



**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO PARANÁ**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ELY FERREIRA DE SIQUEIRA**

**UM INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE  
DA CARREIRA TÉCNICA UNIVERSITÁRIA DAS  
INSTITUIÇÕES ESTADUAIS DE ENSINO SUPERIOR DO  
ESTADO DO PARANÁ – IEES/PR**

LONDRINA

2008



**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO PARANÁ**

**ELY FERREIRA DE SIQUEIRA**

**UM INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE  
DA CARREIRA TÉCNICA UNIVERSITÁRIA DAS  
INSTITUIÇÕES ESTADUAIS DE ENSINO SUPERIOR DO  
ESTADO DO PARANÁ – IEES/PR**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização,  
apresentado como requisito parcial para obtenção do  
Título de Especialização em Gestão Pública, sob  
orientação do Prof. Ms. Gerson Antonio Melatti .

LONDRINA

2008

ELY FERREIRA DE SIQUEIRA

**UM INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE  
DA CARREIRA TÉCNICA UNIVERSITÁRIA DAS  
INSTITUIÇÕES ESTADUAIS DE ENSINO SUPERIOR DO  
ESTADO DO PARANÁ – IEES/PR**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Ms João Bento de Góes  
Instituto Superior de Educação do Paraná

---

Prof. Dr. João Segura Pappa  
Instituto Superior de Educação do Paraná

Maringá, 26 de setembro de 2008.

## RESUMO

Na administração pública do Estado do Paraná, a partir da década de 90, faz parte das ações do gestor público: temas como o desenvolvimento econômico, a formação e a capacitação da força de trabalho do seu quadro. O estudo trata do conceito carreira e de serviços públicos e a aplicação da gestão de pessoas tendo como instrumento um Plano de Cargos, Carreira e Salários – PCCS, traça um paralelo com a iniciativa privada. Comenta a gestão de pessoas como um processo de transformação, diante do ambiente em permanente mudança, demonstrada na construção da carreira até tomar o formato para gestão de pessoas por competência. Após estas considerações, são apresentadas as fundamentações legais metodológica para a elaboração da carreira voltada para a administração pública gerencial. A estrutura da carreira é discutida e a forma de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos das IEES é detalhada. Ao final, é focado o processo de avaliação de desempenho, moldado nos padrões de avaliação 360° e discutido o plano de capacitação para a sistematização de uma política permanente de gestão de pessoas alinhadas com as diretrizes estabelecidas no PCCS. Finalizando, o trabalho apresenta um comentário em que as organizações buscam formas de se aperfeiçoar e ajustar o perfil de seus funcionários com as diretrizes e objetivos organizacionais, isso porque, atualmente a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as constantes mudanças se tornaram os maiores desafios externos. O presente estudo procurou analisar o PCCS das IEES do Paraná, composto por cinco Universidades e doze Faculdades.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Serviço Público. Plano de Carreira. Avaliação de Desempenho e Capacitação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 CONCEITO DE CARREIRA .....</b>	<b>6</b>
<b>3 BREVE HISTÓRICO DA CONSTRUÇÃO E ALTERAÇÃO DA CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS IEES/PR .....</b>	<b>12</b>
3.1 ASPECTOS LEGAIS DA CARREIRA DAS IEES/PR .....	12
3.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS DOS SERVIDORES DAS IEES/PR .....	12
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DA CARREIRA COM CARGO ÚNICO OU MACRO-CARGO .....</b>	<b>17</b>
<b>5 BASE METODOLÓGICA E PRESSUPOSTOS PARA A ELABORAÇÃO DA CARREIRA – MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA .....</b>	<b>18</b>
5.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL .....	19
5.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA .....	21
<b>6 A ESTRUTURA DA CARREIRA .....</b>	<b>24</b>
<b>7 AS FORMAS DE PROVIMENTO E EFETIVAÇÃO NA CARREIRA .....</b>	<b>24</b>
<b>8 DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL E PERFIL PROFISSIONAL DAS FUNÇÕES COMPONENTES DO CARGO ÚNICO – QUADRO DE VAGAS .....</b>	<b>25</b>
8.1 DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL .....	25
8.2 PERFIL PROFISSIONAL .....	25
8.3 QUADRO DE VAGAS .....	26

<b>9 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA .....</b>	<b>26</b>
<b>10 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>29</b>
10.1 AFERIÇÃO DO MÉRITO .....	31
10.2 PARTICIPANTES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO E DESEMPENHO .....	32
10.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	32
10.4 PRODUTOS GERADOS PELO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	33
<b>11 O PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DAS IEES .....</b>	<b>34</b>
<b>12 CONCLUSÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas têm levado as organizações – sejam elas públicas ou privadas – a novos paradigmas de gestão com a finalidade de aperfeiçoar o seu desempenho, alcançar resultados e cumprir a missão institucional para o pleno atendimento dos anseios dos clientes.

Verifica-se que o sucesso das organizações modernas depende do volume de investimentos realizados nas pessoas, identificando, aproveitando, desenvolvendo e retendo seu capital intelectual, tendo este como seu principal ativo.

Nas Instituições de Ensino Superior do Estado do Paraná, em especial em seu quadro de servidores técnico-administrativos, estas observações não se diferenciam muito. A partir do início da década de 90, com as mudanças nos cenários estadual e nacional, as Instituições e o Estado tiveram a necessidade de buscar novos paradigmas para a gestão de pessoas.

## 2 CONCEITO DE CARREIRA

A palavra carreira provém do termo latino “estrada” e significa “o curso sobre o qual qualquer pessoa ou coisa passa”.

Um escritor do século XVIII, referindo-se aos portugueses, disse que eles encontraram a “carreira” para as Índias Ocidentais, seguindo o caminho do Cabo da Boa Esperança.

Segundo Martins (2001), etimologicamente a palavra carreira se origina do latim medieval *via carraria*, que significa estrada rústica para carros. Mas o conceito de carreira, tal qual o conhecemos hoje, como trajetória da vida profissional, é recente, tendo aparecido no século XIX. A palavra quer dizer “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995, p. 69).

Foi somente no século XIX que alguém pensou em aplicar o termo carreira ao caminho que uma pessoa toma na vida. Dali em diante, a palavra passou a significar “um curso da vida profissional ou emprego, que permita uma oportunidade de progresso ou avanço no mundo”.

“Carreira é uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiência e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (HALL, 1976).

A definição sugerida pelo autor para carreira é restrita, pois visualiza a dimensão do ser humano, não levando em consideração a complexidade dinâmica das organizações e da sociedade.

Trabalhos recentes mostram definições de carreira como algo mais flexível, dinâmico, procurando conciliar o interesse tanto das pessoas como da organização. Uma conceituação neste sentido é apresentada por London e Stumph (apud DUTRA, 1996, p.17):

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação da sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

O termo carreira genericamente tratado pode assumir diversos significados, uma vez que pode ser usado em várias situações. Entretanto, fica claro que, nas mais diversas formas onde ele aparece, traz a idéia de um caminho a ser seguido, algo estruturado e organizado.

Sabendo exatamente o significado do termo carreira, pode-se então analisar a carreira dos servidores técnico-administrativos do Sistema Estadual de Ensino Superior Público, sob os aspectos técnicos e legais da carreira em discussão bem como definir o seu tipo.

Nenhum problema é totalmente simples e linear, então se deve levar em conta todos os aspectos envolvidos na discussão.

As organizações públicas ou privadas são sistemas sócio-técnicos (conjunto de sistema social – relações sociais, sentimentos, emoções das pessoas e dos grupos e conjunto de objetivos, divisão do trabalho, tecnologias, máquinas, procedimentos, duração das tarefas, etc) e sob esta ótica este trabalho está sendo focalizado.

A diferença básica entre o setor público e privado reside no fato das amarras legais a que estão sujeitas o gestor público em suas decisões que envolvem a gestão da carreira dos servidores.

Assim sendo, antes de discutir os aspectos da carreira para os servidores estatutários administrativos das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado do Paraná, é necessário discutir o que é serviço público e setor privado.

Se a pergunta for o que é serviço público? Pode-se ter a seguinte resposta: Serviço público é aquele que não é privado, o que na nossa opinião estaria correto, entretanto não nos



daria a exata compreensão do que realmente é um serviço público, por isto nos socorremos de autores consagrados para dar a melhor resposta à questão em discussão.

Mello (1999, p. 575), diz que serviço público é toda atividade prestada ao cidadão pelo estado ou por ele delegada como concessão ou permissão, salientando que:

Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestados pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito Público - portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais - instituído pelo Estado em favor de interesses que houver definido como próprios no sistema normativo. (...) a noção de serviço público há de se compor necessariamente de dois elementos: um deles, que é seu substrato material, consiste na prestação de utilidade ou comodidade fruível diretamente pelos administrados; o outro traço formal indispensável, que lhe dá justamente caráter de noção, consistente em um específico regime de Direito Público, isto é, numa "unidade normativa.

