

UFRRJ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**A avaliação de desempenho individual como instrumento de gestão estratégica de  
pessoas: o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional**

Letícia Dias Lavor

Março/2013



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO  
INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: O  
INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO  
NACIONAL**

**LETÍCIA DIAS LAVOR**

Sob a orientação da Professora Doutora  
**Beatriz Quiroz Villardi**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**, no Programa de Pós-Graduação de Gestão e Estratégia em Negócios.

Rio de Janeiro  
2013

351  
L414a  
T

Lavor, Letícia Dias, 1964-

A avaliação de desempenho individual como instrumento de gestão estratégica de pessoas: o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional / Letícia Dias Lavor - 2013.

188 f. : il.

Orientador: Beatriz Quiroz Villardi.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 103-113.

1. Administração pública - Administração - Teses. 2. Administração de pessoal - Teses. 3. Administração de pessoal - Avaliação - Teses. 4. Pesquisa qualitativa - Teses. I. Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
 PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
 INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
 MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

LETÍCIA DIAS LAVOR

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 26/03/2013

---

Prof<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Beatriz Quiroz Villardi  
 (Orientador)  
 UFRRJ

---

Prof<sup>º</sup> Dr.<sup>º</sup> Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas  
 (Membro externo)  
 MADE-UNESA

---

Prof<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Maria Gracinda Carvalho Teixeira  
 (Membro interno)  
 UFRRJ

## LISTA DE SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho  
ADC – Avaliação de Desempenho por Competências  
ADI- Avaliação de Desempenho Individual  
APF – Administração Pública Federal  
BSC – Balanced Scorecard  
CAPES- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior  
CODEP- Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas  
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público  
DEPAM – Departamento de Patrimônio Material  
DPA – Departamento de Planejamento de Administração  
EC- Emenda Constitucional  
GDAC- Gratificação de Desempenho de Atividade Cultural  
GEP – Gestão Estratégica de Pessoas  
GP – Gestão de Pessoas  
GPC – Gestão de Pessoas por Competências  
GT – Grupo de Trabalho  
IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional  
MINC- Ministério da Cultura  
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
PCA- Plano de Capacitação Anual  
PPA – Plano Plurianual  
RH – Recursos Humanos

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Fluxograma de processo-piloto de avaliação e desempenho ..... | 56 |
| Figura 2: Diagrama do IPHAN.....  | 72 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Quantitativo de Pessoal efetivo do IPHAN ..... | 69 |
| Tabela 2: Quadro de Pessoal não efetivo do IPHAN .....   | 69 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1: Evolução de GP no Brasil .....  | 31  |
| Quadro 2: Sistema de Gestão Estratégica de Pessoas por Competências.....                          | 33  |
| Quadro 3: Competências classificadas por níveis .....   | 38  |
| Quadro 4: Seleção de Fatores de Desempenho .....  | 55  |
| Quadro 5: Quadro Síntese de diretrizes para ADI.....  | 60  |
| Quadro 6: Consolidação de diretrizes para ADI.....  | 63  |
| Quadro 7: Organograma do IPHAN .....  | 67  |
| Quadro 8: Evolução do quadro de pessoal do IPHAN .....  | 70  |
| Quadro 9: Ciclo da execução orçamentária.....   | 73  |
| Quadro 10- Composição do grupo focal, conforme Portaria 21, de 24/01/2012.....                    | 87  |
| Quadro 11- categorias de análise.....   | 88  |
| Quadro 12- Diretrizes consolidadas pela autora para a construção de uma ADI para o IPHAN<br>..... | 102 |

## SUMÁRIO

|  |             |
|--|-------------|
| <b>RESUMO</b> .....  | <i>xiii</i> |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | <i>xiv</i>  |
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <i>15</i>   |
| <b>1.1 Situação Problemática</b> .....   | <i>15</i>   |
| 1.1.1. <i>Dados e/ou informações que dimensionam a situação problemática</i> .....   | <i>16</i>   |
| <b>1.2. Objetivos</b> .....  | <i>18</i>   |
| 1.2.1. <i>Objetivo Final</i> .....   | <i>18</i>   |
| 1.2.2. <i>Objetivos Intermediários</i> .....   | <i>18</i>   |
| <b>1.3. Justificativa</b> .....  | <i>19</i>   |
| 1.3.1. <i>Importância</i> .....  | <i>19</i>   |
| 1.3.2. <i>Oportunidade</i> .....   | <i>20</i>   |
| 1.3.3. <i>Viabilidade</i> .....  | <i>20</i>   |
| <b>II- REVISÃO DA LITERATURA</b> .....   | <i>22</i>   |
| <b>2.1. Uma breve trajetória da Administração Pública no Brasil.</b> .....   | <i>22</i>   |
| <b>2.2. Gestão Estratégica de Pessoas: teorias e significados</b> .....  | <i>29</i>   |
| <b>2.3. A Avaliação de Desempenho Individual</b> .....   | <i>40</i>   |
| 2.3.1. <i>As diretrizes utilizadas pelas organizações ao implantarem sua ADI na Administração Pública Brasileira</i> ..... | <i>43</i>   |
| <b>III- O FOCO DE ESTUDO: O IPHAN</b> .....  | <i>65</i>   |
| <b>3.1. O sistema de avaliação de desempenho no IPHAN</b> .....  | <i>74</i>   |
| <b>IV - METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....  | <i>76</i>   |
| <b>4.1. Plano ou delineamento da pesquisa</b> .....  | <i>76</i>   |
| <b>4.2. Os sujeitos da pesquisa e critérios de seleção</b> .....   | <i>76</i>   |
| <b>4.3. Planos, instrumentos e métodos de coleta de dados</b> .....  | <i>77</i>   |
| <b>4.4. A realização do piloto do roteiro para o grupo focal</b> .....   | <i>80</i>   |
| <b>4.5. Plano, instrumentos e métodos de análise de dados empíricos</b> .....  | <i>81</i>   |
| <b>4.6. Limitação Metodológica</b> .....   | <i>83</i>   |
| <b>V – RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</b> .....   | <i>85</i>   |
| <b>VI – DISCUSSÃO TEORIA X CAMPO</b> .....   | <i>93</i>   |
| <b>VII – CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b> .....  | <i>100</i>  |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <i>104</i>  |
| <b>APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA O GRUPO FOCAL</b> .....   | <i>115</i>  |
| <b>APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DO PILOTO DO GRUPO FOCAL</b> .....   | <i>118</i>  |
| <b>APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DO GRUPO FOCAL</b> .....   | <i>135</i>  |
| <b>APÊNDICE F – ANÁLISE INDUTIVA HERMENÊUTICA</b> .....  | <i>167</i>  |

|   |                   |
|---|-------------------|
| <b><i>ANEXO A – DECRETO 5.507/06.....</i></b>   | <b><i>180</i></b> |
| <b><i>ANEXO B – PORTARIA Nº 21/IPHAN, DE 24 DE JANEIRO DE 2012, publicada na seção II, p. 4, do DOU de 31/01/2012. ....</i></b> | <b><i>185</i></b> |
| <b><i>ANEXO C – CONFIABILIDADE E CONSISTÊNCIA: CONSIDERAÇÕES DO GRUPO FOCAL A RESPEITO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</i></b> | <b><i>186</i></b> |

*Aos meus filhos e afilhados, como  
proposta de trilha.*

*Aos meus pais, com amor.*

*Ao meu marido Paulo Caldas Lavor,  
pelo indizível, pelo passado, presente e  
para o futuro.*

## AGRADECIMENTOS

Queria muito escrever esse “capítulo”, mas queria que expressasse de forma contundente a gratidão para com todos que foram me constituindo ao longo da vida. Não queria que ele cumprisse apenas um protocolo. Nesse sentido, seria dispensável.

Ocupou, como diria um desses seres, o cantinho do meu pensamento. Já no final da travessia, deparei-me com o seguinte texto:

Porque também o corpo não é um só membro, mas muitos.  
 Se o pé disser: Porque não sou mão, não sou do corpo; não será por isso do corpo?  
 E se a orelha disser: Porque não sou olho não sou do corpo; não será por isso do corpo?  
 Se todo o corpo fosse olho, onde estaria o ouvido? Se todo fosse ouvido, onde estaria o olfato?  
 Mas agora Deus colocou os membros no corpo, cada um deles como quis.  
 E, se todos fossem um só membro, onde estaria o corpo?  
 Assim, pois, há muitos membros, mas um corpo.  
 E o olho não pode dizer à mão: Não tenho necessidade de ti; nem ainda a cabeça aos pés: Não tenho necessidade de vós.  
 Antes, os membros do corpo que parecem ser os mais fracos são necessários; E os que reputamos serem menos honrosos no corpo, a esses honramos muito mais; e aos que em nós são menos decorosos damos muito mais honra.  
 Porque os que em nós são mais nobres não têm necessidade disso, mas Deus assim formou o corpo, dando muito mais honra ao que tinha falta dela;  
 Para que não haja divisão no corpo, mas antes tenham os membros igual cuidado uns dos outros.  
 De maneira que, se um membro padece, todos os membros padecem com ele; e, se um membro é honrado, todos os membros se regozijam com ele.  
 Vós, todos juntos, sois o corpo de Cristo e, individualmente, sois membros desse corpo. (I Cor 12, 14-28)

No mesmo momento pensei: gente ! Isso é que é gestão estratégica!

Estava naquele momento descobrindo textos do Albuquerque, do Dutra, do Ruas, da Antonello, do Fischer, do Durand, do Le Boterf e de muitos outros. Estava no limite de minhas forças físicas e mentais. Ao mesmo tempo, no meu melhor momento. Aquele momento em que, amparada por especialistas e em interação com diferentes profissionais, você consegue compreender e interpretar o texto do outro, discordar, questionar, admirar e se confundir para, enfim, assimilar e construir o seu texto, tornando-se autor da sua própria história.

Acho que todos no mestrado devem ter tido um momento desses: a descoberta de algo, facilitada por um professor e por seus colegas, que lhe confere uma nova competência, um novo olhar, que altera sua forma de agir. O momento em que, mesmo não sendo Arquimedes, gritamos Eureka!

Essa nova competência me permitiu ler a Carta de São Paulo, escolhida para sintetizar meu aprendizado nesses dois anos, e interpretá-la como sendo o princípio da Gestão Estratégica de Pessoas. Será?

A todos os meus professores, em especial a minha orientadora Beatriz Villardi, aos professores Américo Ramos e Maria Gracinda Teixeira, e aos colegas da turma 2011 do PPGEN, agradeço imensamente por esse novo olhar. Teria sido impossível sem vocês.

Ao IPHAN, ao Grupo de Trabalho de GP e à equipe do Sítio Roberto Burle Marx, representados aqui pelo administrador Douglas Bersch e pelo biólogo Marlon da Costa Souza, agradeço a aposta, apoio, incentivo, amizade, compartilhamento e reconhecimento.

Aos meus alunos, pelo desafio constante.

A toda família, à carioca e à mineira, e aos amigos, por tudo.

## RESUMO

---

LAVOR, Letícia Dias. **A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: O INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios), Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013.

Este trabalho refere-se ao tema Gestão Estratégica de Pessoas, tem como temática a avaliação de desempenho individual (ADI) numa instituição pública ligada à área da cultura e vem ao encontro de uma inquietação da pesquisadora para, enquanto gestora, avaliar seus pares e subordinados e ser avaliada com base em um instrumento de avaliação de desempenho individual que parece ter sido percebido pelos funcionários como instrumento apenas para concessão de gratificação ou punição, estando assim dissociado de sua função primordial que é a de servir como *feedback* para todo o sistema de gestão. Diante do exposto, uma questão central de pesquisa foi colocada: **quais são as diretrizes para a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual para o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) que seja percebido pelos servidores como uma ferramenta de gestão pertinente à realidade da organização?** A abordagem metodológica desta pesquisa foi qualitativa e para coletar dados empíricos foi realizada uma entrevista de grupo focal. Concluiu-se que para se elaborar um instrumento de ADI que seja percebido como instrumento de gestão pertinente à organização faz-se necessário uma política de comunicação unificadora que dissemine os objetivos de seu planejamento estratégico, os seus macroprocessos e seus indicadores. Concluiu-se, ainda, que a elaboração da ADI deve ser liderada por técnicos cuja capacitação seja reconhecida pelo corpo funcional e ter por base as responsabilidades e atribuições dos servidores, que precisam também ser mapeadas e traduzidas num novo Plano de Cargos e Carreira.

Palavras chave: Administração Pública, Gestão Estratégica de Pessoas, Avaliação de Desempenho Individual, IPHAN, Análise Qualitativa.

## ABSTRACT

---

LAVOR, Leticia Dias. INDIVIDUAL PERFORMANCE ASSESSMENT AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE: O INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. Dissertation (Master in Business Management and Strategy), Institute of Humanities and Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013.

This work relates to the theme Strategic People Management, has as its theme the assessment of individual performance (ADI) a public institution linked to the area of culture and comes against a researcher for the unrest, while managing, evaluating their peers and subordinates and be evaluated based on an assessment instrument performance individual who seems to have been perceived by employees as a tool only for grant of gratuity or punishment, thus being decoupled from its primary function is to serve as feedback for any management system. Given the above, a central research question was posed: What are the guidelines for the preparation of an instrument to assess individual performance for the Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) that is perceived by servers as a management tool relevant the reality of the organization? The methodological approach of this research was to collect qualitative and empirical data we conducted a focus group interview. It was concluded that in order to develop a tool that ADI is perceived as a management tool relevant to the organization it is necessary a policy of unifying communication to disseminate the goals of its strategic plan, its macro-processes and their indicators. We conclude further that the development of the ADI should be led by technicians whose training is recognized by the workforce and be based on the duties and responsibilities of the servers, which must also be mapped and translated into a new Job and Career Plan.

Keywords: Public Administration, Strategic People Management, Individual Performance Evaluation, IPHAN, Qualitative Analysis.

A partir da década de 90, a literatura sobre gestão passa a discutir a necessidade de se focar nas pessoas a fim de se garantir um diferencial competitivo ou uma melhor prestação de serviços, já que em tempos globalizados as diferenças que antes provinham de recursos tangíveis foram minimizadas. Neste novo cenário, ganham destaque o estudo do comportamento humano nas organizações e o papel estratégico da área de Recursos Humanos - RH, até então vista como uma área operacional, que não contribuía para o cumprimento da missão nem para o alcance dos objetivos institucionais (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Independente de ser exigência de fatores do ambiente em que está inserida a empresa ou do ambiente interno, mudar a forma de gerir as pessoas foi e continua sendo o desafio imposto aos setores de RH das organizações (DUTRA, 2002).

Em busca de metodologias, práticas e conceitos que pudessem embasar essa mudança, Fischer (2002) propõe um modelo de gestão de pessoas que se compõe de políticas e processos capazes de identificar padrões de comportamentos nos indivíduos que interessem ao negócio, bem como de recrutar talentos, desenvolvê-los e retê-los, elevando o RH à condição de parceiro estratégico da organização.

### 1.1 Situação Problemática

Mudar a forma de gerir as pessoas, mais do que um desafio para as instituições públicas, se constitui em uma determinação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) explicitada através do Decreto 5.707/2006 que dispõe sobre a instituição da política e das diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). Esta determinação abrange o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), autarquia ligada ao Ministério da Cultura, composta por 772 servidores até 2012, e campo de estudo deste projeto de pesquisa.

Para atender à lei, especificamente no caso do IPHAN, era preciso aprender a planejar com vistas a cumprir a missão tendo como parâmetro não apenas um ano de exercício financeiro, mas um projeto de médio e de longo prazo que permitisse à instituição prestar cada vez mais e melhores serviços à população brasileira por meio de uma eficaz avaliação individual de seus servidores. Esse planejamento estratégico demandava, portanto, definir e

difundir para toda a instituição seus objetivos específicos, seus meios de execução, seus prazos e alocação de recursos necessários.

De acordo com as ideias dos gestores do IPHAN, emitidas durante as reuniões institucionais, era preciso que as políticas “ganhassem capilaridade e chegassem aos rincões do país”. Sob a coordenação do Departamento de Planejamento e Administração (DPA), o Planejamento Estratégico deveria culminar com a publicação na internet dos resultados das ações e convergir para uma visão desafiadora, qual seja a do IPHAN “tornar-se até 2015 uma instituição coordenadora da Política e do Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, capaz de identificar, produzir e difundir referências para a preservação do patrimônio cultural no plano nacional e internacional.” (IPHAN, 2011)

Parece impossível conceber que uma instituição atinja seus objetivos sem que seu corpo funcional esteja dimensionado para o porte da demanda, para concretizar as ações planejadas. Com esta intenção, o DPA, através da Coordenação de Gestão de Pessoas, convocou em 2011 um Grupo de Trabalho (GT) – do qual esta pesquisadora fez parte - visando a identificar quais as ações prioritárias para que a área cumprisse seu papel contribuindo para o desenvolvimento, o comprometimento e a retenção de talentos.

