessidade de novos olhares. Brasília: [s. n.], 2017. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/painel-02\\_01.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/painel-02_01.pdf). Acesso em 11 jan. 2021.

CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014. (Cadernos ENAP, 37).

CAMÕES, M. R.S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Brasília: ENAP, 2016.

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

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. *As pessoas na organização*. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 247-269.

COELHO, F. S. Reformas e Inovações na Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. In: CARNEIRO, J. M. B.; DANTAS, Humberto. (Org.). **Parceria Social Público-Privado** – textos de referência. São Paulo: Oficina Municipal, 2012. p. 1-376.

COSTIN, C. **Administração pública**. São Paulo: Elsevier, 2010.

COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro?: um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, p. 151-190, 2018.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 427-453, 2012.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

DEMO, G.; FOGACA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

DIAS, R. **As carreiras no serviço público federal brasileiro: breve retrospecto e perspectivas: texto para discussão**. Brasília: IPEIA, 2010.

DUTRA, J. S. Carreira. **Diferencial para o sucesso profissional e pessoal**. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão por competência**. 2005. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AOIlrpk5gf0&t=67s>. Acesso em: 25 Ago 2020.

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

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoa: realidade e desafios futuros**. São Paulo: Athas, 2017.

FAÉ, C.; RIBEIRO, C. O. **Módulo 2 - Folha de Pagamento e Movimentação Financeira**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública 2017.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FORTUNA, A.; TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de Negócios. Porto Alegre: Editora FGV, 2004

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**: s pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso Editora, 2012.

FRANÇA, A. C. L. **França, Práticas de recursos humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANÇA, A. C.L; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 259-269.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GUERRA, M. H. T. S. **Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo com servidores Técnico-administrativos em educação do Instituto Federal do Pará na cidade de Belém**. 2018. 106f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2018.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como a instrumento de gestão. *In*: FLEURY, M. T. L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **As pessoas na organização**. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 73-86.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LONGO, F. **Metodologia para Avaliação da Gestão dos Recursos Humanos no Setor Público**. Natal: SEARH/RN, 2007a.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade**: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007b.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2016.

MARCONI, N. Características de uma política estratégica de recursos humanos. *In*: MEDEIROS, P. C.; LEVY, E. (Orgs.). **Construindo uma nova gestão pública**. Natal: SEARH- RN, 2010. p. 111- 113.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MELLO, K. B. de. **Caracterização da gestão e avaliação de programas de qualidade de vida no trabalho no setor público: um estudo multicaso em instituições públicas de ensino superior**. 2017. 113f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações e Sistemas Públicos - Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2017.

MELO, A. M.N. de. **Qualidade de vida no trabalho na administração pública federal brasileira sob a ótica institucional e dos trabalhadores**. 2016. 201f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MÓSCA, H. M. B.; CEREJA, J. R.; BASTOS, S. A. P. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MODESTO, P. O sentido constitucional de carreira no serviço público. **Revista Eletrônica de Direito do Estado**, v. 49, p. 1-9, 2016.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2016.

PACHECO, R. S. Os benefícios da nova gestão pública. *In*: **Capital Humano, Gestão Pública e Competitividade**. FLEURY, M. T. L. *et. al.* (Orgs.). Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

PESSOA, C. M. **Cultura organizacional e condições de trabalho: impactos da contratualização de um Hospital Universitário com a EBSEH**. 2018. 79f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

PROGEP - PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS. Universidade Federal do Cariri - UFCA. **Relatório**: Relatório com os quantitativos do Levantamento de Necessidade de Pessoal. Juazeiro do Norte, 2021. Mensagens eletrônica. Gmail.

PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação. Universidade Federal do Cariri - UFCA. **Relatório**: Relatório quantitativo de alunos matriculados e que concluíram. Juazeiro do Norte, 2021. Mensagens eletrônica. Gmail.

REZENDE, E. M. As carreiras profissionais no serviço público. **Revista do Serviço Público – PSP**, Brasília, v. 65, n.4, p. 545-591, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. - São Paulo: Saraiva, 2014.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Educação SA, 2019.

RIBEIRO, E. S. **Gestão de desempenho na administração pública: Um estudo multicaso em instituições federais de ensino**. 2018. 175f. Dissertação (Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2018

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Brasília: ENAP, 2006.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S. l.], v. 16, n. 1, 2015.

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

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOUZA, A. R. **Configurando Dimensões Organizacionais e Modelos de Gestão Pública**: em Busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras. São Paulo: ENAPG, 2006.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Sumários Executivos**: Acompanhamento de Governança Pública Organizacional. 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 15 jan. 2021.

TEIXEIRA, J. M. B.; RIBEIRO, M. T. F. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. Curitiba: InterSaberes, 2017. (Séria Gestão Pública).

