XII Colóquio Internacional
"Educação e Contemporaneidade"
São Cristóvão/SE/Brasil
20 a 22 de Setembro de 2018
ISSN: 1982-3657

Recebido em: 05/07/2017
Aprovado em: 06/07/2017
Editor Respo.: Veleida Anahi Bernard Charlort
Método de Avaliação: Double Blind Review
E-ISSN:1982-3657
Doi:

GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM IES PÚBLICAS: O CASO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)

MÁRCIO ALESSANDRO TELES FONSECA

EIXO: 1. EDUCAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Resumo

Este artigo tem como objetivo discutir o modelo de gestão de pessoas por competência utilizado como referência a ser aplicado em instituições públicas, tendo como campo de estudo a UNEB. Em termos teóricos, o estudo remete ao debate sobre gestão universitária, gestão de pessoas e gestão por competência, buscando tratá-las a partir de uma abordagem conceitual e contextual. A abordagem investigativa utilizada foi qualitativa, do tipo de estudo de caso, tendo como fontes principais dados documentais e consulta aos sites institucionais. A análise dos dados utilizou a técnica da Análise de Conteúdo e os resultados encontrados indicam que a gestão de pessoas na UNEB vem passando por mudanças importantes desde a criação de uma Pró-Reitoria voltada à gestão de pessoas em 2010, começando a priorizar um enfoque mais voltado para o desenvolvimento dos servidores e menos focado nos processos administrativos.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Gestão de Pessoas. Gestão por Competência.

Abstract

This article aims to discuss the model of people management by competence used as reference to be applied in public institutions, having UNEB as a field of study. In theoretical terms, the study refers to the debate on university management, people management and competence management, seeking to address them from a conceptual and contextual approach. The investigative approach used was qualitative, of the type of case study, having as main sources documentary data and consultation to institutional sites. The data analysis used the technique of Content Analysis and the results found indicate that the management of people at UNEB has been undergoing major changes since the creation of a Pro-Rector&39;s office focused on people management in 2010, beginning to prioritize a approach more focused on server development and less on the administrative processes.

Key-words: University Management. People Management. Management by Competence

GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM IES PÚBLICAS: O CASO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)

Márcio Alessandro Teles Fonseca

Eixo Temático: Educação e Políticas Públicas

Resumo

Este artigo tem como objetivo discutir o modelo de gestão de pessoas por competência utilizado como referência a ser aplicado em instituições públicas, tendo como campo de estudo a UNEB. Em termos teóricos, o estudo remete ao debate sobre gestão universitária, gestão de pessoas e gestão por competência, buscando tratá-las a partir de uma abordagem conceitual e contextual. A abordagem investigativa utilizada foi qualitativa, do tipo de estudo de caso, tendo como fontes principais dados documentais e consulta aos sites institucionais. A análise dos dados utilizou a técnica da Análise de Conteúdo e os resultados encontrados indicam que a gestão de pessoas na UNEB vem passando por mudanças importantes desde a criação de uma Pró-Reitoria voltada à gestão de pessoas em 2010, começando a priorizar um enfoque mais voltado para o desenvolvimento dos servidores e menos focado nos processos administrativos.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Gestão de Pessoas. Gestão por Competência.

Abstract

This article aims to discuss the model of people management by competence used as reference to be applied in public institutions, having UNEB as a field of study. In theoretical terms, the study refers to the debate on university management, people management and competence management, seeking to address them from a conceptual and contextual approach. The investigative approach used was qualitative, of the type of case study, having as main sources documentary data and consultation to institutional sites. The data analysis used the technique of Content Analysis and the results found indicate that the management of people at UNEB has been undergoing major changes since the creation of a Pro-Rector&39;s office focused on people management in 2010, beginning to prioritize a approach more focused on server development and less on the administrative processes.

Key-words: University Management. People Management. Management by Competence

Introdução

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

Nessa discussão tem se destacado o debate sobre o campo da gestão de pessoas, percebido como um setor importante para a realização dos objetivos das instituições. Apesar disso, alguns estudiosos têm destacado o fato de que a gestão de universidades públicas, de uma perspectiva mais ampla, se caracteriza, ainda, por uma forte marca de improviso, além de continuar apresentando um caráter fortemente burocrático. (REIS, 2007).