Dentre as ações mapeadas, o Grupo de Trabalho (GT) identificou a necessidade de se rever o processo de Avaliação de Desempenho, a fim de que ele pudesse dar suporte efetivo às demais ações pertinentes à área de Gestão de Pessoas.

Para tanto a questão a ser desvendada é: quais são as diretrizes para a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual para o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) que seja percebido pelos servidores como uma ferramenta de gestão pertinente à realidade da organização?

### *1.1.1. Dados e/ou informações que dimensionam a situação problemática*

Para elaborar as diretrizes de uma política de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), em junho de 2011, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) constituiu um Grupo de Trabalho (GT) composto por 24 gestores provenientes de todas as regiões do país que, sob a orientação da consultoria externa INTG, que já havia acompanhado a elaboração do Planejamento Estratégico, foi encarregado de definir e priorizar as ações para uma gestão estratégica de pessoas. O grupo definiu duas ações prioritárias para a Instituição. A primeira consistia em elaborar um novo Plano de Cargos e Carreira (PCC) e para tal foi instituída, por Portaria da Presidência, uma Comissão constituída por 11(onze) titulares e 5 (cinco)

suplentes, todos servidores de carreira. Essa Comissão se reuniu regularmente em Brasília durante o ano de 2012 e contou com o apoio de uma consultoria externa especializada em elaboração de PCC (Consultoria Publix), já que os servidores reconheceram não deter conhecimento técnico necessário sobre o assunto. A Presidência do IPHAN atendeu as solicitações do GT (Anexo B).

A segunda ação prioritária referia-se a implantar um Plano de Capacitação Anual (PCA), visando ao desenvolvimento de competências profissionais de seus servidores e como o IPHAN havia realizado uma avaliação de desempenho individual em janeiro de 2011, considerou-se razoável supor que seus resultados pudessem ser utilizados para a implantação imediata do PCA visto que, à época, esta era a demanda mais premente da área de Gestão de Pessoas do IPHAN.

No entanto, quando o GT analisou o instrumento da mencionada avaliação de desempenho percebeu que: (a) não estava explícito que as competências mapeadas, em 2009, por uma consultoria externa especializada (Spot), contratada à época para realizar o referido mapeamento, tivessem sido contempladas como esteio para a elaboração do instrumento de avaliação; e (b) a ADI estava restrita às determinações e aos cinco critérios elencados na Portaria 433/2010/IPHAN. O GT, então, rejeitou-o como base a uma proposta de PCA para desenvolver competências individuais e organizacionais da instituição.

De acordo com a literatura científica, a sistematização de um Plano de Capacitação deve ser balizada por uma avaliação de desempenho realizada pelo gestor, em conjunto com seu subordinado, com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos deste último e definir novas ações de capacitação necessárias ao desenvolvimento contínuo do avaliado, visto que o processo de avaliação de desempenho – AD –possibilita a verificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento para a organização (NARDUCCI; VILLARDI; DUBEUX, 2006).

Diante dessa premissa, e tendo por base as determinações contidas no Decreto 5.707/06 (Anexo A), torna-se necessário desvendar a seguinte questão: ***quais são as diretrizes para a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual para o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) que seja percebido pelos servidores como uma ferramenta de gestão pertinente à realidade da organização?***

Considerando as demandas do referido Decreto e o levantamento bibliográfico inicial, a suposição inicial foi a de que as diretrizes que devem nortear a elaboração de uma ADI pertinente à realidade do IPHAN devem levar em consideração o seu planejamento

estratégico, a descrição dos cargos, o plano plurianual, a legislação vigente sobre ADI e o mapeamento de competências requeridas e desenvolvidas nessa instituição.

### *1.1.2. Delimitação do Estudo*

O tema Gestão Estratégica de Pessoas abarca um amplo conjunto de processos inter-relacionados que deve ser observado numa perspectiva sistêmica. Esses processos abrangem oferecer suporte à movimentação dos funcionários, propiciar condições para o desenvolvimento da organização e dos funcionários, e distinguir e valorizar as pessoas que mantêm relação com a organização (DUTRA, 2002).

Embora se reconheça a necessária integração sistêmica dos processos de Gestão Estratégica de Pessoas com os objetivos da organização, esta pesquisa se limitou a examinar um de seus processos relativos ao desenvolvimento dos funcionários: a Avaliação de Desempenho Individual – ADI.

O estudo está circunscrito ao período de janeiro de 2007, ano em que o IPHAN deu início à elaboração de seu Planejamento Estratégico, até março de 2012, quando da divulgação do Plano Plurianual para o período de 2012-2015, contendo suas metas e seus macroprocessos. Além disso, os documentos analisados foram os documentos institucionais, elaborados para disseminar os objetivos da gestão, para traduzir um direcionamento político da organização ou para expressar o que a alta direção deseja que se constitua no dia-a-dia da organização, portanto, não foi levantado se refletem a realidade vivenciada pelos servidores.

## 1.2. Objetivos

### *1.2.1. Objetivo Final*

O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar diretrizes para a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual para o IPHAN que seja percebido pelos seus servidores como uma ferramenta de gestão pertinente à realidade da organização.

### *1.2.2. Objetivos Intermediários*

Para alcançar o objetivo final, cinco objetivos intermediários foram cumpridos:

1. revisar os conceitos teóricos de administração pública, de gestão estratégica de pessoas e de avaliação de desempenho individual, e a aplicação destes no setor público federal;
2. relacionar outros modelos de ADI implantadas na administração pública, a fim de identificar princípios que subsidiaram a elaboração destes instrumentos;
3. levantar por meio de pesquisa documental as ações realizadas e/ou difundidas pela alta direção como diretamente vinculadas ao planejamento estratégico organizacional, bem como as diretrizes que nortearam a elaboração da ADI implantada pelo IPHAN;
4. levantar a percepção que os servidores do IPHAN têm da ADI por meio de entrevista de grupo focal realizada com a Comissão constituída pela Presidência da instituição através da Portaria 21, de 24/01/2012 (Anexo B);
5. elaborar e validar com os entrevistados relatório técnico com os resultados da pesquisa.

### 1.3. Justificativa

#### *1.3.1. Importância*

A elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual pertinente à realidade do IPHAN beneficiará a organização na medida em que contribuirá para implantar uma Gestão por Competências que não se limite a cumprir uma determinação do Governo Federal.

A Administração Pública Federal, segundo Regina Luna Santos de Souza<sup>1</sup>, ainda não foi capaz de elaborar um instrumento de avaliação de desempenho individual que sirva como instrumento norteador para a elaboração de um Plano de Capacitação que concorra para a eficiência e eficácia da instituição, auxilie a definição de ações para a política de retenção de talentos, motivação dos funcionários e expertise da organização, garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Acredita-se que essa pesquisa contribua para o preenchimento desta lacuna no IPHAN.

---

<sup>1</sup> Regina Luna Santos de Souza é graduada em Relações Internacionais pela UnB, especialista em políticas públicas e Gestão Governamental pela ENAP. Mestre em Ciências Políticas pela UnB. Servidora Pública especialista em políticas públicas e Gestão Governamental. Professora Universitária. Em 13/12/2011, ministrou palestra aos funcionários do IPHAN sobre Plano de Cargos e Salários, na sede do IPHAN, em Brasília.

### *1.3.2. Oportunidade*

A presente pesquisa veio ao encontro de determinação contida no Decreto MPOG nº 5.707/06 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal.

Por visar a identificação de diretrizes para a elaboração de um instrumento de ADI, este estudo é capaz de subsidiar tanto a definição de um PCA, quanto das demais diretrizes da política de Gestão de Pessoas, todas sob a responsabilidade da Comissão constituída para a elaboração do Plano de Cargos e Carreira do IPHAN. Esta Comissão foi formada por 11 gestores, representativos de todas as áreas da Instituição, incluindo aí servidores da Coordenação de Gestão de Pessoas.

### *1.3.3. Viabilidade*

O IPHAN tomou conhecimento e autorizou por meio de seu Departamento de Planejamento e Administração a realização da pesquisa no âmbito do IPHAN, onde a pesquisadora atua como servidora efetiva do quadro permanente desde 2009 e como suplente da Comissão instituída para elaboração do Plano de Cargos e Carreira.

Desse modo, o acesso para realizar pesquisa documental e entrevistas foi facilitado. A intranet foi disponibilizada para dirimir dúvidas que porventura surgissem durante a análise de dados e que fossem relevantes para a definição de diretrizes visando à elaboração do instrumento de ADI, bem como para enviar o material para os servidores que compuseram o grupo focal, a fim de conferir confiabilidade aos dados coletados.

A presente dissertação foi estruturada em sete capítulos.

O capítulo II, destinado à revisão de literatura, tem por objetivo apresentar as características do ambiente no qual o IPHAN nasceu e se desenvolveu como instituição pública federal. Para tal, é apresentado, primeiramente, um panorama da trajetória da Administração Pública no Brasil, desde o final do século XIX até os dias atuais.

Na sequência, expõem-se as mudanças pelas quais a área de Recursos Humanos (RH) enfrentou para se adequar às transformações do mundo do trabalho. Se, no início do século XX, o RH era um mero “contador de cabeças”, essa área chega ao início do século XXI com a incumbência de captar, selecionar, desenvolver, remunerar, comprometer e valorizar aqueles que garantirão a sobrevivência da organização, seja ela pública ou privada.

Mas, para gerir a sua força de trabalho, a organização precisa conhecer as competências que detém e identificar aquelas de que necessita para poder desenvolvê-las de forma contínua. Essa necessidade confere à Avaliação de Desempenho Individual (ADI) um papel central nesse processo e a transforma no foco desse estudo. A atenção recai na definição de ADI, nas metodologias empregadas, nas experiências vivenciadas por outros órgãos públicos, nas diretrizes, limites e restrições ao processo de avaliação.

No Capítulo III a unidade de análise deste estudo é apresentada e no capítulo IV são expostos os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa de campo. No capítulo V apresentam-se os resultados da pesquisa de campo; no VI constrói-se um paralelo entre as respostas que emergiram da pesquisa de campo e a teoria; e no capítulo VII constam as conclusões, recomendações e sugestões decorrentes do estudo para futuras pesquisas.

## II- REVISÃO DA LITERATURA

---

### 2.1. Uma breve trajetória da Administração Pública no Brasil.

Campo de estudo das ciências sociais no Brasil desde o final do século XIX até os dias atuais, a trajetória da Administração Pública pode ser analisada a partir de três modelos de gestão: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. (DINIZ, 2001).

Pode-se considerar que a história da Administração Pública no Brasil teve início com a transferência da corte portuguesa em 1808 (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). De acordo com Santana (2007), a forma de instalação de seus súditos já refletia o tipo de relação política que viria a ser estabelecida: há registros de que várias famílias instaladas no país tiveram suas casas confiscadas em nome da Coroa para abrigar aqueles que compunham a comitiva real. Simples assim: em nome do Rei e para os seus amigos tudo era permitido e legal.

Essa confusão entre público e privado, segundo Fadul e Souza (2006), gerou práticas de nepotismo, corrupção e servilismo, onde o dirigente definia e decidia a estratégia de ação e caracterizou o modelo denominado patrimonialista de gestão pública, que dominou o período colonial brasileiro. Esse Estado patrimonialista, afirmam os autores, garantiu às elites o usufruto da propriedade pública e estatal como se ela fosse extensão de seus domínios e também privilégios advindos de relações políticas que determinavam ações do Estado na sociedade.

Entretanto, uma grande crise econômica nos anos 30 do século XX, originada no mau funcionamento do mercado, exigiu da máquina administrativa uma reforma que a permitisse responder de forma eficiente a novas demandas sociopolíticas e econômicas. Nesse cenário surge o Estado Social-Burocrático que pretende garantir direitos sociais e o pleno-emprego aos cidadãos por meio da contratação direta de burocratas. (BRESSER PEREIRA, 1997).

Segundo Bresser-Pereira (1997), o modelo patrimonialista não respondia mais às necessidades sócio-político-econômicas e dá lugar a uma Administração Pública burocrática, cuja proposta consistia em combater os vícios e práticas patrimonialistas e viabilizar uma maior profissionalização e desenvolvimento do quadro técnico. De acordo com Fadul e Souza (2006), esse conceito de burocracia apoia-se na concepção que Weber dá ao termo, indicando uma forma de dominação racional-legal e cujo modelo de gestão pública apresenta, entre outras características, tarefas orientadas por normas, divisão do trabalho, cargos estabelecidos de forma hierarquizada, regras e normas técnicas para desempenho de cada cargo, seleção de

peçoal realizada através do mérito, e separação entre propriedade e administração. Acrescentem-se às características já descritas a impessoalidade, a separação entre o público e o privado e a especialização, todas citadas no manual de gestão elaborado para o encontro de gestores de todos os municípios brasileiros, realizado em Brasília, no ano de 2008 (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS, 2008).

Em 1938, um ano após a criação do IPHAN, tendo por base este novo modelo de administração pública, através do Decreto-Lei nº 579/38, foi instituído o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP para dar assessoria ao Presidente da República Getúlio Vargas na reforma e transformação da máquina administrativa. O Estado, segundo Bittencourt e Zouain (2010), foi responsável pela implementação de ações que geraram uma economia de recursos públicos que foram redirecionados para o plano de obras e para a aquisição de equipamentos. Foram instituídos os concursos nacionais para todas as carreiras e programas de desenvolvimento para os funcionários.

O DASP, em função do investimento feito, tinha um corpo técnico altamente qualificado e, assim, o Brasil foi pioneiro na implantação de um sistema de aperfeiçoamento de pessoal. Pode-se dizer que a estratégia proposta pelo governo Vargas para atender às novas demandas pautava-se no desenvolvimento das autarquias, no intervencionismo estatal, no profissionalismo da Administração Pública, na sua racionalização e no seu treinamento técnico (PECI *et al.*, 2008).

Entre os anos 30 e os anos 60 do século passado, esta política foi um fator determinante para o desenvolvimento econômico e social do Estado. Durante esse período, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial, a humanidade vivenciou um período de prosperidade econômica e de aumento dos padrões de vida sem precedentes. Esse desenvolvimento acarretou fortes mudanças no cenário mundial. Com maior oferta de transporte e crescimento dos meios de comunicação, as relações comerciais se modificaram e a competitividade entre as organizações aumentou. A globalização se fez presente, colocando em xeque as políticas econômicas e as formas de governo vigentes (BRESSER PEREIRA, 1997).

O processo de globalização política, econômica e social dos Estados desencadeou um aumento da competitividade internacional e impôs ao Estado a obrigação de proteger seus cidadãos ao mesmo tempo em que exigia que ele se tornasse mais eficiente, aliviando o alto custo imposto sobre as empresas nacionais (BRESSER PEREIRA, 1997).

Em busca desta eficiência, de acordo com Motta (2009), as noções de estratégia e de planejamento estratégico se popularizaram num meio organizacional caracterizado por intensas transformações. O planejamento

se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo (MOTTA, 2009, p.17).

No entanto, ainda segundo este autor, as mudanças ambientais se acentuaram em tal grau que já não era possível predizê-las. A velocidade das transformações, a forte competição, a escassez de recursos eram tão grandes que dava a sensação de que o planejamento estratégico tornava-se ineficaz para responder às demandas desse novo momento (MOTTA, 2009).

Se, num primeiro momento, essas transformações socioeconômicas tiveram tal impacto sobre a iniciativa privada, o que ocorreu no (e com) o setor público?

A partir dos anos 70 e principalmente nos anos 80, segundo Bresser Pereira (1997, p.19), diante dessa competitividade decorrente do processo de globalização, o “Estado entrou em crise e [sua forma de funcionamento] se transformou na principal causa da redução das taxas de crescimento econômico, de elevação das taxas de desemprego e do aumento da taxa de inflação em todo o mundo”. Parece, pois, que o modelo burocrático não era mais capaz de responder às novas demandas sócio-político-econômicas.

A literatura tende a tratar as décadas de 80 e 90 como um processo único de acontecimentos, mas apesar de ambas representarem uma quebra na estrutura de poder que vigorou no país de 1930 a 1970, elas guardam quatro diferenças significativas que dizem respeito ao estilo de gestão, à natureza do processo decisório, às formas de articulação do Estado e sociedade, e aos centros de decisão (DINIZ, 2001).

Para a referida autora, a década de 80 teve como prioridade instaurar o regime democrático, o que exigiu uma ampla coalizão política que acabou por inviabilizar um consenso de diretrizes para nortear a ação governamental, aumentando o grau de conflito que se traduziu na coexistência da valorização do modelo burocrático por parte de uns segmentos e pelo desejo de modernização por parte de outros. Segundo Diniz (2001) foi uma década marcada por um alto grau de mobilização da sociedade civil e culminou com uma crise de governabilidade que exigiu que o papel do Estado, até então intervencionista, fosse repensado.