Na mesma direção Meirelles (1999, p. 297), escreve que serviço público é aquele prestado pela administração ou por quem o estado delegar para satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias do cidadão, em outras palavras, ele define serviço público como:

É todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado. Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizadas pelo Estado como serviço público.

Di Pietro (1999, p. 53), define serviço público como: *"toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as atividades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público"*. Conclui-se que serviços públicos são todos os serviços colocados à disposição do cidadão para atendimento das suas necessidades sejam elas essenciais ou secundárias, definidas em lei ou não, realizadas pelo Estado ou por ele delegada, tendo a sua execução regulada e fiscalizada pelo ente que a delegou. Uma vez estabelecido o conceito de serviço público e privado pode-se definir carreira sob a ótica do poder público e da iniciativa privada. A carreira no serviço público obedece ao dispositivo constitucional previsto no art. 39, alterado pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998 que diz:

*Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e plano de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas. § 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; e III - as peculiaridades dos cargos.*

A Constituição Federal é que dá o norte para a construção, estruturação e formatação da carreira dos servidores públicos, em obediência aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e ainda de que o administrador público só pode fazer o que a lei define, diferentemente do administrador da iniciativa privada que só não pode fazer o que a lei veda.

Entende-se, assim, que o conceito legal de carreira para o serviço público é: denomina-se carreira o agrupamento de classes funcionais escalonadas em relação ao grau de responsabilidade e do nível de complexidade das atribuições, sendo que estas funções compõem o cargo único ou macro-cargo e estão escalonadas em classes, com grau de complexidade e responsabilidade diferenciada e com requisitos de escolaridades especificados entre as Classes funcionais.

Do conceito acima pode-se deduzir que carreira é o conjunto de funções que compõem o Cargo Único ou Macro-Cargo, hierarquicamente diferenciadas pela complexidade de atribuições e maior grau de responsabilidade, exigindo-se, como um dos requisitos para o seu provimento, nível de escolaridade diferenciado e razoável ao grau de complexidade das atribuições e critérios claros de ascensão funcional.

Resta agora discorrer sobre a carreira na iniciativa privada para que se possa traçar um paralelo entre as duas situações.

Nenhuma gestão de Recursos Humanos pode desprezar a implantação e a administração de cargos e salários, que poderá ser por meio de Plano de Carreira estruturado ou fixando critérios de movimentação dentro da organização.

Estes critérios serão definidos como uma política de recursos humanos na área de Cargos e Salários, que estabelecerá uma política salarial eficaz para possibilitar permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenho, assim como subsidiará o desenvolvimento do Plano de Carreira, conforme desejo da administração da Organização que deverá conter, entre outros, os seguintes elementos:

- 1) Produzir elementos para uma eventual reclamação trabalhista, por equiparação salarial, quanto à diferença salarial existente entre um empregado e outro.

- 2) Diagnosticar e prevenir insatisfações salariais, em função de desníveis históricos dentro da organização.
- 3) Comprometer os colaboradores com as mudanças organizacionais, possibilitando a estes aspirarem promoções de acordo com suas aptidões.

Estes procedimentos visam atender as necessidades da Organização e sem deixar de se preocupar com a Legislação trabalhista, conforme acima (art. 61 da CLT), que trata do assunto, ou seja, o que a lei veda, como foi dito anteriormente.

A carreira na iniciativa privada é totalmente definida pela administração da Organização, na perspectiva atual com relação à gestão da carreira que tende a substituir os modelos tradicionais, centrados basicamente no cargo ou tarefa, por modelos que conciliem as necessidades organizacionais e as competências individuais. Este é um dos grandes desafios da organização moderna, preocupada com o aprimoramento de suas políticas de gestão das pessoas, questão fundamental na busca de vantagem competitiva nos dias atuais e ainda com a preocupação de não ferir a legislação que trata do tema.

Sobre a carreira, principalmente na iniciativa privada, Dutra (1996), afirma que a administração de carreiras não resolve todos os problemas das empresas, contribui, porém, para:

- 1) Adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa;
- 2) Estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional;
- 3) Identificar e trabalhar pontos fortes e fracos;
- 4) Explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais;
- 5) Melhorar a comunicação entre empresa e funcionários;
- 6) Oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários;
- 7) Direcionar e integrar as práticas de gestão de pessoas.

No âmbito da administração pública, sem as flexibilidades do setor privado a carreira deve fundamentar-se, necessária e essencialmente, na profissionalização e na valorização do servidor público. O bom desempenho da máquina pública depende da profissionalização de seu quadro permanente, por meio da organização das carreiras e processos de formação e treinamento. O reconhecimento destes núcleos de poder insere-se num contexto de desequilíbrio do Estado como um todo, resultante da convergência de vários fatores de pressão, internos ou externos: a ilegitimidade, a ineficiência, a escassez de recursos, o

desprestígio, a falta de credibilidade, o corporativismo, a indefinição das esferas pública e privada, a insatisfatória absorção da cultura da informática, entre outros.

Verifica-se atualmente, nas estruturas das carreiras do Estado do Paraná um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial. Há grandes avanços acontecendo, como por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implantação de Plano de capacitação funcional, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho funcional com múltiplas visões, carreira com Macro-Cargo ou Cargo Único com perfil profissiográfico das funções componentes amplo, dando maior flexibilidade para o servidor e a instituição, possibilidade efetiva de fazer carreira no serviço público, iniciando na classe base da carreira até atingir o seu topo em um período compatível com a vida funcional do servidor, segundo Dutra, 1996, as fases ou etapas da carreira são as seguintes:

- 1) Crescimento;
- 2) Exploração;
- 3) Estabilidade;
- 4) Permanência;
- 5) Declínio.

Para DeCenzo e Robbins (2001), a carreira passa pelos seguintes estágios ou fases:

- 1) Exploração;
- 2) Consolidação;
- 3) Meio;
- 4) Fim de carreira;
- 5) Declínio ou estágio final.

No que diz respeito ao servidor público é necessário, para atender as exigências da sociedade, que a cada dia está mais consciente de seus direitos e cidadania, que o servidor público desenvolva o pensamento crítico sobre o papel do Estado, dos serviços públicos, da instituição e de seu papel como profissional e cidadão. As IEES/PR, conscientes da missão como Instituições formadoras, e não alheias ao processo de transformações e das exigências da sociedade, reconhecem que é por meio da excelência na gestão de pessoas que se poderá alcançar o reconhecimento da comunidade cumprindo, assim, o objetivo maior da Universidade.

### **3 BREVE HISTÓRICO DA CONSTRUÇÃO E ALTERAÇÃO DA CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS IEES/PR**

#### **3.2 ASPECTOS LEGAIS DA CARREIRA DAS IEES/PR**

Este trabalho é uma reflexão sobre a política de recursos humanos implementada com a implantação da carreira em 1997 e as modificações ocorridas em 2006 e seus efeitos na gestão de pessoas nas Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado Paraná – IEES/Pr.

Quando da criação das Universidades Estaduais do Paraná seus Estatutos estabeleciam competência aos Conselhos Superiores das Instituições para elaborar, estruturar e aprovar o Plano de Carreira de seus servidores, desta forma cada Instituição possuía sua carreira própria e o regime jurídico de seus empregados era o da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Os servidores das Faculdades Estaduais eram vinculados ao Plano de Carreira do Estado do Paraná, obedecendo às suas normas e legislação.

Em 1991, por meio da Lei Estadual nº 9663 de 16 de julho de 1991, o Governo do Estado do Paraná alterou a condição jurídica das Universidades passando de Fundação de Direito Público para Autarquia e incorporando seus servidores ao Plano de Cargos e Salários da Administração direta do Estado, deixando, portanto, de existir os Planos de Carreira, Cargos e Salários isoladamente de cada Instituição de Ensino Superior do Paraná, tanto das Universidades como das Faculdades.

Em 21 de dezembro de 1992, por meio da Lei Estadual nº 10.219, os vínculos de trabalho dos servidores das Instituições de Ensino Superior foram transformados de emprego público regido pela CLT para Cargo público no regime estatutário.

Em 07 maio de 1997, foi criado por Lei Estadual o Plano de Carreira, Cargos e Salários – PCCS, que estabeleceu a Carreira Técnica Universitária do Sistema Estadual de Ensino Superior Público do Estado do Paraná, como instrumento de gerenciamento de seus recursos humanos.

#### **3.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS DOS SERVIDORES DAS IEES/PR.**

Por iniciativa da Associação Paranaense das Instituições de Ensino Superior Público do Paraná – APIESP, em fevereiro de 1995 deu-se início a discussão para a elaboração e

estruturação do Plano de Carreira, Cargos e Salários das IEES por uma Comissão de Técnicos da Área de Recursos Humanos das Instituições integrantes do Sistema. Em setembro de 1995 a proposta foi finalizada e encaminhada à Secretaria de Estado da Administração e Previdência - SEAP para apreciação e encaminhamento a Assembléia Legislativa do Estado do Paraná, órgão competente para aprovação e posterior sanção Governamental sendo criada e implantada em maio de 1997, por força da Lei Estadual nº 11.713 de 5 de maio de 1997.