Esse debate se insere na discussão sobre as mudanças do mundo do trabalho na atualidade, no contexto da globalização, em que a competitividade têm sido uma das marcas principais do comportamento das instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Essas transformações, no entanto, são recentes e ocorreram especialmente a partir dos anos de 1980 e 1990, gerando um ambiente complexo com importantes mudanças de conceitos e valores que indicam possíveis quebras de paradigmas sobre como fazer a gestão de pessoas e sobre a importância da formação dos profissionais nas instituições. (MARCONI, 2010; PACHECO, 2010)

Em meio a posicionamentos que defendem e outros que produzem severas críticas, tem se evidenciado a criação de políticas em que são propostos e definidos modelos para a administração pública centrados em resultados, especialmente a partir dos anos de 1990, caracterizando o que vem sendo denominado de gestão gerencial. No âmbito da gestão de pessoas, esse modelo tem destacado a necessidade do controle eficiente dos processos de trabalho para o alcance de resultados em função de metas a serem definidas para as instituições.

No Brasil, a partir de 2006, esse modelo tem sido discutido e tratado como uma proposta a ser implantada em diversas instituições, com destaque para as universidades públicas e, dentre elas, a Universidade do Estado da Bahia

tem assumido o debate sobre o assunto.

Considerando esse movimento, é nosso interesse nesse estudo discutir como a questão da gestão de pessoas vem sendo tratada na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e, nesse contexto, analisar os argumentos que defendem a adoção desse modelo de gestão competência na Instituição e apontam os seus principais desafios.

Para a realização do estudo, tomamos como fontes de dados documentos e informações constantes em sites institucionais, bem como resultados de entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pelo setor de gestão de pessoas da UNEB e por representantes sindicais dos trabalhadores técnico-administrativos da Instituição.

1. **Gestão por competência em IES públicas: o surgimento do debate**

A gestão por competências aparece inicialmente como proposta de organização do setor público na Europa, no contexto do final dos anos de 1980, indicando processos de transformação cultural e política que estavam ocorrendo na Grã-Bretanha na década sob o comando de Margaret Thatcher (1979-1992), momento em que se defende um conjunto de ideias cujo foco principal era a liberação das forças do mercado do controle do Estado (Newman e Clarke (2012, p. 354),

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

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

Em 2006, a gestão por competência no Brasil, passa a ser política pública, sendo definida no âmbito da PNDP, formalizada por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, modelo a ser seguido pelos órgãos da administração pública federal e como referência para os outros níveis da administração pública, no caso, estadual e municipal.

O debate que sustentava essa decisão afirmava a necessidade do poder público se tornar mais eficiente para atender as demandas da sociedade cada vez mais exigente, o que pressupunha servidores públicos com novos perfis, bem como mudanças nas organizações que precisariam se tornar mais flexíveis, dando respostas com mais prontidão.

Com relação a esse modelo de gestão de pessoas, Mello e Amâncio (2010) apontam que para ser implantado no setor público o mesmo teria que lidar com muitos desafios. Dentre esses desafios, os autores destacam: limitações legais relativas à realização de concursos públicos para a contratação de pessoal; limitações tecnológicas e estruturais; falta de motivação enraizada na cultura organizacional pública, causada, por exemplo, pela dificuldade de implantar políticas de remuneração e benefícios diferenciadas; superação de uma visão tradicional que tem nos setores que cuidam da gestão de pessoal um olhar voltado apenas para as atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria, proposição de leis, regras e regulamentos, entre outros; treinamentos e capacitações que muitas vezes ocorrem de forma pontual e desarticulada dos objetivos institucionais, entre outros. (MELLO e AMNCIO, 2010)

Além disso, é importante considerar as características específicas das instituições públicas, em relação às privadas, tais como: estabilidade, a forma de contratação, o regime de trabalho, os objetivos organizacionais, são algumas dessas particularidades no ambiente público que irão dar uma dinâmica própria ao processo de aplicação do modelo de gestão por competência. (MELLO e AMNCIO, 2010)

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

No que se refere mais especificamente às características do modelo de gestão por competências, autores como

Guimarães (2000), Pires et all. (2005), apontam os seguintes elementos: formulação de estratégia organizacional; definição de missão, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos; definição de indicadores de desempenho organizacional; diagnóstico das competências essenciais à organização; diagnóstico das competências humanas ou profissionais; desenvolvimento de competências internas; captação e integração de competências externas; formulação de planos operacionais de trabalho e de gestão; definição de indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos, entre outros que devem ser permanentemente acompanhados e avaliados.