Nos anos 1990, como resultado de uma eleição direta, Collor assume a Presidência da República defendendo a transformação do Estado num Estado mínimo e acreditando que o papel do Estado consistia apenas em garantir a posse da propriedade e que o mercado deveria regular a economia. Acreditava que privatizar, liberalizar, desregular, flexibilizar os mercados de trabalho de forma radical colocaria o país na trilha do desenvolvimento (DINIZ, 2001).

Desse modo, ainda segundo Diniz (2001), Collor dá início a um desmonte da estrutura governamental e rompe com o passado intervencionista.

Contudo, um novo modelo de gestão entrou em voga e, mesmo depois de Collor ser retirado do governo, essas reformas de natureza liberal, priorizando mudanças estruturais, tiveram continuidade no governo de Fernando Henrique Cardoso, com a implementação, em 1995, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), concebido dentro dessa nova visão gerencialista (FADUL; SOUZA, 2006).

Quando, nos anos 90, o governo verificou a inviabilidade da proposta conservadora de Estado mínimo tornou-se necessária a reconstrução do Estado para que este pudesse realizar não apenas suas tarefas clássicas de garantia da propriedade e dos contratos, mas também seu papel de garantidor dos direitos sociais e de promotor da competitividade do país (BRESSER-PEREIRA, 1997).

O modelo gerencial importado da iniciativa privada americana e usado por ela desde a década de 80 consistiria, portanto, em um instrumental para propiciar a reforma ou a reconstrução do Estado. Denominado no Brasil como A Nova Administração Pública, esse modelo gerencial passa a ser o novo paradigma da Administração Pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Para Fadul e Souza (2006), esse modelo gerencial tinha como estratégia a valorização do serviço público e, para tal, caracterizava-se pela defesa dos seguintes sete princípios: (a) administração profissional; (b) descentralização administrativa; (c) maior competição entre as unidades administrativas; (d) disciplina fiscal e controle no uso de recursos; (e) avaliação de desempenho; (f) controle de resultados; e (g) adoção de práticas de gestão do setor privado.

Consonante ao exposto acima, Abrúcio (2010) afirma que esse novo modelo gerencial reorganizou a Administração Pública Brasileira (APB) e teve cinco pontos fortes: a valorização do mérito como requisito para o ingresso e promoção no serviço público, a otimização das políticas, o controle orçamentário pautado no princípio da eficiência, a existência de um plano diretor como diretriz estratégica que serviu para nortear as ações, e o estabelecimento de um espaço público não estatal, ocupado por organizações sociais (OSs e OSCIPs), muito rejeitadas no plano federal durante a gestão do ministro Bresser Pereira.

A Reforma proposta pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC) não conseguiu reduzir a interferência do Estado na vida das empresas e indivíduos, nem resgatar a governabilidade, não somente por ter como meta o ajuste fiscal, mas por ter incorrido num erro de diagnóstico quando ignorou características socioeconômicas e culturais brasileiras, como o patrimonialismo, o personalismo e o mandonismo, que como características estruturantes das relações sociais e da estrutura de poder não podem ser ignoradas quando se pretende implantar reformas institucionais (COSTA, 2007).

O Estado não teve força para sustentar uma reforma dessa magnitude por cinco fatores: 1º) o péssimo legado de Collor; 2º) pouca importância dada ao tema gestão pública pelo núcleo central de poder e pela sociedade; 3º) resistências da área econômica ao plano diretor; 4º) oposição petista; 5º) a resistência da classe política quanto à profissionalização da burocracia (ABRUCIO, 2010).

A instauração desse novo paradigma gerencial centrado no mercado tinha por objetivo dar início a uma nova era. “Entretanto, limitada por uma visão restritiva de teor administrativo, a Reforma do Estado do governo Cardoso foi capturada pela meta do ajuste fiscal, revelando-se incapaz de realizar a ruptura anunciada” (DINIZ, 2001, p.13).

Sucessor do governo de FHC, o Governo Lula, segundo Abrucio (2010), teve como característica o loteamento político dos cargos públicos. Ao mesmo tempo, fortaleceu mecanismos de combate à corrupção. Com o objetivo de aumentar a efetividade das políticas públicas sem prejudicar o ajuste fiscal, deu continuidade a várias ações de modernização do Estado, como por exemplo, a ampliação da discussão do Plano Plurianual (PPA) com a sociedade, a informatização e disponibilização dos dados públicos e o desenvolvimento de programas nacionais participativos, com uma arquitetura mais em rede, capilarizada, do que piramidal, visando à modernização da Administração Pública.

Essa vertente da administração democrática com foco no estímulo à participação popular nas decisões governamentais, originando demandas populares junto ao governo, denomina-se, segundo Paula (2005), administração pública societal e caracteriza-se por ter seu foco maior na dimensão sociopolítica enquanto que a vertente gerencial prioriza as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa. No entanto, admite a autora que a vertente societal constitui-se ainda como um projeto em construção que demanda maiores alianças políticas para sua consolidação.

A predominância do modelo gerencial e a não consolidação do modelo societal no governo Lula, segundo Abrucio (2010) devem-se ao fato dessa consolidação não ser

decorrente apenas de vontade política, mas necessitar de uma administração integrada, de longo prazo e preparada para dar suporte às mudanças que se pretende implementar

Este modelo gerencial, apesar das críticas de Diniz (2001), de Costa (2007) e de Abrucio (2010), parece ter exigido do governo uma política de profissionalização da Administração Pública, um desenho de carreiras mais sólidas e valorizadas, uma descentralização administrativa, uma busca por melhor qualificação do quadro técnico e a adoção de indicadores de desempenho para mensurar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, com o objetivo de torná-la mais eficientes e eficazes (FADUL; SOUZA, 2006).

Enquanto ganhava força a ideia de que, num mundo globalizado, onde os recursos são escassos, a vantagem competitiva adviria da singularidade e do desenvolvimento contínuo da força de trabalho na organização, teóricos da administração como Hamel e Prahalad (1995) e Zarifian (1999) postulavam novos processos de gestão – e as empresas mais competitivas do mercado já compreendiam os possíveis desdobramentos da aplicação desses conceitos -, a grande maioria dos gestores públicos não vislumbrava a importância da capacitação de seu quadro técnico. Ao contrário, o investimento feito em treinamento e desenvolvimento, quando existia, era relacionado como custo. A gestão estratégica de Recursos Humanos, o mapeamento da organização com seus indicadores, o desenvolvimento de competências, a avaliação de desempenho e a análise do clima organizacional não eram entendidos como via de acesso à melhoria dos serviços (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No Brasil, teóricos da administração como Fischer (2002) afirmavam que a área de Recursos Humanos (RH) deveria assumir a responsabilidade por selecionar e gerenciar o capital humano, garantindo o desenvolvimento das competências individuais, alinhadas às competências organizacionais, visando prestar à sociedade um serviço de qualidade.

Para cumprir sua missão, o RH deveria abandonar seu papel meramente operacional, executor de rotinas administrativas e assumir um papel estratégico, onde o objetivo a ser perseguido seria o de gerar uma sinergia que produzisse movimento de transformação e onde o trabalhador se tornasse agente de um processo de aquisição de conhecimento que o possibilitasse interagir de forma criativa com o ambiente organizacional, a partir do desenvolvimento de suas competências profissionais no trabalho. Esta sinergia permitiria responder aos novos desafios da melhor forma possível, levando em consideração as vicissitudes do momento e o planejamento de longo prazo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Nogueira (2005), os gestores da Administração Pública demoraram a perceber que esse novo modelo de gestão estratégica exigiria mudanças na forma de agir,

transparência nas ações governamentais, agilidade na prestação dos serviços, busca constante por novos conhecimentos e compartilhamento de informações, mas, enfim, a organização ganha nova função social.

Compreender seus objetivos, sua perspectiva de futuro, realizar análise do contexto em que ela está inserida, identificar oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, definir os desafios a serem enfrentados e as iniciativas a serem tomadas passaram a ser consideradas práticas fundamentais para a proposição de estratégias que garantissem a eficácia de todo o processo da gestão organizacional (NOGUEIRA, 2005).

Nogueira (2005) afirma, ainda, que pressionado por cidadãos mais conscientes e exigentes, no final do século passado, o Estado brasileiro deparou-se, então, com a necessidade de atrair para seus quadros uma leva de profissionais que, aliada à força de trabalho já existente, fosse capaz de responder prontamente às demandas, utilizando para isso novos recursos tecnológicos.

O Estado brasileiro defrontou-se também com a premência de disponibilizar ferramentas para o profissional buscar sempre a melhoria de seu desempenho o que, aliada à necessidade de flexibilidade e agilidade para responder à demanda da sociedade, fez com que a ação governamental se voltasse para a elaboração de políticas públicas que, segundo Saravia (2006), constituem-se como:

um sistema de decisões públicas que visa ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, através da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos (SARAVIA, 2006, p.27).

A Gestão de Pessoas no setor público está regida pelo Decreto MPOG 5.707/2006 que instituiu uma nova política pública para o desenvolvimento de pessoal, visando à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão, o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais. São diretrizes desta política: o incentivo, o apoio, a garantia e o estímulo à participação do servidor em eventos de capacitação voltados para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais que promovam a sua permanente qualificação que, por sua vez, deverá estar alinhada ao cumprimento da missão da organização. Os instrumentos para implantação dessa política são três: o Plano Plurianual, o relatório de execução do Plano de Capacitação Anual e o Sistema de Gestão Estratégica de Pessoas por Competências.

Desse modo, pretende-se gerenciar estrategicamente recursos humanos no setor público.

## 2.2. Gestão Estratégica de Pessoas: teorias e significados

De acordo com o Prof. Dr. Sandro Bergue (2009), em palestra realizada no IV Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas<sup>2</sup>, esta nova forma de gestão preconizada pelo Decreto MPOG 5.707/2006 denomina-se Gestão Estratégica de Pessoas e define-se como sendo um processo “cíclico e virtuoso que engloba Planejar, Organizar, Dirigir (liderar), Controlar e que se propõe a pensar a organização como um todo em seu contexto e orientada para o longo prazo”. Portanto, a área de Recursos Humanos – RH, também denominada área de GP, que vinha se transformando ao longo do tempo precisava, mais uma vez, repensar sua forma de atuar.

A função RH sofreu mudanças. Como função gerencial, ela foi postulada por Fayol em 1916, dentro de uma abordagem mecanicista com base na Escola de Administração Científica e, portanto, sujeita ao modelo de gestão burocrático, em voga naquele momento da história (DUTRA, 2002). Nessa abordagem, que predomina do início do século XX até 1930, o RH funciona como departamento de pessoal e se organiza para buscar empregados adequados ao cumprimento das tarefas ordenadas, com o menor custo possível e visando resultados produtivos imediatos (FISCHER, 2002).

Nas décadas seguintes (1930 a 1970) a função RH aproxima-se dos objetos de estudo da Psicologia e da Administração e volta-se para a gestão do comportamento. A teoria Behaviorista e a teoria Humanista influenciaram decisivamente a teoria organizacional. A GP como gestão do comportamento humano organiza-se para realizar treinamento dos gerentes, atuar nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de desenvolvimento de perfis desejados pela empresa. O papel do gerente ganha destaque como intermediador das relações organizacionais. A GP se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade- estabilidade e assistência- submissão (FISCHER, 2002)

Estas abordagens criam um posicionamento da GP na organização mas, segundo Fischer (2002) não a relacionam com as outras funções gerenciais. É na abordagem sistêmica, entre os anos 80 e 90, que a área de RH passa a ser percebida como integrada a um todo

---

<sup>2</sup> Anotações do IV Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Brasília, coordenado pela ENAP e realizado no período de 15 a 19 de março de 2010.

formado por subsistemas que interagem entre si, interagem com o mundo externo, com outras pessoas e se modificam (DUTRA, 2002). Essa GP, como as abordagens anteriores, também se constitui para influenciar os funcionários, se responsabilizar pelos processos de RH, pelos sistemas de recompensa e organizar o trabalho, mas diferencia-se por ser estratégica e, portanto, estar alinhada ao planejamento estratégico organizacional. (FISCHER, 2002).

Como a Gestão Estratégica de Pessoas – GEP- é consequência de processos de mudanças sociais, econômicas e culturais que ocorreram nas organizações e no ambiente onde elas estavam inseridas, depende de fatores internos e externos à organização, de valores e crenças adotados pela empresa, das diretrizes políticas que norteiam a organização, dos processos que visam implantar ações para atingir os objetivos definidos pela alta direção em seu planejamento estratégico e pelo estilo de gestão dos gestores (FISCHER, 2002).

No entanto, segundo Dutra (2002), todas as três abordagens descritas acima (mecanicista, comportamental e sistêmica) ainda não conseguem esclarecer o papel da pessoa no sistema e, desta forma, impedem que as políticas e práticas de GP sejam efetivas ao longo do tempo. De acordo com este autor, há que se agregar a elas a visão do desenvolvimento humano no trabalho, que tem como bases o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem na organização, que entende o ser humano como um ser integral, dotado de individualidade e capaz de mobilizar suas capacidades para entregar à organização o que ela espera dele. A essa nova forma de gestão denomina-se Gestão de Pessoas por Competências – GPC.

No quadro 1, apresenta-se uma síntese das mudanças incorporadas ao conceito de RH ou GP.

| Período                                   | Fase Histórica  | Ideologia organizacional dominante  | Modelo de RH ou GP  |
|---|---|---|---|
| Até 1930                                  | Primeira República  | A Administração baseia-se em pressupostos tayloristas e da administração científica.<br><br>Principais teóricos: Taylor e Fayol   | Modelo de RH como Departamento Pessoal. O RH é um “contador de cabeças” e se organiza para buscar empregados adequados ao cumprimento das tarefas ordenadas, com o menor custo possível e visando o resultado produtivo imediato.   |
| 1930 a 1945<br>1945 a 1965<br>1964 a 1980 | Estado Novo,<br><br>Segunda República<br>Período Ditatorial | A Administração se aproxima da Psicologia. A corrente humanista passa a interferir decisivamente na teoria organizacional.<br><br>Principais teóricos: Mayo, Maslow, Herzberg, Argyris e McGregor | Modelo de RH como Gestão do Comportamento Humano. O RH organiza-se para realizar treinamento dos gerentes, atuar nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de desenvolvimento de perfis desejados pela empresa. O papel do gerente ganha destaque como intermediador das relações organizacionais. O RH se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade- estabilidade; assistência-submissão. |

| Período              | Fase Histórica                   | Ideologia organizacional dominante   | Modelo de RH ou GP   |
|----------------------|----------------------------------|--|--|
| 1980 a 1990          | Regime Ditatorial/<br>Democracia | A Administração deve rever os processos de gestão em busca de um melhor posicionamento no mercado em que a empresa está inserida. O objetivo é obter vantagem competitiva.<br><br>Principais teóricos: Hammer, Champy, Porter e Staehle  | Modelo de Gestão de Pessoas Estratégico. A GP não define a estratégia, mas deve estar alinhada à estratégia organizacional e a fatores ambientais. A GP se organiza para influenciar os funcionários, se responsabilizar pelos processos de RH, sistemas de recompensa e organizar o trabalho.   |
| 1990 aos dias atuais | Democracia                       | A Administração continua a dar importância à função controle, mas passa a priorizar as funções de planejamento e direção. O cidadão que antes era visto como usuário se transforma em cliente e/ou parceiro. Surgem a Administração gerencial, a Societal e a Governança Empresarial.<br><br>Principais teóricos: Hood, Jackson, Kettl, Osborne, Barzelay.<br><br>Principais autores no Brasil: Bresser-Pereira, Eli Diniz, Paulo Motta, Peci, Pieranti, Abrúcio, Ana Paula Paes de Paula e Secchi | Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. A instabilidade do cenário exige que a GP se organize para liderar um processo de desenvolvimento dos funcionários que promova, não a garantia de um posicionamento, mas uma diferenciação na prestação de serviços baseada em suas competências essenciais.<br><br>Principais autores no Brasil: Fleury, Dutra, Ruas, Albuquerque e Fischer |

**Quadro 1:** Evolução de GP no Brasil

Fonte: elaboração própria com base em Fischer (2002), Dutra (2002) e Secchi (2009)

A GPC foi definida por Dutra (2002, p.17) como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”, ou seja, a GPC é um conjunto de princípios e diretrizes que norteiam a relação organização/ funcionário e cujas práticas representam métodos e procedimentos utilizados para implantar estas diretrizes que, por sua vez, têm por objetivo proporcionar condições para que os funcionários compartilhando responsabilidades na organização.

Segundo Dutra (2002), a GPC deve ser flexível o bastante para absorver a velocidade das transformações tecnológicas, ágil para atender às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e agente do desenvolvimento das pessoas a partir dos interesses da organização.