Não foi possível constatar, nos documentos disponíveis na Universidade Estadual de Londrina, a definição da filosofia e diretrizes para a elaboração do Plano pela Comissão constituída na época, como também não está registrada na proposta a metodologia utilizada para a Descrição, Análise, Avaliação e Classificação das Funções componente no Cargo Único ou Macro-Cargo.

O processo de desenvolvimento da carreira constava de:

- 1) Ascensão que é a passagem de uma classe para outra de maior hierarquia caracterizando o deslocamento vertical do servidor na carreira;
- 2) Progressão é a alteração para a referência salarial superior motivada por tempo, mérito e titulação, sendo esta a movimentação horizontal do servidor na carreira; e, finalmente,
- 3) Mudança de função, não há alteração salarial, ficando o servidor em sua classe de origem na nova função e desde que atendidos as exigências dos requisitos da nova função e a existência de vaga.

Na análise técnica da Secretaria de Estado da Administração e Previdência - SEAP, a proposta sofreu diversas alterações, sendo que as mais importantes foram a exigência de concurso público para a ascensão de classe e da dependência de norma complementar por Decreto Governamental para estabelecimento dos critérios de progressão, o que só ocorreu em 14 de agosto de 2000, por meio do Decreto nº 2435/00, prejudicando todo o processo de desenvolvimento do servidor na Carreira.

Em 2006, após nove anos da sua criação e implantação esta carreira sofreu uma grande transformação, sendo corrigidas distorções apresentadas, principalmente em sua concepção de carreira com Cargo Único ou Macro-Cargo, forma de estruturação, processo de desenvolvimento na carreira e, principalmente, como instrumento de gestão de pessoas.

Os estudos realizados para a alteração do PCCS então em vigor teve como objetivos atender aos anseios dos servidores Técnico-administrativos, e concretizar uma proposta de gestão de pessoas mais justa e participativa para as IEES. Por meio dessa proposta se busca

promover a valorização profissional, corrigir distorções provocadas por ações governamentais e proporcionar novas formas de crescimento, sem tornar a estrutura organizacional engessada.

A mobilização para construção de um novo Plano de Carreira teve seu início na Universidade Estadual de Londrina, porém, por tratar-se de carreira única para todas as IEES/PR, foram realizados contatos pela Administração Superior da UEL, junto a Universidade Estadual de Maringá – UEM, Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO e Faculdade de Artes do Paraná – FAP, Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana – FECEA, Fundação Faculdades "Luiz Meneghel" – FFALM, Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão – FECILCAM, Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procópio – FAFI, Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Jacarezinho – FAFIJA, Faculdade Estadual de Educação Física de Jacarezinho – FAEFIJA, Faculdade Estadual de Direito do Norte Pioneiro de Jacarezinho – FUNDINOPI, Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá – FAFIPAR, Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranavaí – FAFIPA, Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de União da Vitória – FAFI, Escola de Música e Belas Artes do Paraná – EMBAP, objetivando o envolvimento das mesmas no processo.

Depois de definido o roteiro de elaboração do Plano de Carreira, e em cumprimento a uma das etapas nele estabelecida, foi realizada análise técnica do Plano de Carreira em vigência e estudos da proposta elaborada e apresentada pelas Instituições ao Governo do Estado do Paraná em 1995, que culminou na definição da filosofia que nortearia a reformulação e reconstrução do Plano de Carreira, Cargos e Salários pretendido, tendo como parâmetro o Planejamento Estratégico das Instituições e a política de Governo do Estado do Paraná para a área de Recursos Humanos nas Instituições de Ensino Superior do Paraná, conforme estabelecido nas Diretrizes Gerais para um Plano de Governo – 2006/2010, Educação Superior, item 5 *“Programa de Capacitação de Professores e Funcionários: dar continuidade à política de valorização de professores e técnico-administrativos através de políticas de reajustes salariais e através de programas e formação”*. (PORTAL DA DEMOCRACIA, 2007).

Em fevereiro de 2003, foram realizadas várias reuniões com representantes das IEES quando foi discutida e aprovada a filosofia que iria direcionar a elaboração do novo PCCS.

A Comissão Central contava com representantes das Administrações das Universidades e Faculdades e das entidades sindicais representativas dos Servidores Técnico-

Administrativos das IEES, com a competência de avaliar e deliberar sobre os trabalhos realizados pela Comissão de Técnicos de Recursos Humanos.

A Comissão de Técnicos encarregada da elaboração da proposta inicial do PCCS das IEES estava constituída de servidores da Área de Recursos Humanos das Universidades e Faculdades e de Representantes das Entidades Sindicais de cada Instituição de Ensino.

A filosofia a seguir delineou o novo Plano de Carreira, Cargos e Salários – PCCS, e é resultante de um trabalho transparente e participativo, que contou com a promoção de várias apresentações e discussões entre os integrantes das Comissões das Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado do Paraná, bem como junto aos servidores técnico-administrativos em suas respectivas unidades, tendo sido aprovada por todos.

- 1) As Universidades e Faculdades deverão atuar na direção de um projeto humanístico para a sociedade;
- 2) As atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão desenvolvidas pelas Universidades devem ser democratizadas, permitindo que seus resultados sejam compartilhados por toda a sociedade;
- 3) Os servidores Técnico-administrativos devem estar envolvidos nas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, havendo necessidade de atualização e inovações tecnológicas dos mesmos para desempenho de suas atividades;
- 4) A qualidade dos processos de trabalho das Universidades e das Faculdades depende de uma interação entre as atividades dos servidores Técnico-administrativos e dos Docentes;
- 5) A natureza dos trabalhos deve ser estabelecido de acordo com a escolaridade e a qualificação profissional requerida para a Função;
- 6) O PCCS deve ser um instrumento de gerenciamento da política de RH das Universidades e Faculdades objetivando o Planejamento Estratégico Institucional (PEI);
- 7) O PCCS deve propiciar o desenvolvimento profissional dos Servidores na Carreira;
- 8) O PCCS deve ser flexível para permitir um melhor aproveitamento dos Servidores dentro da instituição;
- 9) O PCCS deve contemplar uma remuneração justa e compatível com a Função exercida.

O estabelecimento das políticas gerais do PCCS é resultado de uma profunda análise, amplas discussões e avaliadas a tendência de mercado atual, orientações jurídicas e a



inoperância do quadro atual tanto a nível institucional como aos servidores técnico-administrativos. Definiu-se por uma carreira com quatro Cargos, compostos de Funções com tarefas amplas, para proporcionar maior flexibilidade e mobilidade aos servidores e às Instituições integrantes do Sistema Estadual de Ensino Superior Público, redução do número de funções através da junção daquelas de mesma natureza, grau de complexidade, responsabilidade e especificidade, observadas a necessidade e condição de momento e ênfase na capacitação e desempenho profissional.

Foi elaborada a proposta inicial da carreira com a denominação de Carreira Técnica Universitária composta de quatro Cargos para contemplar todas as atividades organizacionais das Instituições.

A estrutura da carreira contava com Cargo Técnico Universitário de Execução, para as funções básicas com exigência mínima de escolaridade de Ensino fundamental; Cargo Técnico Universitário de Suporte, para as funções de suporte operacional técnica-administrativas com exigência de escolaridade mínima de Ensino médio; Cargo Técnico Universitário de Desenvolvimento, para as funções de nível superior com a exigência mínima de graduação.

A estes cargos, conforme a natureza das atividades, especificidades, grau de complexidade e escolaridades constantes no perfil profissiográfico, foram definidas as suas funções componentes.

Objetivando flexibilizar a mobilidade dos servidores e a utilização da força de trabalho das Instituições foram propostas correções de distorções funcionais existentes adequando-se as tarefas e às funções as reais necessidades Institucionais, sendo realizada agrupamento de funções, criações de novas funções e extinção daquelas em desuso e adequações de nomenclatura de outras.

Foram elaborados os perfis profissiográfico das funções dos Cargos integrantes da Carreira contemplando as especificidades das diversas instituições componentes do Sistema, e depois de realizada a avaliação e análise das funções para definição de sua valoração e posição hierárquica dentro da estrutura da carreira, sendo utilizado método de avaliação pelo sistema de comparação dois a dois.

Concluída a etapa da avaliação, as funções foram classificadas de acordo com o seu valor relativo e agrupadas em uma ordem crescente de importância.

Foram elaboradas as tabelas salariais, contendo as faixas salariais correspondentes a cada hierarquia dos cargos e funções.

Foram estabelecidos os critérios de desenvolvimento na carreira por meio de:

- a) Progressão, por escolaridade formal e cursos de educação continuada (cursos de curta duração);
- b) Ascensão funcional por meio de capacitação profissional, avaliação de desempenho e tempo de serviço, além do cumprimento dos requisitos da função de destino; e,
- c) Mudança de função que é a passagem para outra função do mesmo nível de complexidade e requisitos e dentro do mesmo cargo exigindo-se capacitação profissional e resultado positivo da avaliação de desempenho.