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

UFCA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Planejamento Estratégico Institucional – PEI UFCA 2025**. 2015. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/servicos/gestao-de-pessoas/capacitacao/programacao-de-cursos/encontro-de-ambientacao-e-iniciacao-ao-servico-publico-2019/> Acesso em: 15 ago. 2021.

UFCA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Concursos e Seleções**. 2019a. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/admissao/concursos-e-selecoes/>. Acesso em: 15 ago. 2021.

UFCA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2019b. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/servicos/gestao-de-pessoas/qualidade-de-vida/>. Acesso em: 15 ago. 2021.

UFCA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Encontro de Ambientação e Iniciação ao Serviço Público 2019**. 2019c. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/servicos/gestao-de-pessoas/capacitacao/programacao-de-cursos/encontro-de-ambientacao-e-iniciacao-ao-servico-publico-2019/>. Acesso em: 15 ago. 2021.

UFCA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Descrição dos Cargos Técnico-Administrativos**. 2021. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/admissao/concursos-e-selecoes/descricao-dos-cargos-tecnico-administrativos/>. Acesso em: 15 ago. 2021.

UFCA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Estrutura da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**. 2020c. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/estrutura-organizacional/pro-reitorias/progep/>. Acesso em: 15 ago. 2020.

UFCA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Missão institucional**. 2020b. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 15 ago. 2020.

UFCA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)**. 2020d. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/estrutura-organizacional/pro-reitorias/progep/>. Acesso em: 15 ago. 2020.

UFCA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Relatórios de gestão**. 2020a. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/acao-a-informacao/auditorias/>. Acesso em: 18 jan. 2021.

VEGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

- 1) Como você avalia as políticas e práticas de gestão de pessoas da UFCA?
- 2) Como são tomadas as decisões sobre políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA, elas ocorrem apenas na Progep, ou há uma interação da gestão de pessoas com outras áreas da universidade?
- 3) Você consegue enxergar pontos que impactem favoravelmente na implantação das políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA?
- 4) E quanto aos pontos que impactem desfavoravelmente a implantação dessas políticas e práticas de gestão de pessoas na UFCA?
- 5) Como você avalia o planejamento de pessoal na UFCA?
- 6) Qual a sua percepção em relação à organização do trabalho, ou seja, referente à descrição do serviço e das informações sobre atribuições, funções e responsabilidades dos cargos da instituição?
- 7) Qual a sua percepção sobre o recrutamento e seleção de pessoas na UFCA?
- 8) Como você avalia a forma como se dá a recepção dos servidores ao ingressarem na UFCA?
- 9) Como você avalia o processo de avaliação de desempenho de servidores na UFCA?
- 10) Qual a sua opinião sobre a política de remuneração do servidor público?
- 11) Qual a avaliação que você faz em relação à política e às práticas de desenvolvimento dos servidores na UFCA?
- 12) Qual sua percepção sobre gerenciamento e avaliação do clima organizacional na UFCA?
- 13) Qual sua avaliação sobre a política de qualidade de vida da UFCA?
- 14) Considerada essa visita feita a todos os sistemas de gestão de pessoas na sua opinião existe algum subsistema de gestão de pessoas ou alguma prática que possa ser eleita como de maior destaque para a gestão de pessoas na UFCA? Por quê?
- 15) Considerando seu papel de servidor/gestor, lotado na Progep, qual você considera ser o maior desafio para a Gestão de Pessoas na instituição ou (UFCA)? Por quê?

**ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

UFRN - HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ONOFRE  
LOPES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO  
NORTE - HUOL/UFRN



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Gestão de Pessoas na Universidade Federal do Cariri: Análise das Políticas e Práticas a partir da percepção dos atores institucionais

**Pesquisador:** ADRIANA CRISTINA GOMES DE ARAUJO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 44298021.1.0000.5292

**Instituição Proponente:** Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 4.660.630

**Apresentação do Projeto:**

A referida pesquisa discute a importância das pessoas nas organizações públicas para geração de valor público à sociedade e visa compreender qual a avaliação que os diversos atores institucionais fazem sobre as políticas e práticas da Gestão de Pessoas (GP) na Universidade Federal do Cariri (UFCA). Busca-se alcançar um panorama geral dessa função na instituição e contribuir com a melhoria contínua da gestão de pessoas da UFCA.

**Objetivo da Pesquisa:**

Geral:

Avaliar as políticas e práticas da Gestão de Pessoas na UFCA segundo a percepção de seus diversos atores institucionais.