Deve também vir ao encontro das transformações socioculturais que impactam diretamente na expectativa dos indivíduos em relação às organizações e ao trabalho, proporcionando uma forma de gestão que respeite a subjetividade de cada colaborador e que seja facilitadora de um processo de integração que gere comprometimento e satisfação com o trabalho (DUTRA 2002).

Segundo Albuquerque e Oliveira (2001), o processo de operacionalização desse sistema de gestão passa pela definição e detalhamento da estratégia da empresa e pela obtenção do comprometimento dos funcionários, elemento essencial para que a organização execute sua estratégia e cumpra seu papel social.

Segundo estes autores, o primeiro passo para a implantação desse sistema de gestão consiste na identificação das competências organizacionais que adicionam valor à estratégia da organização. Depois, há que se fazer o desdobramento dessas competências essenciais em competências coletivas por áreas ou grupos e, por fim, detalhar as competências individuais. Após o levantamento das competências organizacionais, elaboram-se os níveis de complexidade do trabalho alinhados às competências individuais. Pode-se agora elaborar o modelo de competências com suas ferramentas que são recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e programas de carreira.

Apesar do processo acima parecer ocorrer de forma linear, encadeada e simples, implementá-lo apresenta-se extremamente complexo, como demonstram os resultados de uma pesquisa realizada por Lacombe e Albuquerque (2008), utilizando uma amostra do universo das maiores e melhores empresas privadas instaladas no Brasil relacionadas em julho de 2004 pela revista Exame, indicam que grande parte delas ainda não conseguiu implantar um processo completo de gestão de pessoas porque não o compreendem como um processo sistêmico. Os resultados da pesquisa indicaram que uma importância maior é dada aos aspectos quantitativos e mensuráveis da gestão, em detrimento dos aspectos comportamentais. As ações de gestão são definidas a partir do estabelecimento de metas e o foco recai sobre o levantamento de indicadores, deixando em segundo plano as avaliações qualitativas da estratégia, das políticas e das práticas de GP.

Dutra (2004) também reconheceu a complexidade do processo e o imperativo alinhamento entre as necessidades do indivíduo e da organização. Para ele, o conjunto de políticas e práticas de Gestão de Pessoas deve possuir as propriedades de integração mútua, que permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão em todos os outros subsistemas de recursos humanos, de integração com a estratégia organizacional e de integração com as expectativas das pessoas, pois, caso contrário, se restringirá a ser mais um mecanismo burocrático de cobrança e controle do gestor, inviabilizando um projeto profissional alinhado à empresa que englobe as expectativas das pessoas e os objetivos empresariais. Para o autor, “as entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no essencial”, não cabendo definir competências individuais que não estejam vinculadas às competências essenciais da organização (DUTRA, 2004, p.29).

Com base na descrição do processo de gestão de desempenho elaborado por Brandão e Guimarães (2001), no Quadro 2 sintetiza-se o funcionamento do sistema de gestão estratégica de pessoas por competências nas organizações.



**Quadro 2: Sistema de Gestão Estratégica de Pessoas por Competências**

Fonte: elaboração própria com base em Brandão e Guimarães (2001)

Para Brandão e Guimarães (2001), este sistema deveria possibilitar ao indivíduo melhorar seu desempenho a partir de um processo de capacitação, de aprendizagem contínua, que se daria a partir do desenvolvimento de competências individuais atreladas aos objetivos institucionais e que teriam como consequência uma aprendizagem organizacional. Esta foi definida por Antonello (2005) como um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de

aprendizagem –formais e informais– no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema.

Segundo Antonello (2005), esses processos formais e informais de aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos estão sempre interligados e determinam o desenvolvimento de competências e habilidades individuais e coletivas.

### 2.2.1. *Competências e habilidades: definição, aquisição e desenvolvimento.*

Segundo Dutra (2004), para a maioria dos autores americanos que se debruçaram sobre o tema nas décadas de 70, 80 e 90, competência representa um conjunto de qualificações que garantem que o indivíduo apresente um melhor desempenho na execução de seu trabalho ou tarefa.

A literatura apresenta o psicólogo David McClelland como o primeiro autor a tentar estruturar o conceito de competência nos anos 70 como descrito acima. Segundo Dutra (2010), essa tentativa de McClelland foi decorrência de sua busca por uma abordagem que ultrapassasse a utilização dos testes psicológicos baseados apenas no coeficiente intelectual nos processos seletivos, comum àquela época.

Na década de 80, Boyatzis (1982), autor também alinhado à corrente que compreendia competência como sinônimo de estoque de qualificação, buscava definir os requisitos do cargo a partir de comportamentos e ações esperados.

Nessa visão, defendida pela Escola Americana, as competências necessárias ao desempenho podiam ser previstas e o indivíduo competente era aquele que detinha um conjunto de qualificações que, *a priori*, garantia uma boa *performance* (DUTRA, 2010). Competência era sinônimo de “qualidades requeridas ao exercício de um cargo e relacionadas unicamente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes” (SILVA; MELLO, 2011, p. 168) e podiam ser aprimoradas através de treinamento e desenvolvimento (DUTRA, 2010).

Ao que parece, essa forma de pensar adequava-se a um ambiente de negócios previsível e estável. No entanto, no decorrer dos anos 80 essa realidade foi sendo alterada.

Como afirmam Dutra (2002, 2004 e 2010) e Becker e Lacombe (2005), o ambiente dinâmico, incerto, competitivo e globalizado que caracterizou a sociedade ao longo da década de 80 tornou a noção de competência associada apenas ao estoque de conhecimento e habilidades insuficiente para atender à demanda das organizações e dos funcionários.

Segundo Dutra (2010), conceitos complementares como complexidade, espaço ocupacional, estratégia organizacional e expectativa profissional ganharam destaque e uma

nova forma de conceber a noção de competência foi postulada por autores ligados à Escola Francesa. Nesse novo contexto, o capital intelectual torna-se diferencial competitivo (PORTO; FERNANDES; LEÃO; OLIVEIRA, 2008) e a competência está associada ao que o indivíduo é capaz de realizar, de produzir, de entregar no ambiente de trabalho. Para a abordagem francesa, a competência está inexoravelmente associada à ação.

O significado dado pela Escola Americana à definição de competência, onde competência representa um estoque de recursos que o indivíduo detém, que define seu desempenho superior e que deve estar alinhado às necessidades estabelecidas pelos cargos, era visto pela Escola Francesa apenas como uma forma mais moderna de administrar uma realidade organizacional porém ainda com base nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY; FLEURY, 2001)

Na abordagem francesa, cujos principais representantes são Le Boterf, Zarifian e Durand, competência ultrapassa a noção de qualificação, deve ser compreendida como uma combinação de recursos que podem ser mobilizados a fim de resolver problemas que venham a surgir no que Le Boterf (2003, p.17) chama de “economia de variedade”. Esta exige capacidade de inovação e flexibilidade para criar soluções para problemas num ambiente profissional instável.

Durand (2006)<sup>3</sup> explica que a noção de competência emerge na década de 80 no campo do planejamento estratégico muito em função dos conceitos de posicionamento estratégico da firma face ao seu ambiente externo e o de cadeia de valor postulados por Michael Porter.

Outra contribuição importante, segundo Durand (2006), na década de 80 adveio da retomada dos estudos realizados por Edith Penrose na década de 50 que defendia a ideia de que

o desenvolvimento da firma não depende somente do seu posicionamento externo e do jogo de forças ao qual ela está submetida, mas que uma boa parte do seu sucesso depende também dos recursos que ela tem a sua disposição e que ela mobiliza para prestar serviços aos seus clientes (DURAND, 2006, p. 264. Tradução livre da pesquisadora).

Essa perspectiva baseada em recursos, segundo Durand (2006), foi progressivamente dando lugar a uma abordagem fundamentada no conhecimento produzido na organização.

---

<sup>3</sup> O artigo *L'alchimie de la compétence* foi publicado originalmente na *Revue Française de Gestion*, n. 127, no ano de 2000. Esta informação consta na republicação do mesmo artigo na *Revue Française de Gestion*, n. 160 em 2006.

Não se tratava mais apenas de contabilizar ativos e recursos, mas de possibilitar que as organizações garantissem vantagens competitivas significativas e duráveis sob condições imprevisíveis. Ainda segundo Durand (2006), foi graças a Prahalad e Hamel (1995) que essa perspectiva ganhou destaque na década de 90, colocando em evidência a noção de que a combinação de recursos raros iria garantir vantagem competitiva. Diante do sucesso imediato dessa perspectiva junto aos gestores, vários estudiosos tentaram construir uma teoria da estratégia baseada em competências, mas não foram capazes de definir o conceito de competência de forma precisa, fazendo com que os pesquisadores e gestores encontrassem dificuldade em articulá-lo e validá-lo empiricamente, condições estas essenciais quando se pretende desenvolver uma teoria. (DURAND, 2006)

Para contextualizar e definir o conceito de competência, Durand (2006) chama a atenção para o fato das três perspectivas acima - baseada em recursos, baseada no conhecimento e baseada em competências - possuírem a mesma lógica subjacente, qual seja,

a empresa mobiliza os ativos e os recursos aos quais tem acesso e os combina para oferecer serviços a seus clientes utilizando seus conhecimentos e os processos organizacionais que lhe são próprios. Algumas das habilidades são específicas o suficiente para serem consideradas como chaves, ou seja, elas possuem recursos e um saber fazer sob uma determinada forma e de tal maneira que elas constituem uma vantagem competitiva significativa e durável frente aos concorrentes (DURAND, 2006, p. 265. Tradução livre da pesquisadora).

Para Durand (2006, p. 265), apesar de a lógica das abordagens ser a mesma, a teoria da competência permite um avanço. O autor aceita a perspectiva de Porter (1989) “segundo a qual todo ativo ou recurso tangível é por natureza identificável e, portanto, “achável”, isto é, imitável e não-chave, no sentido empregado por Hamel e Prahalad (1995)”. Nesse sentido, a vantagem competitiva associada a este ativo ou a esse recurso não será durável. O papel de destaque que ganha a abordagem da competência está no fato dela demandar a atenção dos pesquisadores para o que o autor chama de alquimia organizacional ou para o intangível organizacional, para recursos que “satisfazem ao critério da não imitação”, ou seja, o conhecimento, o saber-fazer, os processos, as rotinas, a estrutura organizacional e a identidade, recursos estes muito mais intangíveis e difíceis de imitar. Para o autor, a caracterização do conteúdo realmente estratégico da competência estaria, portanto, na intangibilidade dos processos organizacionais e a base da competência da organização se construiria a partir de processos de experimentação, aprendizagem e desaprendizagem.

Durand (2006), para construir seu referencial sobre competência, toma emprestado de estudos sobre Educação as três dimensões da aprendizagem individual, citadas por Pestalozzi no século XVIII, quais sejam: o conhecimento (saber), a prática (saber fazer) e a atitude (saber ser).

O autor foi alertado por um revisor anônimo que o referencial teórico acerca da Competência correspondia ao que os gregos chamavam, na antiguidade, de *episteme* (conhecimento), *techne* (prática) e *phronesis* (atitude). Parece, pois, que os gregos já exploravam as relações entre esses elementos e é a isso que Durand se propõe também a fazer ao postular uma dinâmica para a competência.

As três dimensões são definidas por ele (2000, 2006) da seguinte forma:

O conhecimento (saber) corresponde ao conjunto estruturado de informações assimiladas e integradas em quadros de referência que permitem à empresa conduzir suas atividades e a operar num contexto específico, mobilizando para tal interpretações diferentes, parciais e, por vezes, contraditórias. O conhecimento inclui o acesso a dados externos, a capacidade de transformá-los em dados de informação aceitáveis, permitindo a evolução do conteúdo e da estrutura” (DURAND, 2006, p. 278. Tradução livre da pesquisadora).

A prática (saber fazer) trata da capacidade de agir de forma concreta de acordo com processos ou com objetivos pré-definidos. O saber fazer não exclui o conhecimento, mas pode dispensar a compreensão das razões pelas quais as técnicas empíricas funcionam. Uma vez posto em ação, o saber fazer tem o mérito incomparável de funcionar e de atingir os objetivos almejados (DURAND, 2006, p. 279. Tradução livre da pesquisadora).

As atitudes nos parecem ter sido um pouco negligenciadas na perspectiva baseada nos recursos (...) Mas, a questão do comportamento e mais ainda da identidade e da vontade constituem para nós um aspecto essencial da capacidade de um indivíduo ou uma organização realizar o que quer que seja (...) Nós consideramos que uma organização motivada é mais competente que uma organização abatida e amorfa, mesmo que detentoras dos mesmos saberes e saber-fazer (DURAND, 2006, p. 279. Tradução livre da pesquisadora).

Portanto, de acordo com Durand (2006), a informação, a ação e a interação são os motores da competência. São as ações concretas, associadas às várias formas de aprendizagem, que permitem que uma capacidade potencial oculta se materialize em competência. Segundo o autor, “é através dessa dinâmica de valorização e de construção/desconstrução de competências que ganha corpo o que uma organização pode realmente vir a realizar” (DURAND, 2006, p.286)

No Brasil, baseados nas ideias da escola francesa e em seus estudos empíricos, Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Nesse sentido, conhecimento corresponde ao saber que as pessoas acumularam ao longo da vida; a habilidade corresponde ao saber fazer, à aplicação produtiva do conhecimento; e a atitude diz respeito à predisposição dos indivíduos para a ação no ambiente de trabalho. Competência se materializa no momento em que as ações no trabalho ocorrem a partir da apropriação do conhecimento. Ela está diretamente relacionada, portanto, à capacidade de entrega do indivíduo na organização (DUTRA, 2002).

Segundo Ruas (2005), as competências podem ser de dois tipos: individuais e coletivas. No ambiente organizacional elas transitarão por três níveis: organizacional, funcional e individual e são caracterizadas no quadro 3 da seguinte forma:

| Níveis               | Descrição das competências  |
|----------------------|---|
| Nível organizacional | <p>As competências estão associadas ao planejamento estratégico e são classificadas de acordo com o seu nível de complexidade em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ competências essenciais - definidas por Hamel e Prahalad (1995) como competências que diferenciam uma determinada empresa das outras no mercado internacional, agregam valor à organização, garantem capacidade de expansão e são difíceis de serem imitadas;</li> <li>✓ competências seletivas – viabilizam a diferenciação de uma organização em mercados regionais e/ou nacionais, no mercado de competição onde ela atua;</li> <li>✓ competências básicas - contribuem para a sobrevivência da empresa no médio prazo</li> </ul> |
| Nível funcional:     | <p>As competências ligam a estratégia à prática:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ competências de grupo - categoria intermediária entre as competências do negócio (organizacionais) e as competências individuais. São competências ligadas às principais funções coletivas da organização (macroprocessos). Podem vir a ser uma competência organizacional, mas estão relacionadas, a princípio, com as responsabilidades funcionais.</li> </ul>  |
| Nível individual     | <p>São aquelas que colocam as propostas e projetos organizacionais e funcionais em ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ competências individuais: garantem a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação ( LE BOTERF, 2003). Dentre as competências individuais estão as gerenciais.</li> </ul>   |

**Quadro 3:** Competências classificadas por níveis

Fonte: elaboração própria com base em Ruas (2005)

Durand (2006) ao relacionar competência individual e coletiva afirma que esta última é decorrência da primeira. Para ele “Competência individual só faz sentido na interação, que constitui a essência do fato organizacional”. Não faz sentido tentar contrapô-las porque “ a transição do indivíduo para o coletivo não é um salto, mas uma leitura diferente da mesma realidade” (DURAND, 2006, p. 280).

Ser competente, portanto, é ser detentor da “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação” conhecimentos, habilidades e formas de atuar visando a atingir ou superar desempenhos conformados na missão da empresa (RUAS, 2005, p.37).

O desenvolvimento de competências estaria, deste modo, intrinsecamente relacionado ao autodesenvolvimento (responsabilidade do próprio indivíduo pela consolidação de

conhecimentos, habilidades e atitudes), às práticas voltadas ao ambiente externo da empresa e à autorrealização, que ocorre quando o indivíduo é capaz de agregar valor à organização e à sociedade, sendo reconhecido por isto (BITENCOURT, 2005).

Nesse sentido, afirma a referida autora, “a formação (educação) e a experiência profissional precisam estar integradas num processo único de desenvolvimento pessoal e profissional” (BITENCOURT, 2005, p. 137) e faz-se necessário repensar o desenvolvimento de competências tendo por base os três eixos propostos por Le Boterf (2003), quais sejam, formação da pessoa, formação educacional e experiência profissional, além de repensar também as lacunas existentes entre educação/formação e capacitação/alternativas profissionais.

Visto como processo, esse repensar seria auxiliado pelo resultado de avaliações, por *feedbacks* que adviriam de mensuração do desempenho mediante a utilização de indicadores. Mas a reflexão não deve se restringir apenas aos indicadores, pois eles integram uma das etapas do processo de avaliação, mas não sintetizam o trabalho, na medida em que as estratégias, as políticas e as práticas relacionadas à gestão de pessoas também entram no escopo do projeto de desenvolvimento pessoal e profissional. (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008).