Como se pode perceber, a gestão por competência envolve um conjunto complexo de etapas que precisam estar articuladas em um sistema de gestão para que possa alcançar os resultados esperados, o que lança para as Instituições universitárias grandes desafios para a sua consecução, ainda mais quando se trata de IES multicampi, como é o caso da UNEB. Aspectos que passaremos a discutir a seguir.

1. **A gestão de pessoas na UNEB: caracterização e desafios**

A UNEB foi criada em 1968, inserindo-se num conjunto de medidas que criaram o sistema de educação superior baiano, cuja origem e formação se deu entre os anos de 1968 e 1991 quando foram instituídas as faculdades estaduais voltadas à formação de professores, seguidas posteriormente pelas universidades.

Segundo Edvaldo Boaventura (2009), a Instituição foi criada a partir de uma proposta sustentada na multicampia, com o intuito de interiorizar a educação superior no estado, formando estrategicamente centros regionais de educação superior para dar conta da necessidade de formação de professores para o ensino infantil, fundamental, médio e universitário.

Estudiosa das questões relacionadas à organização universitária multicampi, Fialho (2005, 2009) apresenta elementos para compreender a UNEB sob essa perspectiva. Assim, Fialho (2009, p. 24) entende a multicampia como “uma expressão que busca dar conta de uma vida universitária alimentada por uma singular modalidade organizacional, em face das suas especiais dimensões acadêmicas, espaço-temporais e funcionais”.

A autora considera que a institucionalidade de uma Universidade multicampi articula “um forte grau de interdependência entre variáveis morfológicas (integração físico-geográfica), gerenciais (dinamismo na gestão), acadêmico-administrativas (infraestrutura operacional) e regionais (espacialidade)” independente de tratar-se de uma mesma instituição. (FIALHO, 2009, p.25)

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

Essa tendência de criar IES em cidades do interior, tomou uma dimensão importante na Bahia o que leva o estado a contar hoje com quatro universidades estaduais, sendo elas: a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Universidade Estadual do Sudoeste (UESB), Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), além de outras IES privadas, entre universidades, centros universitários e faculdades.

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

Apesar dessa constatação, foi apenas em 2009 que foi criado uma Pró-Reitoria específica para assumir a gestão de pessoas na UNEB, o que foi feito por meio da aprovação da Resolução nº 680, de 2009, do Conselho Universitário. (http://www.uneb.br/ascom/nurp/files/Sumario_Resolucoes-CONSU.doc.pdf).

Anteriormente, porém, segundo consta do antigo Regimento Geral da UNEB, aprovado por meio da Resolução nº 324, de 04 de maio de 2005, do Conselho Universitário – CONSU, as questões relacionadas à gestão de pessoas na Instituição estavam sob a responsabilidade de dois órgãos que compunham a estrutura administrativa da

Universidade.