Objetivos Secundários:

- Descrever as políticas e práticas da gestão de pessoas da UFCA;
- Identificar as percepções dos diferentes atores quanto às políticas e práticas de Gestão de Pessoas na UFCA;
- Analisar as percepções dos diferentes atores quanto à avaliação que fazem das políticas e práticas de Gestão de Pessoas na UFCA;

**Endereço:** Avenida Nilo Peçanha, 620 - Prédio Administrativo - 1º Andar - Espaço João Machado

**Bairro:** Petrópolis

**CEP:** 59.012-300

**UF:** RN

**Município:** NATAL

**Telefone:** (84)3342-5003

**Fax:** (84)3202-3941

**E-mail:** cep\_huol@yahoo.com.br

UFRN - HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ONOFRE  
LOPES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO  
NORTE - HUOL/UFRN



Continuação do Parecer: 4.660.630

- Fazer proposições à gestão de pessoas com base na avaliação feita sobre suas políticas e práticas.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os riscos são mínimos, relacionados a possíveis desconfortos ou cansaço durante realização da entrevista ou do questionário. Esses riscos serão minimizados através do cuidado na formulação perguntas, buscando a clareza de informações nas questões, estritamente atreladas ao tema que está sendo pesquisado, todas no âmbito institucional, e nenhuma pergunta de cunho pessoal. Os dados serão manipulados de forma a garantir o anonimato e nenhuma identificação do participante e de suas respostas. O participante também poderá retirar sua participação em qualquer momento da pesquisa, sem nenhum prejuízo. Além destes cuidados, também estão citados os que relacionam-se à segurança das informações do participante da pesquisa a partir da Lei Geral de Proteção de Dados. Os benefícios são indiretos, associados à discussão sobre o tema e possibilidade de identificar boas políticas e práticas, diagnosticando as que são deficitárias, e que merecem proposições para melhorias no âmbito da instituição.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Pesquisa descritiva, desenvolvida através de levantamento de dados que serão coletados junto aos servidores da UFCA, por meio de aplicação de questionário online (para 320 servidores variados) e realização de entrevista semiestruturada via plataforma digital ou ligação telefônica (15 servidores da área de gestão). Após a coleta, os dados serão tratados utilizando-se softwares e/ou planilhas na análise quantitativa e com a técnica de análise de conteúdo para os dados qualitativos. Considerando as informações inseridas na Plataforma, o trabalho apresenta todos os aspectos necessários à sua compreensão e execução. O TCLE expõe aspectos essenciais ao seu entendimento e cumprimento dos termos éticos, incluindo considerações sobre riscos, benefícios da pesquisa e cuidados no tocante à Lei Geral de Proteção de dados. Portanto, o estudo encontra-se claramente definido em termos metodológicos e logísticos, caracterizando exequibilidade na proposta.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Presentes.

**Recomendações:**

- O CEP HUOL/UFRN ALERTA que, mesmo o projeto não apresentando óbices éticos e estando, dessa forma, aprovado, o desenvolvimento de etapas com participantes deverá ocorrer,

**Endereço:** Avenida Nilo Peçanha, 620 - Prédio Administrativo - 1º Andar - Espaço João Machado  
**Bairro:** Petrópolis **CEP:** 59.012-300  
**UF:** RN **Município:** NATAL  
**Telefone:** (84)3342-5003 **Fax:** (84)3202-3941 **E-mail:** cep\_huol@yahoo.com.br

UFRN - HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ONOFRE  
LOPES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO  
NORTE - HUOL/UFRN



Continuação do Parecer: 4.660.630

preferencialmente, após o fim do distanciamento social e da redução dos riscos relacionados ao Coronavírus (COVID-19);

- O pesquisador deve priorizar pela adoção de medidas de coleta de dados por meio virtual;
- Caso o(a) coordenador(a) da pesquisa decida executar as etapas com participantes de pesquisa antes do fim do distanciamento social, deverá colher Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Covid-19;
- Caso o cronograma apresentado no projeto de pesquisa aprovado seja alterado, em decorrência da pandemia do Coronavírus (COVID-19), solicitamos que seja encaminhado um novo cronograma ao CEP HUOL/UFRN, sob a forma de notificação do tipo "Comunicação de Início do Projeto.

- O CEPHUOL/UFRN informa ao pesquisador que está em vigor a Lei Geral de proteção de dados- LGPD, e, vem reforçar a orientação que a aludida Lei dispõe sobre a responsabilidade na proteção e guarda dos dados sensíveis coletados e manipulados. Assim reforça-se a importância do sigilo, guarda e consentimento utilização dos dados sob pena de possíveis responsabilizações de dados extraviados ou utilizados indevidamente, bem como aqueles coletados sem a anuência e/ou ciência da sua utilização, ou utilizados para fins diversos daqueles consentidos. O presente aviso tem a finalidade de reforçar à vigência da LGPD e orientar sobre a necessidade guarda e proteção de dados, como medida precaver da possibilidade de responsabilização do pesquisador em caso dados extraviados que estejam sob sua guarda/coleta.