No modelo de gestão de pessoas concebido de uma forma sistêmica, as mudanças na maneira de gerir pessoas só poderão ser consideradas efetivas na medida em que impactarem todos os quatro subsistemas de RH, a saber: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Remuneração e Benefícios; e Avaliação de Desempenho (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002).

No caso da Administração Pública Federal (APF), para os autores acima, as dificuldades para a implementação do sistema de GP se agigantam na medida em que as diretrizes do MPOG para uma GPC, baseada em Competências, vão de encontro a um modelo que está atrelado a uma definição de cargos engessada e a um processo de seleção e recrutamento que, embora democrático, leva em consideração apenas os conhecimentos teóricos adquiridos pelo cidadão.

Além disso, afirmam Albuquerque e Oliveira (2002) que o modelo da APF prevê um aumento salarial decorrente do tempo de serviço independentemente do desenvolvimento de habilidades, ou seja, independentemente do desempenho.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 45) conceder gratificação em função do desempenho “é um catalisador de energias da organização” e pretende aumentar o comprometimento entre o funcionário e a instituição. Para Rodrigues (2006) conceder a

gratificação por desempenho seria uma forma de traduzir em prática a remuneração da competência, do reconhecimento da contribuição das pessoas no resultado da instituição tendo por base a relação entre estratégias organizacionais e práticas de remuneração.

Para cumprir sua missão de auxiliar a organização a identificar, desenvolver e reter seus talentos nesses tempos onde o capital intelectual se torna diferencial competitivo, o RH vê-se impelido a rever e a modificar seus procedimentos (PORTO *et al*, 2008) incluindo a ADI, que deve ser validada como integrante de um processo sistêmico de gestão, excluindo-se a possibilidade dela ser usada apenas para “dar nota”, como fariam os funcionalistas, ou usá-la como mais um instrumento de exploração e opressão do empregado, como julgam os críticos (NARDUCCI *et al*, 2006). Seria ela uma peça chave, a mola propulsora do ciclo virtuoso citado por Bergue (2009) durante o já mencionado Encontro de Gestão realizado em Brasília, em março de 2010 ?

Faz-se necessário, portanto, conhecer melhor esse subsistema denominado Avaliação de Desempenho Individual.

### 2.3. A Avaliação de Desempenho Individual

Segundo Dutra; Souza; Amboni; Marquezi (2008), a Avaliação de Desempenho (AD) é tão antiga quanto o momento em que um ser humano empregou os serviços de outro ser humano.

No entanto, “a política de avaliar as pessoas como procedimento administrativo regular no interior das organizações” é decorrente das transformações incorporadas ao mundo do trabalho por Frederick Taylor (BARBOSA, 1996, p. 60). De acordo com Dutra *et al* (2008), podem ser considerados os seguintes marcos históricos desse processo de avaliação:

- em 1842, a implantação de sistemas anuais de avaliação de desempenho no Serviço Público dos Estados Unidos, bem como no Exército Americano;
- em 1918, a utilização pela General Motors de um sistema para avaliar seus executivos; e
- em 1936, no Brasil, houve a exigência legal de que a Avaliação de Desempenho fosse implementada pela administração pública, mas segundo Bergamini e Beraldo (1983), somente em 1965 essa prática passaria a ser mais efetiva.

Atualmente, a Avaliação de Desempenho – AD, enquanto instrumento de GP, “deve oferecer à empresa uma visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas,

uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo” (DUTRA, 2002, p. 17).

Mas não foi sempre assim. Durante muitas décadas, segundo Dutra (2002), ela foi utilizada pelos profissionais de RH como instrumento de premiação e punição, vinculado a um modelo de produção mecanicista.

No final da década de 70, diante das rápidas mudanças no ambiente externo, do aumento da competitividade, da escassez de mão-de-obra especializada e da incapacidade de se lidar com os problemas de comportamentos humanos que se manifestavam no ambiente interno da organização, exigiu-se das empresas a definição de nova política de pessoal e de uma nova forma de avaliar seus funcionários (LUCENA, 1977).

Visando à geração de progresso e rentabilidade para todos os envolvidos no processo de ADI, ela passa então a ser definida como um instrumento de planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos dentro da organização que, segundo Lucena (1977), apoiava-se em dois princípios:

- 1- ser instrumento para a melhoria do desempenho e para tanto proporcionar o desenvolvimento de fatores motivacionais; e
- 2- estabelecer uma integração entre os objetivos do indivíduo e da organização.

Melhorar o desempenho, para a autora, dizia respeito a melhorar a atuação do indivíduo em relação ao cargo que ocupava e, desta forma, a avaliação deveria ser feita tendo por base o cumprimento das tarefas, responsabilidades e atividades inerentes a este cargo. A ADI seria norteada, portanto, por parâmetros que permitissem a comparação entre o que se queria do indivíduo e o que ele realizava (LUCENA, 1977).

No entanto, na década de 80, Bergamini (1983) afirma que permitir a comparação entre o que se quer do indivíduo e o que ele realiza não é a única função da ADI. Em tempos de instabilidade e turbulência, as empresas precisavam identificar o potencial de seus empregados, definido por Bergamini (1983) como tudo aquilo que um indivíduo é ou pode vir a ser, pois esse seria o fator que alavancaria os resultados da organização.

O bom funcionamento de uma ADI, segundo Bergamini (1983), estaria vinculado, portanto, à capacidade de se adequar a ADI aos objetivos da instituição, ao preparo dos avaliadores e a certeza de que todos os envolvidos no processo o compreendiam com clareza. Seria ainda necessário rever constantemente a sistemática e a escolha da metodologia para implementar a ADI.

Como ferramenta de gestão, a ADI possibilitaria mapear necessidades de treinamento, dar *feedback*, melhorar o relacionamento interpessoal, o ambiente de trabalho e estimular a produtividade. Seus resultados teriam impacto nas atividades de recrutamento e seleção, de capacitação, de movimentação de pessoal, nos programas de valorização de funcionários e na administração salarial. Favoreceria a meritocracia e evitaria procedimentos corporativistas. Para tanto, segundo Bergamini (1983), ela precisaria ter objetivos claros que fossem do conhecimento de todos os níveis da organização, sob pena de não ter qualquer validade. “É com base nas informações por ela [a ADI] fornecidas que a organização tem condições de atuar internamente para promover seu progresso, sua projeção, e finalmente, o alcance de seu objetivo primeiro – seu funcionamento adequado e sua eficiência produtiva” (p. 9).

O conceito de desempenho, segundo a autora, referia-se à maneira pela qual a pessoa utilizava suas forças ou recursos pessoais para obter sucesso em quaisquer situações da vida,

Pontes (1991) agrega aos conceitos postulados por Bergamini (1983) a noção de que a ADI precisa estabelecer uma inter-relação com os outros subsistemas de RH. Para tal, seria necessário analisar o comportamento do funcionário frente às responsabilidades que lhe são impostas pelo cargo que ocupa e caberia à administração planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho a ser executado, a fim de tornar os funcionários mais motivados e produtivos.

Para implantar um programa de ADI que guarde inter-relação com todos os outros subsistemas de RH, segundo Pontes (1991), cinco instrumentos básicos seriam necessários: 1- Análise de cargos: permite relacionar as principais tarefas que deverão ser realizadas e dar ciência a seu ocupante do que é necessário para se ocupar cargos mais complexos; 2- Plano de carreira ou de cargos: mostra todas as carreiras existentes na organização e a ligação existente entre os cargos e os caminhos que o indivíduo tem para o crescimento profissional; 3- Objetivos: relacionam as atividades que deverão ser realizadas pelo indivíduo e os resultados esperados. Os objetivos devem ser condizentes com o cargo ocupado; 4- Padrões de desempenho: são indicadores qualitativos e quantitativos que servirão de base à avaliação do trabalho a ser realizado; e 5- Ficha de acompanhamento de desempenho: local de registro de ocorrências do desempenho do funcionário que deve funcionar como memória para o momento da avaliação.

Mesmo sendo compreendida como instrumento de planejamento e de integração entre os objetivos da organização e do indivíduo, até a década de 1990, as definições de ADI estavam sempre vinculadas a boa execução do trabalho. Não se mencionava ainda a

possibilidade dela ser utilizada para identificar as capacidades existentes no grupo de indivíduos da organização e que poderiam ser potencializadas (DUTRA *et al.*, 2008).

Ainda não se agregava a este processo de Gestão de Pessoas a visão do desenvolvimento humano. Essa visão de desenvolvimento parece ser incorporada ao discurso teórico sobre ADI como consequência da Gestão de Pessoas por Competências (GPC), no Brasil, no final do século XX, início do século XXI e é traduzida por Narducci *et al* (2006, p.1), como um processo que não pode se restringir a medir os resultados alcançados com os esperados, mas deve integrar um

processo maior de gestão, que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, com objetivo de corrigir desvios, dar sentido de continuidade e sustentabilidade à instituição..

Desta forma, a ADI desempenharia função de ferramenta gerencial promotora do crescimento contínuo do grupo tendo como meta o alcance dos resultados organizacionais desejados.

### *2.3.1. As diretrizes utilizadas pelas organizações ao implantarem sua ADI na Administração Pública Brasileira*

“No serviço público, antiguidade é posto”.  
Dito popular

A avaliação de desempenho objeto central desse estudo é a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), ou seja, aquela que visa a medir e diferenciar o desempenho individual do funcionário em relação a si próprio, em relação ao grupo e em relação aos objetivos institucionais.

Como foi dito no capítulo I, em 1936 a criação do DASP objetivava a profissionalização da Administração Pública Federal (APF). Entre as medidas adotadas à época, segundo Grillo (1982), institucionalizou-se por meio do Decreto nº 2.290/1938, o sistema de mérito para promoção dos servidores, o primeiro Plano de Cargos e o concurso público como forma de acesso à carreira.

Mas, segundo o autor, principalmente em função do poder discricionário conferido aos chefes para avaliar seus subordinados e ao grande despreparo dos avaliadores, a intenção de premiar os servidores que melhor desempenhavam suas funções caiu por terra.

Em 1960, por ocasião da reestruturação da carreira do serviço público federal, retomou-se um sistema de avaliação de desempenho. Foram implantados critérios de promoção por merecimento e por antiguidade, numa tentativa de minorar o poder que a lei anterior dava aos chefes. (GRILLO, 1982).

Segundo Suzuki e Gabbi (2009), através do Decreto nº 200/67, o governo outorgou uma nova reforma administrativa que tinha por objetivo organizar a produção pública de bens e serviços, melhorando o desempenho da administração. No entanto, o que se observou foi uma proliferação de empresas estatais que impediram o sucesso da medida.

Somente em 1977, a APF voltou a se preocupar com a ADI de seus funcionários. O Decreto 80.602/1977 extingue a promoção por antiguidade. As possibilidades de promoção passavam a ser de promoção horizontal e de promoção vertical. Na promoção horizontal a movimentação se dava dentro da própria classe e estava vinculada ao mérito; na promoção vertical, a promoção significava a mudança para uma classe superior a qual o indivíduo se encontrava. Por determinação do Decreto a unidade administrativa passava a ser avaliada também pelo seu dirigente máximo (BRASIL, 1977).

Nesse sistema de avaliação, cabia ao chefe indicar nominalmente os 20% de funcionários muito bons, os 70% bons e os 10% regulares. Não cabia recurso sobre a decisão do dirigente. As críticas referentes ao caráter ditatorial e competitivo do método fizeram eco e este foi abandonado pela APF (GRILLO, 1982).

Em 1980, através do Decreto 84.669/1980, institui-se a progressão horizontal (dentro da mesma classe) que ocorre em função da ADI anual e a progressão vertical (de uma classe para outra), que não exige aferição de merecimento, que pode ocorrer anualmente, estando condicionada à existência de vaga. A progressão vertical dá-se por tempo de serviço. A avaliação cabe à chefia imediata e também a uma comissão composta por três servidores, sendo um deles o chefe do RH. A esta comissão cabe recurso por parte do servidor (BRASIL, 1980).

Nesse novo modelo de ADI, para Grillo (1982), a avaliação e a promoção por merecimento perdem o sentido porque mesmo aqueles que não progrediam horizontalmente em função da ADI, alcançavam classes mais altas em função do tempo de serviço. Apesar de todas as críticas, essa metodologia para a ADI vigorou na administração pública até os anos 90.

Somente com a implantação da administração gerencial na APB na década de 90, ou seja, com as pressões por melhores resultados institucionais, a escassez de recursos oriunda da crise fiscal, a insatisfação da sociedade frente aos serviços prestados, a tendência de se reduzir os níveis hierárquicos nas instituições e a necessidade de se buscar novas formas de gratificação alternativas à promoção para motivar os servidores, a ADI ganhou um papel de destaque enquanto instrumento de gestão estratégica (NASSUNO, 1998).

Com fulcro nesse novo modelo de gestão, já discutido em capítulo anterior, no final da década de 90, o governo editou a Emenda Constitucional nº 19/98 que reacendeu a discussão sobre a necessidade de ADI no serviço público, na medida em que acrescentou à lista de critérios para a demissão do servidor elencados no Art. 132 da Lei 8112/90 a demissão de servidores públicos por insuficiência de desempenho, assegurando-lhes ampla defesa.

Pode-se inferir que a inclusão do princípio da eficiência e a preocupação com a meritocracia, ambos presentes na Constituição de 88 e na EC nº 19/98, têm como pano de fundo o desejo de se construir um Estado menos intervencionista e mais gerencial.

Segundo Nassuno (1998), se por um lado a estabilidade do servidor protegia-o do jogo político e do favoritismo, por outro permitia a baixa produtividade e o descompromisso com o trabalho. A EC 19/98 pretendia equacionar este dilema e, para tanto, trazia em seu texto a possibilidade de demissão, mas também a possibilidade de unir a Avaliação de Desempenho ao Plano de Capacitação Anual.

Ainda segundo Nassuno (1998),

o processo de avaliação individual de empregados é um dos aspectos centrais da administração estratégica de recursos humanos. (...) Nessa perspectiva, a ADI deve estar alinhada com o estabelecimento de objetivos no nível da organização. (...) A AD não é um fim em si mesmo, mas um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização (NASSUNO, 1998, p.9).

Assim, se para a organização a ADI identificava as necessidades de treinamento e as lacunas a serem preenchidas com processo seletivo ou com remanejamento de funcionários, funcionando como um instrumento de gestão, para o indivíduo ela deveria funcionar como norteador das metas e planos pessoais, para identificar pontos fortes do indivíduo e visar ao desenvolvimento de competências integrado ao processo de administração por objetivos da organização.

Para tanto, afirma Nassuno (1998), o avaliador não pode se comportar como um juiz, mas deve ser capaz de auxiliar o servidor a definir suas metas de desempenho em curto prazo, de analisá-las e também de conduzir sua própria autoavaliação, definindo novas metas e planos para o período seguinte.

Parece que, teoricamente, o modelo gerencial da APF definia a ADI como parte integrante de um sistema maior de gestão.

Mas será essa nova “fórmula”, baseada em novos postulados, conseguiria estabelecer, finalmente, uma meritocracia na APB?

Para Barbosa (1996), é importante esclarecer que a questão não pode estar centrada em estabelecer ou legitimar a ADI nos planos formal e do discurso. O importante para que se consiga avançar na discussão sobre a ADI é entender a diferença entre a existência de sistemas formais para implementar a ADI e sua legitimidade na prática. Não será por decreto que se conseguirá legitimar uma prática social meritocrática.

Outra contribuição dessa autora está em demonstrar que, apesar de ser proposta como importante instrumento de gestão, a ADI na prática continua sendo fonte de conflitos, não só na administração pública brasileira, mas também nas empresas privadas e em todas as nações do mundo. Isso se deve ao fato de ser a meritocracia um assunto difícil, complexo e controverso para a Teoria da Administração, por mais que o discurso político se esforce para não deixar transparecer essa realidade. É preciso admitir que as sociedades modernas têm dificuldade para escolher entre o mérito, a antiguidade e a hereditariedade quando vão se organizar administrativamente (BARBOSA, 1996).

Existe diferença entre meritocracia enquanto critério de organização social, ou seja, enquanto critério que classifica os integrantes de uma sociedade em algumas circunstâncias, e meritocracia enquanto ideologia, ou seja, critério adotado por toda a comunidade como fundamento moralmente correto para qualquer ação socioeconômica (BARBOSA, 1996).

Para essa autora, a sociedade brasileira, incluindo a APB, se organizou do ponto de vista formal e jurídico como um sistema meritocrático, mas no cotidiano não vivencia a ideologia meritocrática. Outros critérios como parentesco, posição social e relacionamento são utilizados para a classificação das pessoas, fazendo com que grupos sociais distintos relativizem a importância do desempenho (BARBOSA, 1996).