Após estas definições foi elaborado o anteprojeto de Lei e encaminhado às Secretarias de Estado para análise e apreciação.

A finalização do processo para alteração da carreira criada em 5 de maio de 1997, pela Secretaria de Estado da Administração e Previdência – SEAP, iniciou-se tendo como parâmetro a proposta encaminhada pelas IEES para alteração da Carreira do Pessoal Técnico Administrativo do Sistema Estadual de Ensino Superior Público.

A SEAP, de posse da proposta inicial das IEES, constituiu uma Comissão formada por representantes da Secretaria de Estado da Administração e Previdência – SEAP e da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - SETI, das Universidades e Faculdades e das Entidades Sindicais dos Servidores das IEES, para analisar e finalizar a nova estrutura de carreira dos servidores.

Após várias reuniões a Comissão finalizou os trabalhos de alteração da Lei Estadual nº 11.713, que criou a chamada Carreira do Pessoal Técnico-Administrativos, resultando na Lei Estadual nº 15.050 de 12 de abril de 2006, que alterou a denominação para Carreira Técnica Universitária, a qual será detalhada a seguir.

#### **4 FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DA CARREIRA COM CARGO ÚNICO OU MACRO-CARGO**

Como exposto anteriormente a Carreira Técnica Universitária foi estruturada com a configuração de Carreira com Cargo Único ou Macro-Cargo como ficou estabelecido na sua Lei de criação em 1997.

Porém esta estrutura não tinha sustentação legal na própria Lei uma vez que esta determinava a realização de concurso público para a ascensão às classes superiores da carreira o que caracterizava um novo provimento com nomeação, posse e exercício.

Com as modificações efetuadas em 2006, por meio da Lei Estadual nº 15.050, foram criadas as condições legais para a efetivação do Cargo Único, com a adoção do PSP - processo seletivo de promoção.

A fundamentação legal da estruturação da carreira com Cargo Único é traduzida no seguinte conceito: denomina-se carreira o agrupamento de classes escalonadas em função do grau de responsabilidade e complexidade das atribuições nos termos do Art. 39, parágrafo 1º da Constituição Federal.

Com relação à existência do Cargo Único para a Carreira no serviço público, Meirelles (1991, p. 370), faz a seguinte afirmação:

A defeituosa redação do art. 37, II, da Constituição de 1988, pode parecer que ela exige concurso público para todas as investiduras em cargos ou emprego. Mas não é assim. O que a Constituição impõe é o concurso público para a primeira investidura, pois que, havendo carreira, o acesso a seus vários degraus se faz por critérios internos de seleção, constantes do plano previsto no estatuto, podendo haver, até mesmo, promoção por antiguidade.

Desta forma a carreira aprovada pela Lei Estadual nº 15.050 estabelece que o Cargo Único, Agente Universitário, está escalonado nas Classes I, II e III, com grau de responsabilidade diferenciada entre as funções básicas, funções de nível técnico e funções de nível superior.

Destarte, carreira é o conjunto de funções hierarquicamente diferenciadas pela complexidade de atribuições e maior grau de responsabilidade, exigindo-se, como um dos requisitos para o seu provimento, nível de escolaridade diferenciado e razoável ao grau de complexidade das atribuições.

## **5 BASE METODOLÓGICA E PRESSUPOSTOS PARA A ELABORAÇÃO DA CARREIRA – MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA**

O processo de construção que foi iniciado em 1997 e teve sua conclusão em 2006, fundamenta-se, necessária e essencialmente, na profissionalização e na valorização do servidor público estadual do Sistema Estadual de Ensino Superior Público e nas diretrizes da Administração pública. O bom desempenho da máquina pública depende da profissionalização de seu quadro permanente, por meio da organização das carreiras e processos de formação e treinamento.

Em síntese, não se realizou ainda a grande tarefa de compatibilizar a Lei, construção estritamente lógica, com o comportamento do ser humano, o servidor. É o grande desafio que se coloca ao princípio de legalidade é de compatibilizá-lo com a dinâmica da vida funcional, expressa pela atuação do servidor.

## 5.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

O modelo da administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX, em oposição à administração pública burocrática, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública – a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Esta necessidade de mudança é identificada por Crozier (1997 apud FLEURY, 2001), como conseqüência da incapacidade do paradigma burocrático de gestão para dominar a complexidade crescente das atividades coletivas. Para enfrentar a complexidade atual é necessário que o administrador tenha liberdade para tomar decisões rápidas, o que requer mais conhecimento e informações, mais autonomia, flexibilidade, responsabilidade e compromissos com resultados. A administração pública gerencial constitui um avanço, e até um certo ponto, um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão em funções do Cargo segundo os rígidos critérios constitucionais, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação de desempenho funcional, processo de capacitação funcional por meio de treinamento sistemático.

Na administração pública gerencial, a estratégia volta-se:

- a) Para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;

- b) Para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição, para que possa atingir os objetivos contratados; e,
- c) Para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados.

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, entretanto enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro, para a maximização dos interesses dos proprietários ou acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público, visando o bem estar do cidadão.

No Brasil, o Plano Diretor da Reforma do Estado, editado pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado (BRASIL, 1995), descreveu o que viria a ser o modelo da “nova administração pública” brasileira, sendo que este plano propôs diretrizes para a reforma do Estado tanto nos arranjos interorganizacionais quanto nos aspectos intra-organizacionais, porém sem detalhar as mudanças dentro das organizações, referindo-se apenas à introdução de uma “cultura gerencial” voltada para resultados e baseada em conceitos modernos de administração pública.

Mais recentemente, a Emenda Constitucional nº 19, de julho de 1998, fez várias mudanças constitucionais na administração pública brasileira, tais como a revisão das regras da estabilidade do servidor, o controle dos gastos e equilíbrio das contas públicas, a imposição de novos limites e critérios para fixação das remunerações, a flexibilização do regime de admissão dos servidores, a profissionalização da função pública, o desenvolvimento da gestão, transparência e controle social e, especialmente, incluiu, entre os princípios constitucionais a serem observados pela administração pública, a “eficiência”.

Esta nova administração pública, que vem surgindo progressivamente no Brasil, requer um sistema de administração de recursos humanos radicalmente diferente daquele vigente sob a administração burocrática. Assim, uma nova política de recursos humanos faz-se necessária para atender aos novos papéis assumidos pelo Estado, de caráter regulatório e de articulação dos agentes econômicos, sociais e políticos, além do aprimoramento na formulação de políticas públicas e na prestação dos serviços públicos. As mudanças para a nova administração pública gerencial vêm seguindo os princípios de duas diferentes e, em alguns casos, contraditórias escolas: a nova economia institucional, influenciando os arranjos interorganizacionais, e o gerencialismo, influenciando as mudanças intra-organizacionais. O gerencialismo pode ser conceituado como a introdução de técnicas e práticas gerenciais para atingir objetivos preestabelecidos com mais eficiência, economia e eficácia. Ele difere da

administração tradicional na forma de controle adotada. Enquanto a administração tradicional enfatiza a adesão a regras e procedimentos, o gerencialismo focaliza a flexibilidade de procedimentos e o maior controle dos resultados. A hipótese por trás dessa teoria é de que a forte ênfase que o modelo burocrático tradicional coloca no controle do processo, para proteger o “interesse público” contra a corrupção e má conduta, tem o efeito de gerar um ambiente ineficiente.

O atual Plano de carreira das IEES foi estruturado em Cargo Único com funções componentes deste Cargo, objetivando a atração e manutenção de pessoal qualificado, condizente com as necessidades da administração e voltado para administração gerencial, como um passo importante para a sua adoção pelas IEES/PR, na área de gestão de pessoas.

## 5.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

Gestão de pessoas, segundo Milkovich e Boudreau (2000), são as maneiras pela qual a organização lida com seus membros e, por intermédio deles, atinge os objetivos organizacionais, permitindo condições pares ao alcance de objetivos organizacionais e individuais.

O conceito de competência envolve os saberes ou conhecimentos formais, que podem ser traduzidos em fatos e regras, o saber-fazer, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas, os truques de ofício, e que se desenvolvem na prática quotidiana de uma profissão e ocupação; finalmente, o saber-ser, compreendido como saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões de mundo.

Le Boterf (1995) observa que a competência não é um estado nem um conhecimento que se possui; as pessoas podem aplicá-la ou não nas situações de trabalho. A competência se realiza na ação. Não reside, portanto, em recursos como habilidades e conhecimentos, mas sim na mobilização dos mesmos, diante de situações concretas de trabalho. Além disso, ele considera que a essência da competência é um saber-agir, que difere do saber-fazer por sua finalidade, pois a ação se distingue do comportamento por ter uma significação para o sujeito: “o saber agir pode significar, algumas vezes, não agir” (LUZ, 2001, p. 56). Também Ropé e Tanguy (1987) consideram que a competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma dada situação.