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há óbices éticos.

#### **Considerações Finais a critério do CEP:**

1. Apresentar relatório parcial da pesquisa, semestralmente, a contar do início da mesma.
2. Apresentar relatório final da pesquisa até 30 dias após o término da mesma.
3. O CEP HUOL deverá ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo.
4. Quaisquer documentações encaminhadas ao CEP HUOL deverão conter junto uma Carta de Encaminhamento, em que conste o objetivo e justificativa do que esteja sendo apresentado.
5. Caso a pesquisa seja suspensa ou encerrada antes do previsto, o CEP HUOL deverá ser

**Endereço:** Avenida Nilo Peçanha, 620 - Prédio Administrativo - 1º Andar - Espaço João Machado  
**Bairro:** Petrópolis **CEP:** 59.012-300  
**UF:** RN **Município:** NATAL  
**Telefone:** (84)3342-5003 **Fax:** (84)3202-3941 **E-mail:** cep\_huol@yahoo.com.br

**UFRN - HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ONOFRE  
LOPES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO  
NORTE - HUOL/UFRN**



Continuação do Parecer: 4.660.630

comunicado, estando os motivos expressos no relatório final a ser apresentado.

6. O TCLE deverá ser obtido em duas vias, uma ficará com o pesquisador e a outra com o sujeito de pesquisa.

7. Em conformidade com a Carta Circular nº. 003/2011 CONEP/CNS, faz-se obrigatório a rubrica em todas as páginas do TCLE pelo sujeito de pesquisa ou seu responsável e pelo pesquisador.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1703890.pdf	07/04/2021 13:14:59		Aceito
Outros	MODELO_03_Folha_de_identificao_do_pesquisador_AdrianaCristinaGomesDeAraujo.pdf	07/04/2021 13:14:31	ADRIANA CRISTINA GOMES DE ARAUJO	Aceito
Outros	MODELO_11_Carta_de_Respostas_s_Pendencias_AdrianaCristinaGomesDeAraujo.pdf	07/04/2021 13:12:36	ADRIANA CRISTINA GOMES DE ARAUJO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoAdrianaCristina.pdf	06/03/2021 17:01:24	ADRIANA CRISTINA GOMES DE ARAUJO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE2_Entrevista.pdf	06/03/2021 17:00:45	ADRIANA CRISTINA GOMES DE ARAUJO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE1_Questionario.pdf	06/03/2021 16:59:09	ADRIANA CRISTINA GOMES DE ARAUJO	Aceito
Outros	DECLARA_DE_COMPROMISSO_ETICO_NAO_INICIO_DA_PESQUISA.pdf	16/02/2021 14:59:12	ADRIANA CRISTINA GOMES DE	Aceito
Outros	AUTORIZA_GRAVA_VOZ_E_OU_REGIMAGEM.pdf	16/02/2021 14:57:39	ADRIANA CRISTINA GOMES DE	Aceito
Declaração de Manuseio Material Biológico / Biorepositório / Biobanco	AUTORIZACAO_INSTITUCIONA_USO_DE_DOCUMENTOS.pdf	16/02/2021 14:54:59	ADRIANA CRISTINA GOMES DE ARAUJO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	07_TermoDe_Confidencialidade.pdf	16/02/2021 14:52:53	ADRIANA CRISTINA GOMES DE	Aceito

**Endereço:** Avenida Nilo Peçanha, 620 - Prédio Administrativo - 1º Andar - Espaço João Machado  
**Bairro:** Petrópolis **CEP:** 59.012-300  
**UF:** RN **Município:** NATAL  
**Telefone:** (84)3342-5003 **Fax:** (84)3202-3941 **E-mail:** cep\_huol@yahoo.com.br

UFRN - HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ONOFRE  
LOPES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO  
NORTE - HUOL/UFRN



Continuação do Parecer: 4.660.630

Declaração de concordância	CartaDeAnuencia_AutorizacaoUFCA.pdf	16/02/2021 14:52:37	ADRIANA CRISTINA GOMES DE	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.pdf	16/02/2021 14:50:25	ADRIANA CRISTINA GOMES DE	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

NATAL, 20 de Abril de 2021

---

**Assinado por:**  
**jose diniz junior**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Avenida Nilo Peçanha, 620 - Prédio Administrativo - 1º Andar - Espaço João Machado  
**Bairro:** Petrópolis **CEP:** 59.012-300  
**UF:** RN **Município:** NATAL  
**Telefone:** (84)3342-5003 **Fax:** (84)3202-3941 **E-mail:** cep\_huol@yahoo.com.br