Nos 432 questionários coletados em pesquisa realizada sobre meritocracia com servidores públicos visando analisar a cultura de uma empresa estatal, Barbosa (1996) verifica

que os mesmos motivos encontrados nas décadas de 30, 60 e 80 para descredenciar a ADI como instrumento efetivo de avaliação, eram apresentados pelos entrevistados quando se indagava sobre uma ADI alinhada ao modelo gerencial.

Assim, segundo a autora,

a maioria absoluta dos entrevistados concorda, em tese, que o mérito e o desempenho devem ser os principais, senão os únicos, critérios de avaliação dos funcionários. (...) Todos estão insatisfeitos com o atual sistema. (...) muitos nem sabem que um dia existiu alguma forma de avaliação. (...) A desconfiança do sistema é total. Ninguém confia nos resultados. (...) as pessoas normalmente acham os critérios injustos, assim também como os avaliadores e, via de regra, os mais bem avaliados são vistos como apadrinhados (...) A antiguidade como critério de ascensão vertical é vista negativamente por 54,8%, um mal necessário na medida em que corrige as injustiças da avaliação de desempenho e, ao mesmo tempo, um incentivo à acomodação do funcionário(...) outros 46% consideram que a antiguidade deve ser valorizada (...) ninguém a quer fora dos sistemas. (...) os chefes não gostam de avaliar porque isso sempre gera insatisfação entre os funcionários (BARBOSA, 1996, p.78)

Portanto, se a discussão ficar ainda restrita a encontrar uma metodologia que neutralize e controle a subjetividade do avaliador, Barbosa (1996) entende que a implementação de um subsistema de ADI, independentemente do modelo de gestão que o subsidie, estará fadado ao fracasso.

Se para Barbosa (1996) é premente que a discussão sobre ADI leve em consideração a diferença entre sistemas meritocráticos e ideologia de meritocracia, e os pressupostos culturais subjacentes a este debate, Lotta (2002) chama a atenção para o fato de a ADI na Administração Pública Brasileira ser exigida por lei a fim de servir para concessão de aumento salarial o que, para essa autora, “atualmente, é a maior barreira enfrentada pela administração pública no que tange à correta utilização de avaliação de desempenho” (LOTTA, 2002, p.4).

Ao realizar uma pesquisa comparando o sistema de ADI utilizado para avaliar os funcionários da prefeitura de São Paulo, no Brasil, e os da prefeitura de Sonthofen, na Alemanha, Lotta (2002) confirma a ideia de que a problemática relacionada à ADI não é exclusiva do Brasil e que tanto aqui quanto na Alemanha a avaliação cumpre apenas funções salarial e legislativa, estando desconectada, portanto, da gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, do desenvolvimento organizacional. Impossível deixar de registrar que, à época da pesquisa, do corpo funcional da prefeitura de São Paulo cerca de 99.000 funcionários deviam ser avaliados anualmente e que do total dos 300 funcionários que integravam a prefeitura de Sonthofen somente 30 servidores deviam ser avaliados em, no máximo, três (3) anos.

Com base nos resultados de sua pesquisa, Lotta (2002) sugere sete modificações ao subsistema de ADI. São elas: 1- a avaliação deve contar com indicadores objetivos que possibilitem a comparação entre os diversos desempenhos; 2- a ADI deve subsidiar as ações de gestão estratégica da organização e, para tanto, a formulação da ADI deve considerar o desempenho humano como impulsionador do sucesso da organização; 3- antes da implantação de um subsistema de ADI, é necessário a implementação de um sistema de sensibilização em relação à importância e significado do instrumento; 4- deve-se desvincular a ADI da política salarial, associando-a a ações de treinamento e desenvolvimento de habilidades; 5- deve-se dar autonomia para que os instrumentos de ADI sejam elaborados de forma descentralizada pelas cidades ou secretarias; 6- a avaliação precisa englobar todos os funcionários da instituição; e 7- há que se rever os métodos de avaliação.

A pesquisa desenvolvida por Abbad, Lima e Veiga, (1996) a fim de cumprir o desafio de implantar um sistema de desempenho em uma instituição pública, embora anterior a de Lotta (2002), já contemplava algumas das ponderações feitas por esta última.

Segundo Abbad *et al.* (1996), para um modelo de ADI obter sucesso ele devia respeitar a cultura da organização e, por isso, não podia ser uma simples cópia de modelos já existentes. Tinha que ser capaz de minimizar práticas de leniência, impedindo a premiação do servidor incompetente, proporcionar subsídios à chefia para o planejamento do RH e de toda a organização, devia apontar para o funcionário seus pontos fortes e fracos, visar à melhoria da qualidade de vida no trabalho e ter como pano de fundo a objetividade, a justiça e a utilidade.

Para as autoras, a ADI devia ainda basear-se em critérios de desempenho apoiados no cargo, definidos pelo empregado e pela chefia, e descritos de forma clara e objetiva. Precisava pautar-se na emissão de julgamentos a respeito da qualidade e da produtividade demonstrados pelo servidor na execução de suas tarefas.

Em síntese, o modelo de ADI criado por Abbad *et al.* (1996) visava a valorizar o desempenho eficaz e identificar os problemas e as discrepâncias no desempenho; identificar as necessidades de treinamento de pessoal; identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficaz; validar os procedimentos de seleção, acompanhamento, movimentação e colocação de pessoal; promover e aperfeiçoar programas e políticas de desenvolvimento de recursos humanos; aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida do trabalhador.

Com base no estudo conceitual realizado, que inclui o estudo das técnicas de construção de instrumentos de avaliação denominadas Escala de Observação Comportamental e Escalas de Expectativas Comportamentais, as autoras elaboraram um formulário de ADI específico para cada cargo, já que cada um agrupa um determinado conjunto de atividades. Além dos fatores diretamente relacionados ao cargo, fatores gerais de desempenho como relacionamento interpessoal, comprometimento com o trabalho, com o órgão e o zelo com equipamentos foram incluídos no formulário.

Os servidores deviam proceder à autoavaliação e serem também avaliados pela chefia imediata. Os resultados dessas avaliações deviam ser encaminhados a cada 6 meses à área de RH e deveriam ser acompanhados por anotações numa ficha para levantamento e resolução de problemas, base para a sistematização do diagnóstico e o planejamento para eliminar entraves ao desempenho das tarefas inerentes ao cargo, que podem ser de ordem individual ou restrições impostas pelas condições e ambiente de trabalho (ABBAD *et al.*, 1996).

Cientes da necessidade de que os avaliadores estivessem preparados para avaliar desempenhos, as autoras treinaram as chefias visando à sensibilização e a mudança de postura das mesmas frente à ADI e preparando-as para assumir a condução das diferentes fases do processo. Ao RH, nesse processo, cabia dar suporte às ações voltadas à resolução dos problemas e calcular os escores finais da ADI.

Sete foram as etapas percorridas por Abbad *et al* (1996) para a construção do sistema de ADI. São elas: 1- pesquisa de campo semialeatória para obter informações sobre o sistema que vigorava até então e levantar expectativas referentes à implantação de um novo sistema; 2- palestras de sensibilização das chefias; 3- levantamento e análise dos indicadores; 4- definição operacional dos fatores; 5- construção e validação dos instrumentos; 6- construção da ficha de levantamento e resolução de problemas de desempenho e 7- treinamento das chefias e a divulgação do modelo de ADI.

O modelo elaborado e denominado por Abbad *et al.* (1996) como avaliação de desempenho funcional (de indivíduos) foi apresentado como alternativo à avaliação por objetivos (APO) pois as autoras argumentavam que a APO, muito em voga no início dos anos 90, devia ser questionada enquanto metodologia destinada à avaliar desempenho de servidores que não exerciam influência decisiva na consecução dos objetivos organizacionais. Além disso, a APO pressupunha uma cultura de planejamento com metas, indicadores e critérios organizacionais bem definidos que segundo Abbad *et al.*, (1996) ainda não representava a realidade das organizações públicas brasileiras.

Em outro estudo sobre ADI, Peixer, Baratto e Carvalho (2008) analisaram o sistema de ADI do Tribunal de Justiça de Santa Catarina implantado em 2001 através da Resolução 11-GP, de 07/03/2001, e observaram que esta Resolução visava a alterar o sistema de avaliação que até então tinha como única meta a promoção de servidores. Pretendia-se desenvolver uma ADI que fosse capaz de acompanhar o desempenho dos servidores na realização de suas atribuições, sinalizando a necessidade de se adotar medidas para melhorá-lo quando necessário.

O Tribunal definiu que a avaliação seria semestral, realizada pelo chefe imediato e por quem estivesse sobreposto imediatamente a este, e que somente servidores com mais de 90 dias de efetivo exercício no semestre poderiam participar do processo. Seriam 14 os critérios a serem avaliados: eficácia, cooperação, conhecimento do trabalho, disciplina, iniciativa, interesse em autodesenvolver-se, interesse pelo trabalho, organização, comunicação, qualidade do trabalho, responsabilidade, equilíbrio emocional, ética profissional e liderança.

Para cada cargo, um dentre esses 14 critérios receberia peso dois (2) na avaliação, mas essa informação não seria repassada ao servidor avaliado. Para Peixer *et al* (2008), essa determinação contraria o entendimento de que todas as etapas da ADI devem ser de conhecimento do corpo funcional.

Para mensurar os critérios optou-se por uma escala gráfica graduada de um a dez que, segundo os autores, mostrou-se uma metodologia inadequada a uma ADI que pretendia ser “dependente do planejamento estratégico [e estar] intimamente relacionada a outros importantes programas de gestão de pessoas, qualidade e gestão econômico-financeira” (Peixer *et al*, 2008, p.5). A inadequação do método deve-se a sua subjetividade, também por estar vinculada a fatos já decorridos e ainda por não guardar relação com a busca dos resultados da organização.

Essa análise vem ao encontro do relatório da Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE), de 2004, que aponta para a necessidade de a administração pública tirar o foco de questões procedimentais e passar a priorizar a obtenção de resultados.

Em 2005, um estudo realizado pela UNICAMP acerca de avaliação é divulgado e, ao que parece, a importância dada aos objetivos e metas institucionais, antes incorporadas ao discurso como visto acima, foram incorporados à prática da ADI.

A Coordenadoria Geral da Unicamp, através da Portaria 64/2005, constituiu um grupo técnico para elaborar uma proposta para implantação de ADI que fosse capaz de fornecer informações amplas e duradouras para a instituição e para o servidor com base nos objetivos organizacionais e visando “uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e também flexível, para que os trabalhadores tenham possibilidades de se desenvolver, de crescer e de serem reconhecidos pessoal e profissionalmente” (UNICAMP, 2005, p.3).

A necessidade desta proposta de ADI era decorrente da estruturação da Carreira dos Profissionais de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão da Unicamp e entendia-se que ela deveria ultrapassar a questão da remuneração, constituindo-se num instrumento que buscasse o comprometimento do servidor e que, em contrapartida, lhe valorizasse. Além disso, os gestores deviam atuar como orientadores do processo de desenvolvimento das competências dos funcionários (UNICAMP, 2005).

Para a UNICAMP (2005), a expectativa era de que os resultados da ADI fossem capazes de identificar as necessidades de capacitação, a determinação do potencial e a gestão de remuneração do servidor. Buscava-se, portanto, dar subsídios para o planejamento da área de GP, acompanhar os funcionários e alocá-los com mais pertinência na organização. Visava-se a incentivar a interação das equipes, a melhoria dos serviços prestados e o cumprimento da missão institucional, qual seja, a prática de ensino, pesquisa e extensão de qualidade.

Os objetivos específicos foram desmembrados em três níveis: no nível individual, com foco no aprimoramento pessoal para ter melhor *performance* na equipe; no nível da equipe, traduzidos pelos resultados da equipe dentro da Unidade; e no nível institucional resumindo-se à junção dos objetivos individuais e da equipe (UNICAMP, 2005).

Um dos pressupostos do modelo apresentado pelo grupo de trabalho constituído pela UNICAMP (2005) para elaborar a ADI é o de que a avaliação será por competência e os diferentes avaliadores (direção, os pares, a chefia imediata e o próprio servidor) envolvidos nesse processo, deverão levar em consideração o desempenho das equipes e dos indivíduos.

A ADI da UNICAMP (2005) foi elaborada na forma de um questionário contendo 21 questões, onde há questões abertas para todos os avaliadores, a fim de levantar pontos fortes e fracos da instituição e do servidor, que deverão ser compilados pelo RH. O atendimento às demandas oriundas dessa compilação deverá ser priorizado pela administração da instituição.

Os estudos realizados pelo grupo técnico formado para elaborar a ADI da UNICAMP indicam que o processo estruturado desta forma permite aprimorar o senso crítico, conhecer

melhor o perfil dos funcionários, seu padrão de desempenho e possibilita colher informações necessárias a um melhor gerenciamento das pessoas.

Outra experiência registrada no Estado de São Paulo por Suzuki e Gabbi (2009) sobre o tema ADI teve início, em 2004, no âmbito do governo municipal. A prefeitura instituiu, através do Decreto nº 45.090/04, a avaliação de desempenho e, para operacionalizá-la, constituiu-se um grupo de trabalho. Com base em 100 mil formulários colhidos no Censo do Funcionalismo Municipal de 2002, desenvolveu-se uma avaliação de desempenho que, sem descartar critérios como antiguidade e titularidade, tinha por objetivo a

capacitação e requalificação profissional, movimentação de pessoal, promoção por merecimento, progressão funcional, premiações, gratificações, plano de gestão das políticas públicas, alocação de recursos e outros mecanismos de valorização do profissional, inclusive na remuneração (SUZUKI; GABBI, 2009, p. 11).

O modelo elaborado pelo grupo de trabalho para implementar a avaliação de desempenho da Prefeitura de São Paulo tinha como diretrizes que: 1- os servidores efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão da Administração direta seriam avaliados, mas o Secretário Municipal, os Secretários Adjuntos, Superintendentes, Subprefeito, Chefe de Gabinete e temporários não seriam avaliados; 2- a divulgação do sistema foi feita por Portaria; 3- a AD possuiria uma parte individual e outra institucional com pontuação diferenciada; 4- o formulário de ADI não é igual para todos os gestores; 5- as metas são estabelecidas pelas equipes para um período de um ano e são publicadas no Diário Oficial e 6- as condições de trabalho como disponibilização de materiais e equipamentos, condições do espaço físico, disponibilidade de pessoal qualificado e clareza das diretrizes impactam na nota de avaliação institucional.

Segundo Suzuki e Gabbi (2009), além do instrumento elaborado pelo grupo de trabalho, a Prefeitura de São Paulo conta com outros instrumentos de avaliação de desempenho estabelecidos através da Lei nº 14.173/06 e do Decreto 47.972/06, relativos à qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Há ainda uma terceira forma de estabelecer metas e indicadores de desempenho que foi introduzida pela Emenda à Lei Orgânica do Município de São Paulo nº 30/08. Esta obriga os prefeitos a apresentarem nos primeiros 90 dias de governo um programa de gestão, contendo estratégias, indicadores e metas quantitativas que deverá ser submetido a debate público e depois cumprido.

Um quarto instrumento que estabelece indicadores e metas, afirmam Suzuki e Gabbi (2009), são as diversas gratificações que variam de acordo com a carreira e lotação dos servidores e que têm como base quatro critérios, a saber: o desempenho individual, o desempenho institucional, o alcance de metas e a apresentação de títulos.

Em função da complexidade, monitorar as metas e os índices de qualidade passou, em 2008, a ser tarefa da FUNDAP, sob supervisão da Secretaria de Planejamento do Município.

Ao fazerem uma análise crítica do sistema adotado pela Prefeitura de São Paulo em 2004, Suzuki e Gabbi (2009) ressaltam que seria importante para a compreensão dos resultados da avaliação que todos os funcionários, incluindo os da alta direção, se submetessem ao processo de avaliação; que o peso dado ao cumprimento do plano de trabalho e metas deveria ser repensado e majorado; que as metas deveriam ser classificadas entre mais importantes e menos importantes e deveriam receber pontuações diferenciadas, impedindo que o alcance de metas rotineiras fosse comparado com a consecução de metas audaciosas.

Além dessas observações, as autoras ressaltam também que a utilização simultânea de inúmeros instrumentos de gestão feita pela Prefeitura exige um árduo trabalho de concatenação e comunicação para impedir a sobreposição e criação descontrolada de indicadores e metas ou a massificação do processo de avaliação, o que poderia transformá-lo num mero procedimento formal que não contribui para a melhoria da administração. Sinalizam também para o fato de que, embora os prefeitos tenham que apresentar um plano de governo nos primeiros 90 dias de mandato, o fato de eles não cumprirem as metas não acarreta qualquer sanção.