A competência é considerada por Le Boterf (1995) como contingencial, o que significa que é exercida em um contexto particular, sendo mediada por limitações e recursos e sofrendo diretamente as interferências da situação. Para Luz (2001, p. 46), “ser competente é saber transferir, saber combinar e integrar supõe a capacidade de aprender e adaptar-se”. Em outro trecho, sobre as formas de obtenção da competência, ela continua: “a competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação” (LUZ, 2001, p. 53). A autora frisa que a competência é um atributo do sujeito que não se confunde com os saberes.

O conceito de competências tem sua origem em administração de empresas e na área de treinamento. Associou-se, primeiramente, ao mapeamento de certas características dos indivíduos (conhecimentos, habilidades e atitudes) que, quando presentes, permitiam um padrão de performance superior na execução de determinado trabalho. Tratava-se, portanto, de um estoque de repertórios individuais "acumulados como resultado de um fluxo de aprendizagem" e que deveria ser buscado, visando a uma eficácia maior do trabalhador.

É por intermédio do processo de aprendizagem e de seus “*feedback's*” que as empresas podem desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico, pois tal processo está intimamente ligado à gestão do conhecimento nas organizações.

Desenvolver esse novo perfil requer das empresas implementação de sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento das competências críticas para o sucesso e sejam diferenciadoras para a competitividade. Competências referem-se a atitudes, posturas e habilidades, não apenas a conhecimento técnico e instrumental, exigindo que os programas de educação formal organizacional favoreçam na atuação profissional de gestores e colaboradores de modo personalizado, criando assim, condições propícias para o desenvolvimento de líderes eficazes. A educação é a fórmula da geração de líderes.

Neste sentido, os princípios e diretrizes adotados na construção do plano de carreira dos Servidores Técnico-Administrativos das IEES, foram:

- 1) Natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema;
- 2) Dinâmica dos processos de ensino, pesquisa e extensão e de administração e as competências específicas decorrentes;
- 3) Qualidade do processo de trabalho;
- 4) Reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, pesquisa e extensão;
- 5) Vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

- 6) Investidura no Cargo de Agente Universitário, condicionada à aprovação em concurso público;
- 7) Desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- 8) Garantia de programas de capacitação que contemplem a formação geral e específica;
- 9) 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;
- 10) Adequação do quadro de pessoal técnico às demandas institucionais.

O Plano de Carreira institucionalizado nas IEES é o instrumento de gestão de RH a ser utilizado pelas Instituições, entre outras, para gerenciar e movimentar os recursos humanos. É importante que este seja executado de forma estruturada por meio de um plano de sucessão, abordando competências técnicas, humanas e estratégicas, utilizando-se dos critérios normativos constantes em Leis e demais normas regulamentadoras. A eficácia deste plano consiste em compatibilizar adequadamente o potencial do servidor.

Para tanto, deverá levar em consideração a gestão por competência, entendida como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição.

Gestão de Carreira é um processo pelo qual as pessoas desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira. Neste processo contínuo, o indivíduo coleta informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho, e:

- a) Traça um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas;
- b) Estabelece metas realistas, baseadas nessas informações;
- c) Estabelece e implementa uma estratégia para o alcance das metas;
- d) Avalia a eficácia da estratégia e a relevância das metas.

Ou seja, gerenciar carreira é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo que envolve um constante embate entre desejo e possibilidades.



## **6 A ESTRUTURA DA CARREIRA**

A Carreira Técnica Universitária está estruturada em Cargo Único composto de funções singulares e multiocupacionais, estas funções estão dispostas em Classes em ordem crescentes e que determina a linha de desenvolvimento profissional no Cargo de Agente Universitário.

A estrutura da carreira contempla três Classes sendo, Classe I, para as funções com exigências de escolaridade mínima de graduação, Classe II para as funções com exigência de escolaridade mínima de ensino médio e Classe III com exigência de escolaridade mínima de ensino fundamental sendo que cada uma destas Classes é constituída de um agrupamento de funções de mesmo grau de complexidade e de mesmos requisitos, constituindo as Séries de Classes.

O quantitativo de vagas destinadas à ocupação pelos servidores foi estabelecido com base nas Classes, ficando para a Instituição a definição da função a ser preenchida, dentro da Classe e Série de Classes, conforme as suas necessidades e prioridades administrativas.

Quanto à estrutura salarial ficou definido que a tabela salarial seria composta de três Classes Salariais, Classes I, II e III e estas contendo três Séries de Classes C, B e A, em ordem crescente de valores.

Cada Série de Classe é composta de doze referências ou níveis salariais com valores crescentes no percentual internível de 3,5% (três vírgula cinco por cento), sendo o internível inicial entre as duas primeiras referências de cada Série de Classe de 5% (cinco por cento).

## **7 AS FORMAS DE PROVIMENTO E EFETIVAÇÃO NA CARREIRA**

O provimento na Carreira se dá mediante aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos, no Cargo de Agente Universitário e na função da Série de Classes correspondente a escolaridade exigida para ingresso e ainda atendendo a existência de vaga livre, avaliação médica e, em situação específicas, psicológica.

Mediante um processo de avaliação especial de desempenho, efetuada por uma Comissão especial e sendo considerados os critérios técnicos e comportamentais, e ainda tendo como parâmetros essenciais os requisitos constantes no perfil profissiográfico da função ocupada pelo funcionário e o seu desempenho na execução das tarefas a ele submetidas, durante um período de três anos de efetivo exercício no Cargo, Função e Classe de ingresso, o

funcionário será considerado efetivo, se aprovado por esta Comissão e conseqüentemente, terá a primeira progressão para a segunda referência salarial da Série de Classe de ingresso.

Não obtendo êxito na avaliação do estágio probatório, ou seja, sendo considerado inapto para a função, o funcionário será exonerado de seu Cargo.

## **8 DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL E PERFIL PROFISSIONAL DAS FUNÇÕES COMPONENTES DO CARGO ÚNICO – QUADRO DE VAGAS**

### **8.1 DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL**

Dimensionamento é o processo de identificação, análise e quantificação da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando a proporção entre quantitativos do quadro da carreira e dos usuários; as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho. Portanto, a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional a ser avaliado constantemente pela área de recursos humanos da Instituição, no quesito dimensionamento das necessidades institucionais de servidores técnico-administrativos.

Estabelecer uma matriz de alocação de cargos e vagas, via fórmula matemática, para distribuição da força de trabalho não é tão fácil como expressa a lógica das ciências exatas, haja vista a cultura organizacional que permeia a lógica do serviço público diferenciando-o da lógica produtiva da iniciativa privada. As respostas às perguntas: “O que faz? Como faz? Com o que faz? Com quem conta para fazer?” são fundamentais para implantação de programas de qualidade na iniciativa privada. Porém, o que paira sobre uma instituição pública muitas vezes são decisões de cunho mais político do que técnico, associadas aos cumprimentos de dispositivos burocráticos, os quais tornam os processos de gestão pública mais complexo e cômico de uma natureza multidimensional.

### **8.2 PERFIL PROFISSIONAL**

O perfil profissional é o instrumento utilizado para a realização de concurso, dimensionamento de pessoal, avaliação de desempenho, capacitação dos servidores, movimentação e todo o processo de desenvolvimento na carreira.

É por meio deste instrumento que são feitas as descrições do Cargo e funções dele componentes indicando as tarefas genéricas e específicas e aquelas especializadas, bem como as exigências físicas, psicológicas e profissionais e requisitos de escolaridades e outros necessários para a ocupação da função.

### 8.3 QUADRO DE VAGAS

O Quadro de vagas foi criado tendo como parâmetro as Classes funcionais não ficando o quantitativo vinculado às funções permitindo, desta forma a melhor utilização da força de trabalho disponível na Instituição e suas necessidades atuais e futuras podendo, dentro de cada Classe, atender as diversas áreas da Instituição, seja auxiliar, técnica ou de nível superior.

Assim sendo, se a demanda é de pessoal de nível técnico, a Instituição poderá, dentro dos parâmetros de Classe e números fixados em Lei, proceder à adequação de seu pessoal através dos processos de mudança de função ou de processo seletivo de promoção ou então realizar o concurso público para preenchimento de vagas necessárias ao atendimento da sua necessidade de pessoal.

## 9 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA

Dentro de uma visão moderna de administração de recursos humanos, um dos pontos que deve ser destacado na Carreira Técnica Universitária é o desenvolvimento dos servidores, desta forma o processo de desenvolvimento contempla o crescimento tanto horizontal que é aquele em que o servidor progride na carreira, com elevação da referência salarial, sem que haja mudança de série de classe salarial como, também, vertical, definida como o crescimento na carreira para a série de classe superior ou para a classe acima da carreira em uma referência salarial maior, sem perder de vista as necessidades administrativas da Instituição de contar com sua força de trabalho em posições estratégicas.

O desenvolvimento na carreira consiste de progressão, promoção e mudança de função.

A progressão é a passagem do servidor de uma referência salarial para outra da mesma classe e função.