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

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

> Art. 33 - A Unidade de Desenvolvimento Organizacional – UDO é órgão da Administração Superior da Universidade, responsável pelo planejamento, assessoramento, acompanhamento, execução e avaliação das ações relacionadas ao **desenvolvimento e organização institucional**.
>
> Art. 34 - Compete à Unidade de Desenvolvimento Organizacional:
>
> I – criar e desenvolver modelos de funcionamento que garantam os fluxos dos serviços, com qualidade, em todos os setores;
>
> II – buscar adequar e introduzir novas tecnologias que favoreçam o desenvolvimento da administração e dos setores acadêmicos, perseguindo não só a atualização, mas a projeção de novas invenções e criações para o benefício social;
>
> III – supervisionar as relações entre setores, para garantir o fluxo das comunicações e da atualização em rede;
>
> IV – supervisionar e controlar o universo informacional da UNEB quer na área administrativa, quer na área acadêmica, para assegurar os direitos autorais e preservar o sigilo das pesquisas em andamento e estimular o registro de patentes das novas descobertas;
>
> *V* – **promover o desenvolvimento e capacitação do servidor técnico-administrativo, considerando os aspectos intelectuais, cognitivos e de realização profissional***;*
>
> VI – buscar integrar a UNEB às empresas para colher informações necessárias ao atendimento das novas necessidades do mercado, e poder contribuir com inovações nas ofertas de serviços;
>
> VII – estruturar e coordenar o Planejamento Estratégico da Universidade de forma a assegurar a unidade e a projeção harmoniosa de todas as ações a serem implementadas. (UNEB, 2006, p. 21-22, grifos nosso)

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

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

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

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

> Art. 46 - Compete à Pró-Reitoria de Administração:
>
> [...] II – promover a elaboração de estudos e o desenvolvimento de ações voltadas ao recrutamento, seleção, lotação, acompanhamento e avaliação de pessoal técnico administrativo;
>
> [...] V – adotar as medidas e procedimentos relacionados com a administração de recursos humanos (UNEB, 2006, p. 29)

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

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

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

Mais efetivamente, a PGDP, da UNEB, só entra em funcionamento no ano seguinte, em 4 de janeiro de 2010. Podemos supor que esse é um fato que acontece de forma tardia se considerarmos o debate que vinha acontecendo desde o final dos anos de 1990 e início dos anos 2000 sobre a importância atribuída na gestão pública para a questão da gestão de pessoas nas instituições na perspectiva da valorização dos profissionais que nelas atuam, bem como na necessidade de as instituições públicas promoverem a gestão institucional de forma a garantir a integração de seus vários aspectos e dimensões. Se somarmos a essa situação a questão do modelo organizacional multicampi que possui a UNEB, podemos supor que grandes desafios se colocavam para o novo órgão que estava sendo criado.

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

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

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

> Art. 51. Compete à PGDP:
>
> I - normatizar, gerir, orientar, organizar e executar as atividades relativas à administração de pessoas;
>
> II - gerenciar e acompanhar a tramitação de processos referentes ao incentivo funcional, afastamento docente para cursos de pós-graduação, incentivo à produção científica,

> técnica, artística e outros pertinentes;
>
> III - propor, elaborar, orientar e acompanhar a aplicação da legislação interna e externa e as instruções de procedimento relativas aos direitos e deveres dos servidores;
>
> IV - planejar, coordenar e executar as atividades de seleção docente e de pessoal técnico-administrativo, em regime de colaboração com as pró-reitorias acadêmicas e demais órgãos da Universidade;
>
> *V* - **planejar, estrategicamente, o dimensionamento, a distribuição e a adequação do quadro de servidores técnico-administrativo da Universidade***;*
>
> VI - analisar os processos de movimentação, promoção e progressão funcional nas carreiras docente e técnico-administrativo, para encaminhamento à Reitoria;
>
> VII - encaminhar ao Gabinete do Reitor processos de designação e nomeação de docente, técnico-administrativo e provimento temporário;
>
> VIII - gerenciar e acompanhar a tramitação de processos referentes à ampliação e redução de carga horária de docente e técnico-administrativo;
>
> IX – gerenciar e acompanhar a tramitação de processos referentes à concessão e cancelamento de tempo integral com Dedicação Exclusiva;
>
> X - planejar, articular, coordenar, acompanhar e viabilizar a admissão de servidores;
>
> *XI* - **propor, planejar, articular, implementar e gerenciar programas e projetos voltados para desenvolvimento e a capacitação dos servidores da UNEB, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando a consecução dos objetivos institucionais;** *e,*
>
> XII - exercer outras atividades correlatas. (UNEB, 2013, P. 111-112, grifos nosso)

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

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

Com relação à estrutura administrativa da PGDP, pudemos observar diferenças importantes entre o que está definido no Regimento Geral da UNEB (2013) e o que está publicado no site oficial da Pró-Reitoria. Dessa forma, no Regimento Geral é apresentada a seguinte estrutura administrativa da PGDP.