Alertam ainda para o fato de que o processo de avaliação de desempenho precisa ser regulado na administração, mas que a construção e a utilização dessa ferramenta ocorrem muito mais vagarosamente do que a publicação da legislação pertinente. Ela implica uma “mudança ou transformação cultural [que] não ocorre da noite para o dia, tampouco se faz exclusivamente por atos administrativos” (p.18) e está sujeita a sofrer influência de fatores políticos, como a paralisia que ocorreu na sistemática da avaliação no município de São Paulo em função da mudança de gestão provocada pelas eleições de 2004 (SUZUKI; GABBI, 2009).

O trabalho apresentado por Narducci *et al* (2006) sobre a implantação de ADI num Tribunal do Poder Judiciário também destaca a importância de se levar em conta as características culturais no processo de avaliação de desempenho. As autoras defendem a

importância de se estudar a população a ser avaliada e de se definir uma metodologia adequada para a implantação da ADI. Esta deve considerar os traços e restrições culturais, bem como ser capaz de neutralizar valores e traços da cultura de equipes que possam comprometer o resultado do processo.

A equipe responsável pela condução do Projeto Piloto considerou que estas restrições poderiam levar o avaliador e o avaliado a uma prática de “acordo de cavalheiros”, tal como relatado por Balassiano e Salles (2005). Esta prática poderia neutralizar a capacidade da ADC para identificar hiatos de desenvolvimento do servidor, e poderia tornar o processo de ADC, na percepção dos avaliados, um processo de punição ou recompensa, ao invés de uma ferramenta para correção de rotas no desenvolvimento profissional dos servidores da instituição. (NARDUCCI *et al*, 2006, p.9)

O estudo concluiu que a ADI para aquela instituição deveria ser capaz de minimizar “possíveis práticas de personalismo e centralização por parte dos avaliadores” e de transformar a cultura organizacional ao longo do tempo. (NARDUCCI *et al*, 2006, p.9) .

Ainda segundo as autoras, para se elaborar uma ADI deve-se considerar as mudanças implantadas pelas empresas quanto à forma de se avaliar e quanto à definição de quem é o responsável pela avaliação. Afirmam elas:

em relação a responsabilidade pela avaliação, essas técnicas evoluíram de um modelo de mão única (chefe diagnostica pontos fortes e fracos) para avaliação bilateral (chefe e subordinado discutem conjuntamente o desempenho do último) e, na última década para a avaliação 360° (envolve todas as pessoas que pertencem a cadeia produtiva interna e externa) (NARDUCCI *et al*, 2006, p.4) .

A proposta apresentada pelas pesquisadoras contempla um piloto de avaliação de desempenho por competências que tem por base a matriz de competências (agrupamento de competências requeridas) já estabelecida pela instituição e os fatores de desempenho definidos por elas como “elementos da metodologia de ADC que servem para cotejar as causas da atuação profissional com base nas competências requeridas que constam na Matriz de Competências da Instituição” (NARDUCCI *et al*, 2006, p 10).

Os fatores de desempenho deverão ser elaborados pela Direção Geral, aprovados pela Administração Superior e devem ser norteados pelo planejamento estratégico institucional. Os fatores foram divididos em três classes, com pesos diferenciados e sua medição tem o objetivo de identificar se as “competências necessárias à obtenção dos resultados foram adequadamente praticadas pelo servidor” avaliado. (NARDUCCI *et al*, 2006, p 10).

Assim, o instrumento de ADI, segundo Narducci *et al* (2006), não permite apenas uma comparação entre objetivos alcançados e não alcançados. Ele deve ser norteado pelos

objetivos e metas da instituição, pelos resultados a serem alcançados e deve indicar o caminho a ser seguido para a consecução dos resultados almejados.

Quanto ao fato de a ADI ser considerada pelos teóricos da perspectiva crítica como instrumento de controle psicossocial, Narducci *et al* (2006) citando Silva (2002), afirmam que o controle é indispensável na administração pública, está disposto em Lei e vem ao encontro da necessidade de se assegurar que os princípios constitucionais sejam respeitados e norteiem as ações dos agentes públicos. Apesar de imprescindível, ele não é necessariamente embotador do desenvolvimento das competências do servidor.

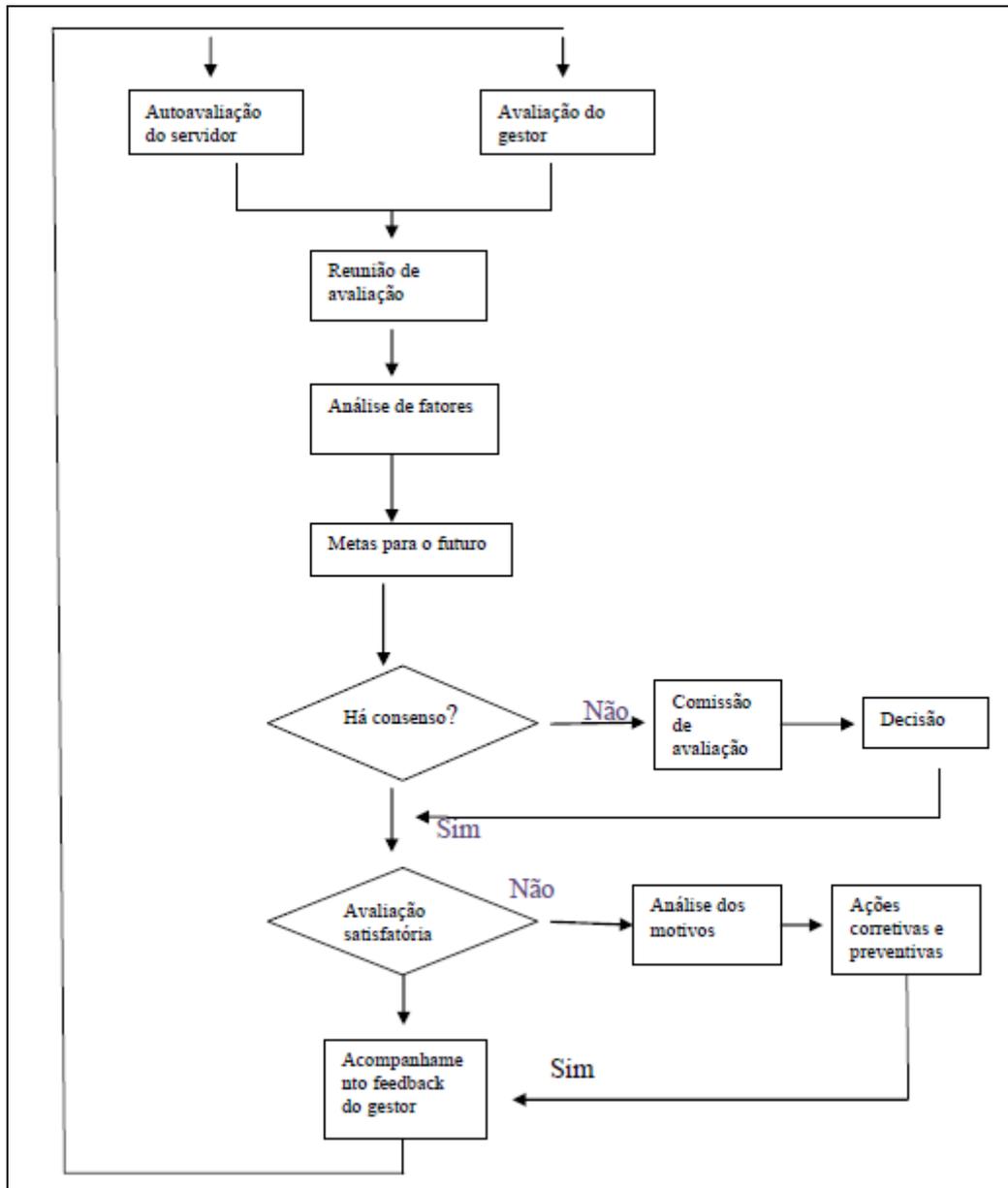
A ilustração a seguir demonstra a metodologia utilizada:

| CLASSE  |   | RELAÇÃO DOS OITO FATORES DE DESEMPENHO |
|---|---|--|
| 1. INSTITUCIONAIS<br>São fatores estabelecidos pela Administração Superior, com base nos Focos Estratégicos do PJ. Devem estar alinhados com direcionadores estratégicos (Missão, Visão, Valores) e com a Política da Qualidade vigente. Os fatores estratégicos serão utilizados para avaliar <u>TODOS</u> os servidores que participarem do processo. |   | escolhido                              |
| 2. SETORIAIS<br>São fatores estabelecidos por cada Diretoria Geral, com base nos seus objetivos estratégicos. Serão utilizados para avaliar <u>TODOS</u> os servidores de cada Diretoria Geral.   |   | escolhido                              |
| 3. COMPLEMENTARES<br>São fatores estabelecidos pelo avaliador antes de iniciar o processo de ADC com base nas metas individuais, nas metas da Unidade Organizacional, nas atribuições do servidor avaliado e, na Matriz de competências requeridas pela   |   | escolhido                              |
| 3.1 Cognitivos e operativos relativos ao conhecimento e aplicação das técnicas necessárias ao desenvolvimento das atribuições com eficiência e eficácia. Estes fatores refletem a relação de "Habilidades" constante na Matriz de Competências requeridas   | 3.2 Sobre o próprio trabalho relativos ao desenvolvimento do próprio trabalho com eficiência e eficácia. Estes fatores refletem parte da relação de "competências comportamentais" constantes na Matriz de Competências requeridas. | escolhido                              |
| respectiva Unidade Organizacional. Os fatores complementares são subdivididos em três categorias 3.1; 3.2; 3.3  |   | escolhido                              |
| 3.3 Relação com a equipe relativos ao relacionamento com os seus colegas de trabalho. Estes fatores refletem parte da relação de "competências comportamentais" constantes na Matriz de Competências requeridas.  |   | escolhido                              |

**Quadro 4: Seleção de Fatores de Desempenho**

Fonte: Narducci, Villardi e Dubeaux (2006)

Enquanto processo, as autoras sugerem a seguinte arquitetura:



**Figura 1:** Fluxograma de processo-piloto de avaliação e desempenho  
 Fonte : Narducci *et al* (2006), p.9

Esse processo se subdivide em 4 etapas, a saber:

1º. Há uma negociação entre chefia e funcionário para estabelecer o que se espera deste último para que as metas sejam cumpridas;

2º. Semestralmente, analisa-se a qualidade da entrega do serviço do funcionário e se os recursos necessários à execução das tarefas estão sendo disponibilizados pela instituição. Esta etapa visa a identificar possíveis distorções entre o proposto e o que é possível realizar. Essa observação deverá ser levada em conta na próxima etapa;

3°. Anualmente, serão avaliados os fatores de desempenho e, após uma conversa franca entre os envolvidos no processo, serão atribuídas notas aos fatores.

4°. Caso não haja consenso, uma Comissão de Avaliação de Desempenho poderá ser acionada, bastando para isso que o servidor preencha o formulário de justificativa de discordância. A comissão terá um prazo para emitir parecer conclusivo sobre o assunto.

Sendo assim, Narducci *et al* (2006), concluem que concordam com Brandão e Guimarães (2001) quando estes defendem a ADI como sendo um processo contínuo, que não se restringe a aplicação de um mero instrumento de gestão.

Compreendendo a avaliação de desempenho como processo integrante da gestão do desempenho organizacional, Brandão *et al* (2008) propõem um novo modelo de ADI que tem como diretriz unir “práticas de gestão modernas e eficazes como a gestão por competências, a avaliação 360° e o *balanced scorecard*” (Brandão *et al*, 2008, p.877). Esse modelo foi implantado no Banco do Brasil e tem por objetivo avaliar e promover a melhoria do desempenho humano, garantindo, conseqüentemente, a melhoria contínua da organização.

A gestão por competências já foi discutida na seção 2.2, mas cabe aqui repetir que, de acordo com Brandão e Guimarães (2001), se trata de uma alternativa a modelos tradicionais utilizados por instituições para gerenciar seu capital intelectual e que tem por objetivo identificar se um indivíduo detém determinadas competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais a partir da avaliação de suas atitudes no ambiente de trabalho.

O *balanced scorecard* foi o instrumento escolhido pela equipe do Banco do Brasil (BB) para identificar lacunas entre as competências requeridas pela instituição e as existentes no ambiente organizacional. Esse instrumento foi desenvolvido em 1997 por Kaplan e Norton para avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis da organização (BRANDÃO *et al*, 2008).

O modelo de avaliação de 360 graus diz respeito a quantos e quais os atores que estão envolvidos no processo de avaliação. Nesse modelo, o indivíduo realiza a autoavaliação, é avaliado por sua chefia, mas também pode ser avaliado por uma amostra de seus pares, clientes e fornecedores. O princípio que norteia essa forma de avaliar baseia-se no fato de que quanto mais fontes avaliam o indivíduo, mais fidedigna é a avaliação e, portanto, estaria menos impregnada de subjetividade (REIS, 2000).

A fim de corrigir distorções no processo implementado, em 2004, diante de mudanças na estratégia organizacional, a diretoria do BB criou um grupo multidisciplinar para propor

soluções aos problemas diagnosticados. Este grupo sugeriu as seguintes mudanças: 1- as competências deveriam ser mapeadas previamente, em duas vertentes: as genéricas e as específicas. Deveriam ser descritas segundo a metodologia apresentada, em 2005, por Carbone, Brandão e Leite (2005) e cada uma delas deveria estar vinculada a uma das cinco perspectivas de desempenho. O mapeamento deveria pautar-se em análise documental e entrevista semiestruturada com funcionários de diversos cargos do banco; 2- a avaliação deveria ser do tipo 360 graus.; 3- a nomenclatura “dimensão fatores” passaria a ser “dimensão competência”; 4- o instrumento não deveria servir de base para indicação de funcionário a cargo de chefia a fim de evitar ser utilizada como objeto de poder; 5- a escala de avaliação teria apenas cinco conceitos; 6- a autoavaliação já expressaria a concordância ou discordância do funcionário com a nota recebida; e 7- *feedbacks e coachings* seriam utilizados como ferramentas para estimular a melhoria do desempenho e o desenvolvimento dos funcionários.

O teste-piloto foi realizado em nove unidades do banco. Para tanto, foi criado um ambiente web, com acesso restrito aos funcionários envolvidos no teste e uma cartilha autoinstrucional ensinando a utilização da plataforma. Todas as unidades envolvidas no piloto contavam com facilitadores internos.

A diretoria de gestão de pessoas, responsável pelo projeto, realizou frequentes visitas a todas as unidades envolvidas, esclareceu dúvidas, recebeu críticas e sugestões.

Uma importante contribuição dessa pesquisa para o presente estudo foi a de mostrar a priorização dada pela instituição aos meios de comunicação para realizar o processo de ADI. A importância da comunicação parece ser tão óbvia para todos os pesquisadores da área de gestão que finda por não receber o tratamento de destaque e a investigação científica merecidos. Destaca-se aqui a importância das redes formais e informais de comunicação, imprescindíveis para a consecução dos objetivos organizacionais e o alinhamento destes com as necessidades do indivíduo. Segundo Saraiva e Baptista (2009), são estas redes de comunicação que viabilizam a dinâmica da organização e seus resultados, embora sejam ainda desprezadas por muitos gestores e mereçam maiores estudos.

De acordo com os resultados da pesquisa, Brandão *et al* (2008) afirmam que o instrumento foi percebido pelos funcionários como ferramenta de desenvolvimento profissional capaz de integrar modelos e práticas de gestão modernas e eficazes.

Essas oito experiências relatadas acima parecem espelhar o que existe na literatura científica sobre metodologias e diretrizes para a elaboração de ADI. Seus autores e/ou

instituições continuam trilhando um caminho em busca de melhores práticas de gestão e muitos deles se tornaram parâmetros para outras instituições públicas.