A progressão se dará:

- a) Por antiguidade a cada cinco anos de efetivo exercício na carreira sendo concedido uma referência salarial;
- b) Por titulação a cada quatro anos, podendo ser concedidos, até duas referências salariais, conforme a Classe funcional e a carga horária dos cursos realizados no período, estes cursos deverão estar dentro do Plano de Capacitação dos Servidores; e,
- c) Por mérito mediante processo formal de avaliação de desempenho, a cada três anos, mediante resultado positivo de três avaliações.

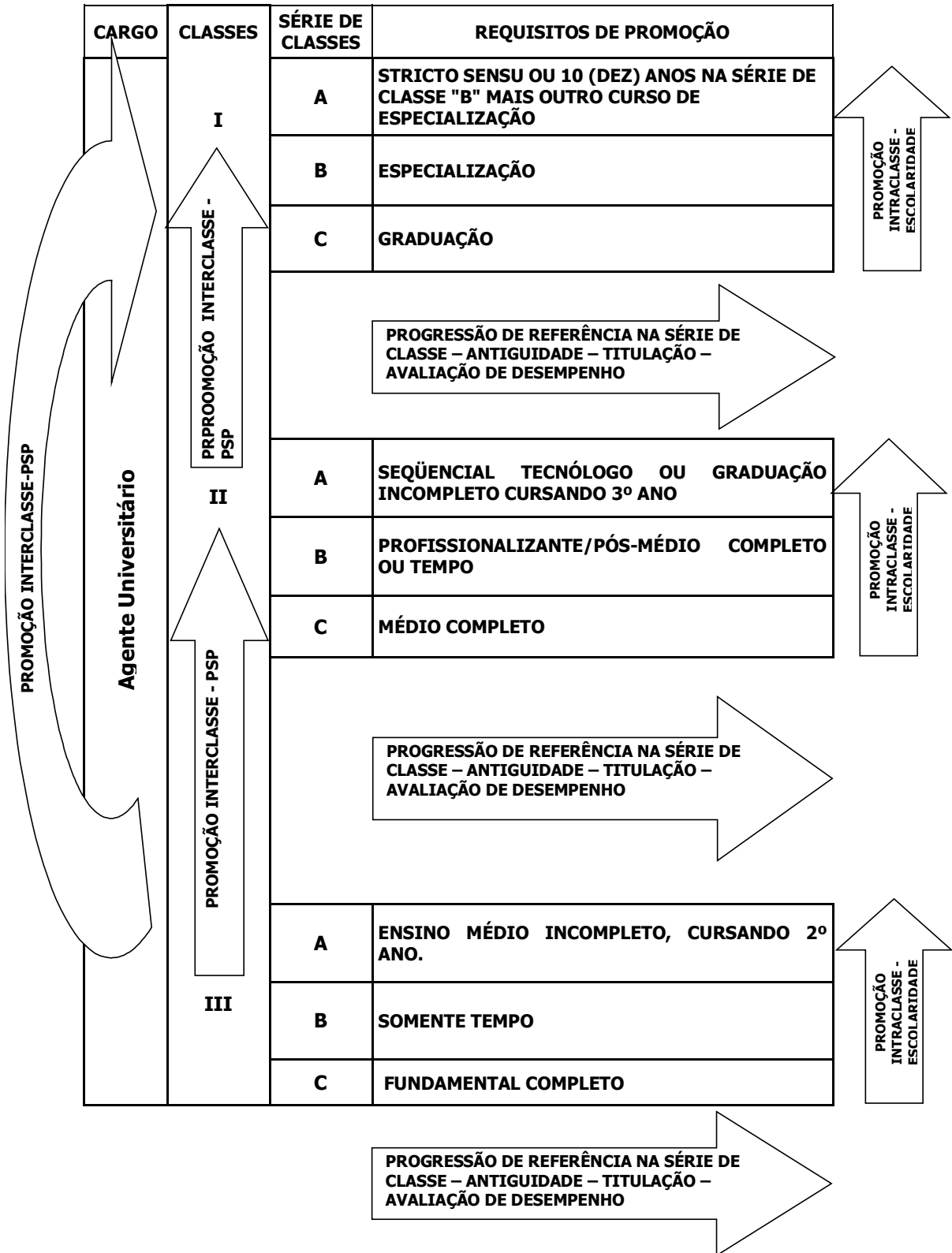
A promoção na carreira poderá ser intraclasse quando o servidor permanece na mesma Classe funcional, não alterando suas atividades funcionais em suas complexidades e requisitos e se dará por escolaridade formal e tempo de serviço. A promoção interclasse ocorrerá por titulação e quando houver necessidade de preenchimento de vaga em Função de Classe superior e será feito por processo de seleção, atendendo os requisitos de existência de vagas, efetivo exercício de sete anos na carreira, aprovação em prova de conhecimento da função de destino e prova de títulos.

A mudança de função poderá ocorrer quando o servidor estável atender aos requisitos da função pretendida e quando houver necessidade da administração da Instituição e desde que o servidor tenha capacitação profissional para a função e for avaliado positivamente para o desempenho da função de destino.

As modalidades de desenvolvimento na carreira acima descritas estão demonstradas na FIGURA 01.

A flexibilidade prevista na carreira, por meio do processo de desenvolvimento, permite a Instituição e ao servidor as seguintes ações:

- a) Melhor aproveitamento das competências individuais dos servidores;
- b) Facilitação de programa de capacitação profissional;
- c) Ênfase no auto desenvolvimento dos servidores;
- d) Crescimento na carreira no sentido horizontal e vertical;
- e) Responsabilidade do servidor e da Instituição sobre a sua evolução na carreira;
- f) Avaliação periódica de desempenho funcional.



**FIGURA 1** - Desenvolvimento na Carreira.

Fonte: Autor da Pesquisa (2008).

## 10 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho funcional dos servidores de forma contínua e sistematizada é uma ferramenta gerencial que auxiliar na gestão de pessoas, tornando disponíveis informações facilitadoras do planejamento e da coordenação das atividades da cada unidade da Instituição.

Chiavenato (1981, p. 189), afirma que:

É através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento liderança, delegação, tomada de decisão solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

O processo de avaliação de desempenho foi previsto no inciso I, § 3º, art. 24, da Lei Estadual nº 15.050, de 12 de abril de 2006, e é um processo contínuo que permite ao servidor avaliar o seu desempenho profissional e aprimorar as suas habilidades pessoais e profissionais e à Instituição conhecer o potencial do Agente Universitário, propiciar o desenvolvimento na carreira e conceder a progressão de referência salarial.

O programa de Avaliação de desempenho foi regulamentado pela Resolução Conjunta nº 001/2008-SETI/SEAP de 07 de maio de 2008, para todos os servidores técnico-administrativos do Sistema Estadual de Ensino Superior Público, com onde ficou definido os seguintes objetivos e finalidades:

- a) Definir e mensurar o grau de contribuição de cada servidor na consecução dos objetivos da Unidade e da Instituição a que pertence;
- b) Proporcionar visão integrada ao Agente Universitário dos trabalhos realizados nas unidades administrativas;
- c) Possibilitar a identificação dos fatores que interferem no desempenho funcional;
- d) Estimular o auto desenvolvimento do servidor;
- e) Proporcionar aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados e prontidão no atendimento;
- f) Subsidiar decisões na área de Recursos Humanos;
- g) Estreitar o relacionamento profissional entre chefes de unidades administrativas, seus subordinados e equipe de trabalho;

- h) Diagnosticar as carências dos servidores em termos de competências, habilidades e atitudes, subsidiando a aplicação do plano de capacitação;
- i) Compor os requisitos para o desenvolvimento do Agente Universitário na carreira;
- j) Subsidiar a decisão da administração da Instituição nos processos de mudança de função, nos termos do inciso III, art. 28, da Lei Estadual nº 15.050/06;
- k) Oferecer informações para subsidiar processos disciplinares ou de relotação de pessoal;
- l) Indicar quais os servidores poderão ter progressão de uma referência salarial por mérito, conforme § 4º, art. 26, da Lei Estadual nº 15.050/06.

Elaborar um sistema de avaliação de desempenho é sempre uma tarefa complexa, posto que o tema avaliação, em si, é carregado de múltiplas interpretações. No entanto, torna-se indispensável quando se deseja alcançar resultados tendo em vista as demandas requeridas por uma sociedade em constante transformação, na qual está inserido o Sistema Estadual de Ensino Superior Público.

O processo regulamentado tem como modelo uma nova metodologia de avaliação de desempenho com fundamentação teórica básica a avaliação 360º (REIS, 2000), que envolve avaliação da chefia, a auto-avaliação e avaliação dos colegas de trabalho. Outro aspecto que merece ser destacado é que se trata de um processo altamente participativo, onde os fatores de avaliação são negociados, no início do ciclo de avaliação, entre a chefia e servidor avaliado, com base em uma lista previamente elaborada, sendo cinco fatores fixos e cinco variáveis.

A escolha dos cinco fatores variáveis é feita no início do ciclo avaliação que dura três nos em comum acordo entre o avaliador e avaliado, sem deixar de discutir, neste momento, os cinco fatores fixos que compõem o processo de avaliação.