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

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

a) Assessoria; e,

b) Secretaria.

II - Gerência de Gestão de Pessoas:

a) Subgerência de Pessoas;

b) Subgerência de Pagamento de Encargos;

c) Subgerência de Recrutamento, Seleção, Avaliação e Acompanhamento do Servidor; e,

d) Subgerência de Concessão de Benefícios.

III - Gerência de Seleção e Acompanhamento Docente:

a) Subgerência de Seleção Docente; e,

b) Subgerência de Acompanhamento Docente.

IV - Gerência de Desenvolvimento de Pessoas:

a) Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas; e,

b) Subgerência de Desenvolvimento Psicossocial. (UNEB, 2013, p. 112)

No site oficial da Pró-Reitoria também aparecem três gerências, no entanto, a composição se altera com a extinção da Gerência de Seleção e Acompanhamento Docente que passa a ser incorporada à Gerência de Gestão de Pessoas; e a criação de uma nova Gerência de Qualidade de Vida, em 2012. (http://www.uneb.br/pgdp/estrutura-da-pgdp)

Assim, ao comparar as duas informações sobre a estrutura administrativa da PGDP podemos perceber uma diferença importante que demonstra uma mudança de enfoque da Pró-Reitoria que passa a dar ênfase ao aspecto do desenvolvimento dos servidores. Nesse sentido, enquanto na estrutura definida em 2010, que aparece com três Gerências (Gestão de Pessoas, Seleção e Acompanhamento Docente e Desenvolvimento de Pessoas), na forma atual como a PGDP está organizada tem-se uma Gerência de Gestão de Pessoas; outra de Desenvolvimento de Pessoas e uma terceira de Qualidade de Vida.

A partir do exposto anteriormente, que dá indicações de que a Pró-Reitoria viveu, no período analisado, um momento de reformulação de sua estruturação e enfoque, como o modelo de gestão de pessoas por competência aparece como uma possibilidade para subsidiar esse novo momento vivido pela IES O que dizem os sujeitos envolvidos com a questão É o que apresentamos na seção a seguir.

1. **Gestão de pessoas por competência na UNEB: desafios e motivações para a sua implementação**

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

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

Com relação à **motivação para iniciar o processo de implementação de gestão de pessoas por competência**, pudemos identificar nas entrevistas realizadas duas ordens de motivações indicadas pelos gestores: uma primeira relacionada às orientações da legislação relativa ao campo da gestão das pessoas no setor público e aos cursos que as Escolas de Governo e algumas universidades passaram a promover sobre o tema; e uma segunda relacionada à mobilização interna dos servidores e gestores da própria PGDP.

Este último movimento, segundo o seu gestor central, caracterizou a decisão como sendo uma decisão de baixo para cima, ou seja, os servidores e gestores que cotidianamente atuam na Pró-Reitoria conseguiram convencer a gestão central do Órgão para a tomada de decisão sobre a implementação do modelo. Como se pode perceber no trecho da fala a seguir:

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

Quanto aos **desafios a serem enfrentados no processo de implementação** da gestão de pessoas por competência a principal convergência que pudemos identificar nas falas dos gestores está relacionada ao problema da continuidade do processo de implementação da gestão de pessoas por competência. Ou seja, uma vez tendo iniciado a implementação do modelo como garantir que o mesmo seja contínuo e alcance seus objetivos plenamente. Alguns desafios foram identificados nas falas como possíveis elementos que podem comprometer esse processo, dentre eles destacamos: a “falta de compromisso” com os processos implementados que tem relação com a rotatividade dos gestores e com as influências políticas que determinam as mudanças constantes de gestores; a multicampia que não favorece um processo ampliado e ágil de intervenção; a falta de recursos financeiros e a falta de conhecimento dos gestores sobre a gestão por competência.

Em síntese, identificamos como principais desafios para implementação da gestão de pessoas por competência na Universidade.