A avaliação negociada, tendo como base os fatores fixos e variáveis, é ponto inicial do processo de avaliação, segundo DeCenzo e Robbins (1999), o processo de avaliação envolve as seguintes etapas:

- 1) Defina os padrões de desempenho com os empregados;
- 2) Determine metas mensuráveis mutuamente acordadas;
- 3) Mensure o desempenho real;
- 4) Compare o desempenho real com os padrões;
- 5) Converse sobre a avaliação com o empregado;
- 6) Se necessário, inicie a ação corretiva.

A avaliação de desempenho se constitui, portanto, em recurso valioso para o desenvolvimento institucional. No presente programa, a forma de avaliação foi proposta para que se realize de modo sistemático e mediante critérios claros, traduzidos por meio dos instrumentos aqui expostos. O processo tem caráter educativo, que visa acima de tudo, propiciar oportunidade de análise crítica e construtiva do próprio servidor, tendo em vista o cumprimento da missão e os objetivos institucionais, subsidiando assim, ações de capacitação, qualificação, requalificação, desenvolvimento na carreira e, em ultimo análise, e à qualidade de vida do próprio servidor, mola-mestra de todas as conquistas institucionais.

Os instrumentos constantes neste programa de avaliação têm por objetivo precípua atender tanto as necessidades institucionais quanto valorizar o ser humano, o servidor, no sentido de favorecer o seu pleno desenvolvimento e realização, no cumprimento do papel institucional e cidadão que lhe compete.

A forma de avaliação proposta contempla os três segmentos do quadro de pessoal, que compõem o Sistema, ou seja, a chefia, o servidor e a equipe de trabalho representada pelo par avaliador.

Desta forma, foram elaborados três instrumentos: a avaliação da chefia imediata, auto-avaliação do servidor e a avaliação feita pelo par do servidor, sendo este considerado aquele que desempenha suas atividades no mesmo setor de lotação do avaliado ou que se utiliza os seus serviços.

Os formulários para a chefia imediata e avaliado são compostos de dez fatores de avaliação, sendo cinco fixos obrigatórios e cinco a serem definidos, pelo avaliador e avaliado, entre aqueles contidos em uma lista previamente elaborada e definidos como fatores variáveis. Para o par avaliador o formulário contém somente cinco fatores fixos obrigatórios, definidos na norma regulamentadora.

Para a aferição dos resultados, será utilizada uma média ponderada, destinando maior peso para a avaliação da chefia, decrescendo os valores para o servidor e o par avaliador.

## 10.1 AFERIÇÃO DO MÉRITO

O processo de aferição do mérito será feito levando em conta uma média ponderada, dando pesos a cada instrumento de avaliação.

Para essa aferição, com vistas à progressão, os valores obtidos nos instrumentos aplicados serão assim mensurados:



$$\text{Avaliação de Desempenho} = (\text{Aval. Chefia X55} + \text{Auto-Aval. X25} + \text{Aval. Par X20})/100$$

O peso da avaliação da chefia imediata do servidor é maior, em relação à auto-avaliação feita pelo servidor, e esta é maior que a avaliação do par avaliador. Os percentuais deverão ser assim distribuídos:

- a) Avaliação feita pela Chefia Imediata: 55%
- b) Auto-avaliação: 25%
- c) Avaliação feita pelos pares-usuários: 20%

A avaliação será anual e a apuração do resultado final da avaliação será feito a cada três anos adotando-se a média aritmética entre as três notas das avaliações realizadas anualmente e usando a fórmula abaixo. Se o resultado for igual ou superior a 75, o servidor terá direito a progressão por mérito no seu nível de vencimentos base.

$$\text{Média Aritmética} = (\text{Avaliações Ano 1} + \text{Avaliações Ano 2} + \text{Avaliações Ano 3})/3$$

## 10.2 PARTICIPANTES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO E DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho do servidor contará com a participação da sua chefia imediata, do par-usuário dos serviços prestados pela Unidade, onde o servidor desenvolve suas atividades laborais, bem como o próprio servidor por meio da auto-avaliação.

## 10.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para a avaliação de desempenho do servidor serão aplicados três instrumentos de avaliação, cujas questões serão respondidas dentro dos padrões de qualidade em atendimento aos serviços prestados:

- a) Avaliação pela Chefia imediata do servidor;
- b) Auto-avaliação, na qual o servidor se avalia;
- c) Avaliação do par-usuário com relação a qualidade dos serviços prestados.

Nessa perspectiva, serão aplicados os seguintes instrumentos de avaliação de desempenho:

- a) **Avaliação Chefia imediata** – instrumento respondido pela chefie imediata do servidor tendo como base os fatores de avaliação negociados previamente entre o servidor avaliado e sua Chefia no início do ciclo de avaliação que tem a duração de três anos, abrangendo questões como: motivação, comprometimento,

conhecimento profissional, capacidade de trabalho em equipe, comportamento ético, entre outros.

- b) **Auto-avaliação** – instrumento respondido pelo servidor tendo como base os fatores de avaliação negociados previamente entre o servidor e sua Chefia no início do ciclo de avaliação que tem a duração de três anos, abrangendo questões como: motivação, comprometimento, conhecimento profissional, capacidade de trabalho em equipe, comportamento ético, entre outros.
- c) **Avaliação do par-usuário** – instrumento respondido pelo par-usuário do servidor tendo como base os fatores de avaliação fixados pela Norma regulamentadora do processo de avaliação, abrangendo questões como: credibilidade e confiança, comportamento ético, qualidade do trabalho, qualidade no atendimento ao usuário e comunicação.

#### 10.4 PRODUTOS GERADOS PELO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os produtos que se espera do processo de avaliação de desempenho para a área de Recursos Humanos envolvem a constituição de um banco de dados do perfil dos profissionais avaliados, na percepção da sua chefia imediata, do próprio servidor e do seu par usuário, bem como das necessidades dos funcionários e dos gestores, em termos de treinamento e desenvolvimento. Fornecer a alta direção da Instituição informações importantes sobre aspectos que afetam diretamente a vitalidade da organização e a utilização destas para fazer os ajustes necessários em seus planos estratégicos.

E, ainda, subsídios para elaborar e executar um programa de acompanhamento e aconselhamento do servidor técnico-administrativo, onde terá oportunidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, reforçando seu bom desempenho e procurando corrigir suas deficiências.

Em síntese, o processo de avaliação de desempenho, deverá produzir subsídios para:

- 1) Propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- 2) Identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- 3) Elaborar e executar Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento;
- 4) Aferir o mérito para progressão na carreira;
- 5) Suprir de informações para a promoção funcional na carreira.

## **11 O PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS IEES**

A Lei Estadual nº 15.050 que alterou a Carreira dos Servidores Técnico-administrativos das IEES/PR, instituiu a política e as diretrizes de desenvolvimento de pessoal do Sistema Estadual de Ensino Superior Público.

Tal política visa sobretudo, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, partindo do pressuposto que o desenvolvimento permanente do servidor público é um fator estratégico para o alcance desse objetivo. Dentre as diretrizes do PCCS, destaca-se o incentivo e apoio ao servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências individuais e institucionais.

Para viabilizar esse incentivo as Instituições de Ensino Superior integrantes do Sistema, deverão planejar e implantar o Plano de Capacitação conforme estabelecido no item I, do § 4º do Art. 24, como também o item VII, § 3º do Art. 26 que trata do desenvolvimento na carreira.

O Plano de Capacitação dos Servidores Técnico-administrativos das IEES/PR, insere-se na organização e gestão de pessoas das IEES, devendo abranger a área comportamental, técnica e gerencial.

Esse Plano deverá sistematizar uma política permanente de gestão de pessoas e, para tal, um programa permanente de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal com o devido acompanhamento e avaliação.

A gestão de pessoas por competências, a que se propõe o atual formato da Carreira Técnica Universitária, que contempla Cargo Único com funções amplas em suas tarefas, mobilidade entre as funções de mesma Classe Funcional, processo de avaliação de desempenho com múltiplas visões, Chefia, auto-avaliação e avaliação do par-usuário e dinâmico processo de desenvolvimento na carreira que traz no seu bojo promoções horizontais e verticais com base em escolaridade, titulação e cursos de formação de educação continuada.

O Plano de capacitação deverá conter, entre, outros:

- 1) Alinhar a performance das pessoas aos resultados institucionais esperados segundo seu plano estratégico;
- 2) Tornar a gestão de pessoas estratégica;
- 3) Otimizar os investimentos em desenvolvimento de pessoas;
- 4) Simplificar e dar transparência ao processo de desenvolvimento;

- 5) Maior envolvimento das chefias e servidores na gestão de pessoas;
- 6) Orientar a programação, execução e avaliação de ações de capacitação e desenvolvimento profissional e institucional.