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

Quanto a esse aspecto, também foram consideradas as perspectivas dos representantes sindicais que participaram da entrevista. Nesse caso, identificamos que os argumentos se distanciam daqueles apresentados pelos gestores. Assim, os desafios indicados estavam relacionados ao uso das ferramentas da gestão de pessoas por competência, que pode vir a se constituir em meio de cobranças sobre os servidores, sem que haja uma melhoria do salário e das condições de trabalho; bem como, a falta de um planejamento eficiente que garanta a participação dos servidores que serão atingidos no processo.

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

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

Pelo que foi apresentado com relação aos desafios colocados para o processo de implementação da gestão de pessoas por competência, podemos perceber que, se por um lado, os gestores destacam desafios mais relacionados aos problemas da gestão em si, os servidores representantes sindicais dão ênfase aos desafios relacionados à necessidade de garantir a participação do servidor no processo, enquanto um dos principais interessados, e ao cuidado que é preciso ter com o mau uso dessa ferramenta de gestão no sentido de uma possível utilização que leve ao aumento de cobrança sobre o trabalho do servidor.

É importante destacar que os desafios apontados tanto pelos gestores quanto pelos representantes sindicais, apresentam convergência com os desafios identificados por PIRES (2005), construídos com base em um evento realizado pela Escola Nacional de Administração Pública, por meio do evento "Gestão por Competências em Organizações de Governo", realizado entre novembro de 2004 e março de 2005, em que foram destacados os seguintes aspectos: limitações de ordem legal em relação à prática de seleção por concursos públicos que dificulta a identificação de competências relacionadas às exigências do cargo; inexistência de metodologias adequadas para o mapeamento de competências organizacionais e dos servidores; inadequação dos sistemas de cargos, carreiras e remuneração que afeta, principalmente, o desempenho e a motivação dos servidores; falta de um sistema de progressão funcional em que seja considerado as necessidades da organização e os resultados obtidos pelos servidores nas avaliações de competências e de desempenho.

Como se pode perceber, essas e outras questões ainda apresentam a mesma relevância daquelas indicadas no evento em referência, que ocorreu em 2004 e 2005, demonstrando a complexidade do processo de implementação de um modelo de gestão de pessoas por competência no setor público, já que esses aspectos continuam sendo elementos importante que caracterizam as instituições públicas no Brasil, bem com as instituições universitárias.

Considerações finais

As reflexões apresentadas anteriormente tiveram a intenção de contribuir com o processo de discussão de uma importante área da gestão universitária que tradicionalmente tem sido pouco destacada. Nesse sentido, entendemos que recorrer tanto aos documentos produzidos pela IES, quanto aos discursos dos sujeitos envolvidos no processo, bem como aos estudos que fizemos sobre outras experiências realizadas e aos teóricos que tratam do tema, favorece o debate e lança um olhar que, mais do que, sinalizar com respostas para a problemática, aponta questões a serem aprofundadas.

Referências

BAHIA. CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. Decreto Nº 10.181, de 14 de dezembro de 2006. Regimento Geral da UNEB.

BOAVENTURA, E.M. *A construção da universidade baiana:* origens, missões e afrodescendência. Salvador: EDUFBA, 2009.

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

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

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

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

MARCONI, N. Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. In LOUREIRO, M.R., ABRÚCIO, F.L. e PACHECO, R. (Org.). *Burocracia e política no Brasil* - Desafios para o Estado democrático no século XX. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2010.

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

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

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

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

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

Márcio Alessandro Teles Fonseca

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

Membro do Grupo de Pesquisa em Educação, Universidade e Região da Universidade do Estado da Bahia

E-mail: marcioteles10@gmail.com

Referências

BAHIA. CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. Decreto Nº 10.181, de 14 de dezembro de 2006. Regimento Geral da UNEB.

BOAVENTURA, E.M. *A construção da universidade baiana:* origens, missões e afrodescendência. Salvador: EDUFBA, 2009.

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

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

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

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

MARCONI, N. Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. In LOUREIRO, M.R., ABRÚCIO, F.L. e PACHECO, R. (Org.). *Burocracia e política no Brasil* - Desafios para o Estado democrático no século XX. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2010.

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

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

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

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

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

.