O programa de capacitação deverá ser contextualizado como um processo participativo, contínuo e sistemático, de planejamento e execução, com caráter pedagógico, devendo envolver todos os servidores, visando proporcionar a aprendizagem e a transformação da realidade existente, tendo em vista o desenvolvimento institucional e profissional.

Assim, o Programa de Capacitação do Sistema a ser implementado pelas IEES vinculadas a SETI, deverá ter as seguintes finalidades:

- a) Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- b) Desenvolvimento permanente do servidor público;
- c) Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição, tendo como referência o seu planejamento estratégico.

O Programa de Capacitação do Sistema contemplará procedimentos que envolvam ações pedagógicas visando proporcionar a aprendizagem e a transformação da realidade existente, tendo em vista o desenvolvimento institucional e profissional.

Portanto, as linhas mestras de sua implementação serão:

- a) Iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão das IEES e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;
- b) Formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;
- c) Educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;
- d) Gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;
- e) Inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e,

- f) Específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e a função que ocupa.

As ações podem ser implementadas por meio de cursos de curta ou longa duração, utilizando-se as modalidades atualização, formação, qualificação, graduação e pós-graduação, nos níveis de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.

O plano de Capacitação a ser implantado estabelecerá ações e metas no sentido de:

- a) Promover incentivos ao Ensino Fundamental, médio e superior;
- b) Criar ações visando o aperfeiçoamento do servidor em nível de pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*;
- c) Incentivar o estudo e a pesquisa, individualmente ou em grupo, visando a ampliação de conhecimentos e adequação das ações na melhoria de qualidade no setor público.

Portanto, as linhas de desenvolvimento do Programa de Capacitação do Sistema, previstas na Lei 15.050, de certa forma, deverão estar contempladas na Resolução dos Conselhos Superiores de cada IEES.

As ações de capacitação podem ser desenvolvidas no local de trabalho, coordenadas e ministradas por especialistas da Instituição ou fora do local de trabalho, ou desenvolvidas por profissionais de outras instituições/organizações como no caso dos cursos de graduação e pós-graduação.

Para tanto, deverá levar em consideração a gestão por competência, entendida como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição.

## 12 CONCLUSÃO

Pretendeu-se com a realização desta análise, fazer uma breve investigação das políticas de gestão de pessoas nas Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado do Paraná, em especial para os integrantes do quadro de servidores técnico-administrativos, uma vez que Universidade é o lugar de disseminação e até criação do conhecimento e o servidor técnico-administrativo deve se desenvolver e se igualar ao docente, rompendo uma “diferença” entre categorias de servidores.

Após este estudo, há condições de afirmar que servidores motivados, capacitados e valorizados têm maior probabilidade de diagnosticar problemas e sugerir soluções.

Com servidores técnico-administrativos qualificados a entrega dos serviços à comunidade será aprimorada, cumprindo assim o papel do Estado.

A modernização e atualização, estruturando ou reestruturando o Plano de carreira deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade de serviços públicos.

As Instituições de Ensino Superior são organizações notadamente complexas. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Em primeiro lugar, apresentam uma diversidade de objetivos de difícil mensurabilidade. Além disso, dependem legal e economicamente da sociedade, mas estão protegidas em virtude de seu prestígio e importância. Em segundo lugar, a difusão de autoridade em zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente, provoca acentuadas fragmentações internas, resultantes de uma elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza das atividades.

Tendo servidores qualificados através da gestão por competência, proposta no PCCS, aos poucos será destruída a imagem que a população faz do servidor público.

Com a implantação do novo Plano de Carreira, Cargos e Salários dos servidores técnico-administrativos das IEES/PR, espera-se que os melhores profissionais do mercado passem a ter interesse na carreira pública.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. **Gestão de pessoas no serviço público federal**: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense. Disponível em:

<[http://www.ndc.uff.br/textos/marcos\\_vin%C3%ADcius\\_gestao.pdf](http://www.ndc.uff.br/textos/marcos_vin%C3%ADcius_gestao.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2008.

BISPO, Patrícia. **A ética na avaliação de desempenho**. Disponível em:

<[http://www.w3net.com.br/artigos/competencias/art\\_etica.doc](http://www.w3net.com.br/artigos/competencias/art_etica.doc)>. Acesso em: 28 abr. 2008.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado** elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995. Em seguida foi submetido ao Presidente da República, que o aprovou na forma ora publicada, em novembro de 1995.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 21.ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 1999.

CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, n. 1, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Ed. Compacta, Atlas, 2002.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen Paul. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. 6. ed. São Paulo: LTC Editora, 2001.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégia e competências**. Disponível em: <<http://www.rae.br/artigos/2143.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.); FLEURY, Afonso et al. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GOVERNO DE PARANÁ. Resolução Conjunta nº 001/2008-SETI/SEAP. Aprova o Regulamento do processo de Avaliação de Desempenho dos Agentes Universitários das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado do Paraná, IEES, de que trata a Lei Estadual nº 15.050 de 12 de abril de 2006.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. Lei Estadual n.º 11.713, de 07 de maio de 1997. Dispõe sobre as Carreiras do Pessoal Docente e Técnico-Administrativo das Instituições de Ensino Superior do Estado do Paraná e adota outras providências. Diário Oficial do Estado do Paraná, Curitiba, 07 maio 1997, sob nº 4997.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. Lei estadual n.º 15.050, de 12 de abril de 2006. Altera para Carreira Técnica Universitária a denominação da Carreira de Pessoal Técnico Administrativo das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado do Paraná e adota outras providências. Diário Oficial do Estado do Paraná, Curitiba, 12 abr. 2006, sob nº 7205.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. **Competências profissionais e modernidade organizacional**: coerência ou contradição. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1969.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2008.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Buhler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competência**: uma experiência de utilização. Disponível em: <[http://www.ogerente.com.br/novo/artigos\\_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=154&id=231&pagina=3](http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=154&id=231&pagina=3)>. Acesso em: 12 maio 2008.

LE BORTEF, G. **De la compétence**. France: Editions d'Organizations, 1995.

LUZ, T. R. **Competências que marcam a diferença**. 2001. Tese de Doutorado - Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Quality Mark Ed., 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 16. ed. 2ª tiragem. São Paulo: Malheiros, 1991.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1999.

MELLO, Celso Antonio Bandeira. **Curso de direito administrativo**. 12 ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTAL DA DEMOCRACIA. **Diretrizes gerais para um plano de Governo**. Disponível em: <[http://www.portaldademocracia.org.br/uploadAddress/planodegoverno\\_requiao.pdf](http://www.portaldademocracia.org.br/uploadAddress/planodegoverno_requiao.pdf)>. Acesso em: 12 agosto 2008.

QUINTELLA, Selma Roller. **RH Estratégico na Administração Pública**: implementado um modelo de gestão de pessoas focado nas metas e objetivos do órgão. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/senado/portaldoservidor/jornal/jornal69/PalestrasQualiVida/SelmaRollerQuintella.pdf>>. Acesso em: 12 agosto 2008.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.



ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Tradução de: Patrícia Chittoni Ramos e equipe do ILA – PUC-RS, sob a supervisão de Julieta Beatriz Ramos Desaulniers. Campinas: Papirus, 1987.

SALLES, Carlos Alberto Campos. **Gestão de pessoas versus gestão pública**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 27 agosto 2008.

SUFRAMA. Superintendência da Zona Franca de Manaus. **Plano de Capacitação dos Servidores da SUFRMA**. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/pndp/arq\\_down/suframa.pdf](http://www.servidor.gov.br/pndp/arq_down/suframa.pdf)>. Acesso em: 31 agosto 2008.

UEPG. Universidade Estadual de Ponta Grossa. **Regulamento de capacitação da Carreira Técnica Universitária**. Disponível em: <<http://www.uepg.br/prorh>>. Acesso em: 31 agosto 2008.

UFVJM. Universidade Federal dos Vales Jequitinhonha e Mucuci. **Programa de Capacitação e aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-administrativos em Educação**. Disponível em: <<http://www.ufvjm.edu.br>>. Acesso em: 01 agosto 2008.

UNB. Universidade de Brasília. **Programa de gestão de desempenho**. Disponível em: <<http://www.srh.unb.br/extra/organograma/gedef/manual.html>>. Acesso em: 31 agosto 2008.

UNICAMP. Universidade Estadual de Campinas. **Em direção a uma política de recursos humanos para a UNICAMP**. Disponível em: <[http://www.unicamp.br/dgrh/download/politicas\\_rh.doc](http://www.unicamp.br/dgrh/download/politicas_rh.doc)>. Acesso em: 31 agosto 2008.

UNICENTRO. Universidade Estadual do Centro-Oeste. **Plano de valorização e capacitação – 2007 da Carreira Técnica Universitária**. Disponível em: <[http://www.unicentro.br/recursoshumanos/PROVARs/plano\\_provars\\_web.pdf](http://www.unicentro.br/recursoshumanos/PROVARs/plano_provars_web.pdf)>. Acesso em: 31 agosto 2008.

UNIOESTE. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. **Regulamento da Política de Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos de Cascavel – PR**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br>>. Acesso em: 31 agosto 2008.