No Quadro 5 abaixo encontram-se sintetizadas as diretrizes de todas as experiências de ADI relatadas neste estudo. No Quadro 6 elas são relacionadas por assunto, em ordem cronológica.

| Pesquisadores/<br>Organização                                      | Diretrizes para a elaboração da ADI   |
|--|---|
| <b>Barbosa (1996)</b><br><b>Empresa Estatal</b>                    | É premente entender a diferença entre organização social meritocrática e ideologia meritocrática;- A implementação de uma ADI não pode estar restrita à definição de uma metodologia;- Não se faz ADI por decreto.  |
| <b>Abbad et al (1996)</b><br><b>UNB</b>                            | Respeitar a cultura organizacional;- Não copiar modelos existentes;- Definir critérios apoiados nas descrições dos cargos, definidos pela chefia e pelo empregado;- Utilizar fatores gerais de desempenho como relacionamento interpessoal, comprometimento com o trabalho, com o órgão e o zelo com equipamentos;- Descrever critérios de forma clara e objetiva;- Emitir julgamentos a respeito da qualidade e da produtividade demonstrados pelo servidor na execução de tarefas;- Realizar autoavaliação e avaliação pela chefia a cada 6 meses para verificar se os entraves são de ordem individual ou se impostas pelas condições organizacionais;- Realizar pesquisa de campo semialeatória para obter informações sobre o sistema que vigorava até então e levantar expectativas referentes à implantação de um novo sistema; - Realizar palestras de sensibilização das chefias; - Levantamento e análise dos indicadores; - Definição operacional dos fatores; - Construção e validação dos instrumentos; - Construção da ficha de levantamento e resolução de problemas de desempenho; - Treinar as chefias e divulgar o modelo de ADI.- Implementar uma cultura de planejamento com metas, indicadores e critérios organizacionais bem definidos.- Construção de instrumento de avaliação baseado em Escala de Observação Comportamental e Escalas de Expectativas |
| <b>Lotta (2002)</b><br><b>Prefeitura de São Paulo</b>              | A ADI não pode estar vinculada apenas a funções salariais e legislativas. A avaliação deve contar com indicadores objetivos que possibilitem a comparação entre os diversos desempenhos; - A ADI deve subsidiar as ações de gestão estratégica da organização e, para tanto, a formulação da ADI deve considerar o desempenho humano como impulsionador do sucesso da organização; - Antes da implantação de um subsistema de ADI, é necessária a implementação de um sistema de sensibilização em relação à importância e significado do instrumento; - Deve-se desvincular a ADI da política salarial, associando-a a ações de treinamento e desenvolvimento de habilidades; - Deve-se dar autonomia para que os instrumentos de ADI sejam elaborados de forma descentralizada pelas cidades ou secretarias; - A avaliação precisa englobar todos os funcionários da instituição; - Há que se rever os métodos de avaliação existentes.   |
| <b>Peixer et al (2008)</b><br><b>TJ de Santa Catarina</b>          | -Foram utilizados 14 critérios de avaliação: eficácia, cooperação, conhecimento do trabalho, disciplina, iniciativa, interesse em autodesenvolvimento, interesse pelo trabalho, organização, comunicação, qualidade do trabalho, responsabilidade, equilíbrio emocional, ética profissional e liderança. - Todas as etapas da ADI devem ser de conhecimento do corpo funcional. -A escala gráfica mostrou-se ineficiente  |
| <b>GT da UNICAMP (2005)</b><br><b>Universidade de Campinas /SP</b> | ADI por competência;- Os objetivos específicos foram desmembrados em três níveis: no nível individual, com foco no aprimoramento pessoal para ter melhor <i>performance</i> na equipe; no nível da equipe, traduzidos pelos resultados da equipe dentro da Unidade; e no nível institucional resumindo-se à junção dos objetivos  |

| Pesquisadores/<br>Organização                                  | Diretrizes para a elaboração da ADI   |
|--|---|
|  | individuais e da equipe;- Autoavaliação, avaliação da chefia e avaliação da direção.- Formulário em forma de questionário com 21 perguntas fechadas e abertas   |
| <b>Suzuki e Gabbi (2009)</b><br><b>Prefeitura de São Paulo</b> | - Todos os funcionários devem ser submetidos à ADI, independentemente do cargo; - Deve-se estudar o peso dado ao cumprimento do Plano de Trabalho e das metas, diferenciando as ações mais importantes das demais;- A existência de vários instrumentos de AD na mesma instituição pode gerar a criação descontrolada de indicadores pondo em risco todo o processo.  |
| <b>Narducci et al (2006)</b><br><b>TJ do Rio de Janeiro</b>    | - Considerar os traços e restrições culturais, bem como ser capaz de neutralizar valores e traços da cultura de equipes que possam comprometer o resultado do processo. - Avaliação de desempenho por Competências;- Os fatores de desempenho deverão ser elaborados pela Direção Geral, aprovados pela Administração Superior e devem ser norteados pelo planejamento estratégico institucional; - O instrumento de ADI deve ser norteado pelos objetivos e metas da instituição, pelos resultados a serem alcançados e deve indicar o caminho a ser seguido para a consecução dos resultados almejados; - A ADI na administração Pública é instrumento de controle psicossocial, mas isso não significa dizer que impeça o desenvolvimento do servidor e da instituição;- É um processo que integra um sistema maior e pode ser dividido em 4 etapas.- A ADI é um processo de longo prazo e em construção permanente. |
| <b>Brandão et al (2008)</b><br><b>Banco do Brasil</b>          | Constituir-se como processo integrante da gestão do desempenho organizacional; - A ADI, enquanto processo, é composta por 3 etapas e realizada semestralmente; - Deve-se unir práticas de gestão modernas e eficazes como a gestão por competências, a avaliação 360° e o balanced scorecard;- As competências devem ser mapeadas previamente e categorizadas em genéricas e específicas. Devem ser descritas de acordo com a metodologia de Carbone, Brandão e Leite (2005); - A construção de um ambiente Web é desejável, mas a plataforma deve ser ágil; - Deve-se contar com facilitadores nas unidades;- A área de GP tem que puxar a responsabilidade da gestão do processo para si e visitar todas as unidades divulgando o processo, recebendo críticas e esclarecendo dúvidas.  |

**Quadro 5: Quadro Síntese de diretrizes para ADI**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Barbosa (1996), Abbad *et al* (1996), Lotta (2002), Peixer *et al* (2008), UNICAMP (2005), Suzuki e Gabbi (2009), Narducci *et al* (2006) e Brandão *et al* (2008)

Consolidando as recomendações dos autores das pesquisas mencionadas nesse capítulo, destacam-se temas relevantes para a proposta de diretrizes para a proposição de um processo de ADI em uma organização.

| Temas                       | Diretrizes   |
|-----------------------------|--|
| Estratégia para implantação | <p><b>1996</b><br/>           Não se faz ADI por decreto;<br/>           Realizar autoavaliação e avaliação pela chefia a cada 6 meses para verificar se os entraves são de ordem individual ou se impostas pelas condições organizacionais;<br/>           Realizar palestras de sensibilização das chefias;<br/>           Implementar uma cultura de planejamento com metas, indicadores e critérios organizacionais bem definidos;</p> <p><b>2002</b><br/>           A ADI deve subsidiar as ações de gestão estratégica da organização e, para tanto, a formulação da ADI deve considerar o desempenho humano como impulsionador do sucesso da organização;<br/>           Antes da implantação de um subsistema de ADI, é necessário a implementação de um sistema de sensibilização em relação à importância e significado do instrumento;<br/>           A avaliação precisa englobar todos os funcionários da instituição</p> <p><b>2005</b><br/>           ADI por competência</p> <p><b>2006</b><br/>           A ADI deve minimizar “possíveis práticas de personalismo e centralização por parte dos avaliadores” e de transformar a cultura organizacional ao longo do tempo.</p> <p><b>2008</b><br/>           Todas as etapas da ADI devem ser de conhecimento do corpo funcional<br/>           Deve-se contar com facilitadores nas unidades;<br/>           A área de GP tem que puxar a responsabilidade da gestão do processo para si e visitar todas as unidades divulgando o processo, recebendo críticas e esclarecendo dúvidas.</p> <p><b>2009</b><br/>           Todos os funcionários devem ser submetidos à ADI, independentemente do cargo.</p> |
| Metodologia                 | <p><b>1996</b><br/>           A implementação de uma ADI não pode estar restrita à definição de uma metodologia;<br/>           Realizar pesquisa de campo semialeatória para obter informações sobre o sistema que vigorava até então e levantar expectativas referentes à implantação de um novo sistema;<br/>           Levantamento e análise dos indicadores;<br/>           Definição operacional dos fatores;<br/>           Construção e validação dos instrumentos;<br/>           Construção da ficha de levantamento e resolução de problemas de desempenho;<br/>           Treinar as chefias e divulgar o modelo de ADI.</p> <p><b>2002</b><br/>           A ADI não pode estar vinculada apenas às funções salariais e legislativas;</p>   |

| Temas       | Diretrizes  |
|-------------|---|
|             | <p>Deve-se desvincular a ADI da política salarial, associando-a a ações de treinamento e desenvolvimento de habilidades;<br/>Há que se rever os métodos de avaliação existentes.</p> <p><b>2006</b><br/>A ADI é um processo de longo prazo e em construção permanente.</p> <p><b>2008</b><br/>A ADI, enquanto processo, é composta por 3 etapas e realizada semestralmente;<br/>Deve-se unir práticas de gestão modernas e eficazes como a gestão por competências, a avaliação 360° e o <i>balanced scorecard</i><br/>A construção de um ambiente Web é desejável, mas a plataforma deve ser ágil;</p> <p><b>2009</b><br/>Deve-se estudar o peso dado ao cumprimento do Plano de Trabalho e das metas, diferenciando as ações mais importantes das demais.</p>   |
| Instrumento | <p><b>1996</b><br/>Não copiar modelos existentes;<br/>Construção de instrumento de avaliação baseado em Escala de Observação Comportamental e Escalas de Expectativas Comportamentais.</p> <p><b>2002</b><br/>Deve-se dar autonomia para que os instrumentos de ADI sejam elaborados de forma descentralizada pelas cidades ou secretarias;</p> <p><b>2005</b><br/>Formulário em forma de questionário com 21 perguntas fechadas e abertas<br/>Autoavaliação, avaliação da chefia e avaliação da direção;</p> <p><b>2006</b><br/>O instrumento de ADI deve ser norteado pelos objetivos e metas da instituição, pelos resultados a serem alcançados e deve indicar o caminho a ser seguido para a consecução dos resultados almejados</p> <p><b>2008</b><br/>A escala gráfica mostrou-se ineficiente<br/>As competências devem ser mapeadas previamente e categorizadas em genéricas e específicas. Devem ser descritas de acordo com a metodologia de Carbone, Brandão e Leite (2005);</p> <p><b>2009</b><br/>A existência de vários instrumentos de AD na mesma instituição pode gerar a criação descontrolada de indicadores pondo em risco todo o processo.</p> |
| Critérios   | <p><b>1996</b><br/>Definir critérios apoiados nas descrições dos cargos, definidos pela chefia e pelo empregado;<br/>Descrever critérios de forma clara e objetiva;</p> <p><b>2002</b><br/>A avaliação deve contar com indicadores objetivos que possibilitem a comparação entre os diversos desempenhos;</p> <p><b>2006</b><br/>Avaliação de desempenho por Competências;</p> <p><b>2008</b><br/>Foram utilizados 14 critérios de avaliação: eficácia, cooperação, conhecimento do trabalho, disciplina, iniciativa, interesse em autodesenvolvimento, interesse pelo trabalho, organização, comunicação, qualidade do trabalho, responsabilidade, equilíbrio emocional, ética profissional e liderança.</p>   |

| <b>Temas</b> | <b>Diretrizes</b>   |
|--------------|---|
| Fatores      | <p><b>1996</b><br/>Utilizar fatores gerais de desempenho como relacionamento interpessoal, comprometimento com o trabalho, com o órgão e o zelo com equipamentos;</p> <p><b>2006</b><br/>Os fatores de desempenho deverão ser elaborados pela Direção Geral, aprovado pela Administração Superior e devem ser norteados pelo planejamento estratégico institucional.</p>  |
| Objetivos    | <p><b>1996</b><br/>Emitir julgamentos a respeito da qualidade e da produtividade demonstrados pelo servidor na execução de tarefas;</p> <p><b>2005</b><br/>Os objetivos específicos foram desmembrados em três níveis: no nível individual, com foco no aprimoramento pessoal para ter melhor <i>performance</i> na equipe; no nível da equipe, traduzidos pelos resultados da equipe dentro da Unidade; e no nível institucional resumindo-se à junção dos objetivos individuais e da equipe</p> <p><b>2008</b><br/>Constituir-se como processo integrante da gestão do desempenho organizacional.</p> |

**Quadro 6: Consolidação de diretrizes para ADI**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em oito estudos de caso sobre ADI

A prática de Narducci *et al* (2006), bem como a de Brandão *et al* (2008) ratificam a afirmação de Bergamini (1983) de que antes de se propor a implantação de um subsistema de ADI, há a necessidade de se conhecer o estilo da organização e dos indivíduos que a integram. Modelos importados de outros contextos sociais estão fadados ao fracasso. Na década de 80 a autora já alertava para o fato de que “uma das causas do fracasso da AD em muitas empresas públicas tem sido o desconhecimento do estilo particular dessas organizações” (BERGAMINI, 1983, p.7).

Como o objetivo deste estudo é o de definir diretrizes para implantar uma ADI pertinente ao IPHAN, torna-se indispensável conhecer a instituição.

### III- O FOCO DE ESTUDO: O IPHAN

---

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) é uma autarquia ligada ao Ministério da Cultura, criada em 13 de janeiro de 1937, pela Lei nº 378, no governo de Getúlio Vargas, cujo papel está definido claramente no Art. 216, §1º da Constituição de 1988 que estabelece que “O Poder Público, com a colaboração da comunidade, promoverá e protegerá o patrimônio cultural brasileiro, por meio de inventários, registros, vigilância, tombamento e desapropriação, e de outras formas de acautelamento e preservação” (BRASIL, 1988).

Único órgão federal instituído para este fim, ao final dos anos 30, sua criação foi confiada a intelectuais e artistas brasileiros ligados ao movimento modernista<sup>4</sup>. Em 1936, o então Ministro da Educação e Saúde, Gustavo Capanema, preocupado com a preservação do patrimônio cultural brasileiro, pediu a Mário de Andrade que elaborasse um anteprojeto de Lei para proteção desses bens. Em seguida, delegou a tarefa de implantar o Serviço do Patrimônio a Rodrigo Melo Franco de Andrade (IPHAN, 2011).

Em 30 de novembro de 1937, foi promulgado o Decreto-Lei nº 25 que organizava a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional (BRASIL, 1937). Rodrigo Melo Franco de Andrade<sup>5</sup> contou com a colaboração de Oswald de Andrade<sup>6</sup>, Manuel Bandeira<sup>7</sup>, Afonso Arinos<sup>8</sup>, Lúcio Costa<sup>9</sup> e Carlos Drummond de Andrade<sup>10</sup> para por em prática um programa de salvaguarda do patrimônio nacional. Técnicos foram preparados e tombamentos, restaurações e revitalizações foram realizados, assegurando a permanência da maior parte do acervo arquitetônico e urbanístico brasileiro, assim como do acervo documental e etnográfico, das obras de arte integradas e dos bens móveis. Os acidentes geográficos e várias paisagens também foram protegidas (IPHAN, 2011). Assim,

A criação da Instituição obedece a um princípio normativo, atualmente contemplado pelo artigo 216 da Constituição da República Federativa do

---

<sup>4</sup> Movimento renovador nas artes e letras brasileiras que teve como marco a Semana de Arte Moderna em 1922. Seus principais objetivos eram romper com as tradições acadêmicas, atualizar as artes e a literatura brasileiras em relação aos movimentos de vanguarda europeus e encontrar uma linguagem genuinamente nacional. (GRANDE ENCICLOPEDIA LAROUSSE CULTURAL, v. 16, 1998)

<sup>5</sup> Jornalista e porta-voz do movimento modernista. Fundador e diretor da instituição federal de preservação do patrimônio histórico e artístico nacional. Disponível em:

<<http://portal.iphan.gov.br/portal/baixaFcdAnexo.do?id=450>>. Acesso em 03/09/2012.

<sup>6</sup> Escritor modernista

<sup>7</sup> Escritor modernista

<sup>8</sup> Escritor, político, historiador e jurista brasileiro

<sup>9</sup> Arquiteto. Diretor da Escola Nacional de Belas Artes em 1930

<sup>10</sup> Escritor modernista

Brasil, que define patrimônio cultural a partir de suas formas de expressão; de seus modos de criar, fazer e viver; das criações científicas, artísticas e tecnológicas; das obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais; e dos conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico (IPHAN, 2011).

Desde sua criação, o IPHAN vem realizando um trabalho permanente de identificação, documentação, proteção, tombamento, fiscalização e promoção do patrimônio cultural brasileiro, contando para isso atualmente com 772 servidores.

Mas a projeção do Brasil no cenário mundial nos últimos oito anos, sua posição de líder econômico da América Latina, o seu crescimento econômico interno e o compromisso de sediar eventos internacionais impactaram e ampliaram as atribuições e a demanda por ações de responsabilidade do IPHAN. Essas novas ações vão desde o Registro e Salvaguarda do Patrimônio Imaterial, a fiscalização das obras de reforma do Maracanã, passam pela absorção do espólio da Rede Ferroviária Federal, pela criação do Centro Nacional de Arqueologia, pela elaboração e aprovação pela CAPES de um Mestrado Profissional em Patrimônio Cultural, pelo desenvolvimento de ações do Programa de Aceleração do Crescimento –PAC- voltadas para as cidades históricas e pela criação de uma escola de Gestão em Patrimônio Cultural no Rio de Janeiro que pretende ser referência para toda a América Latina e parte da África.

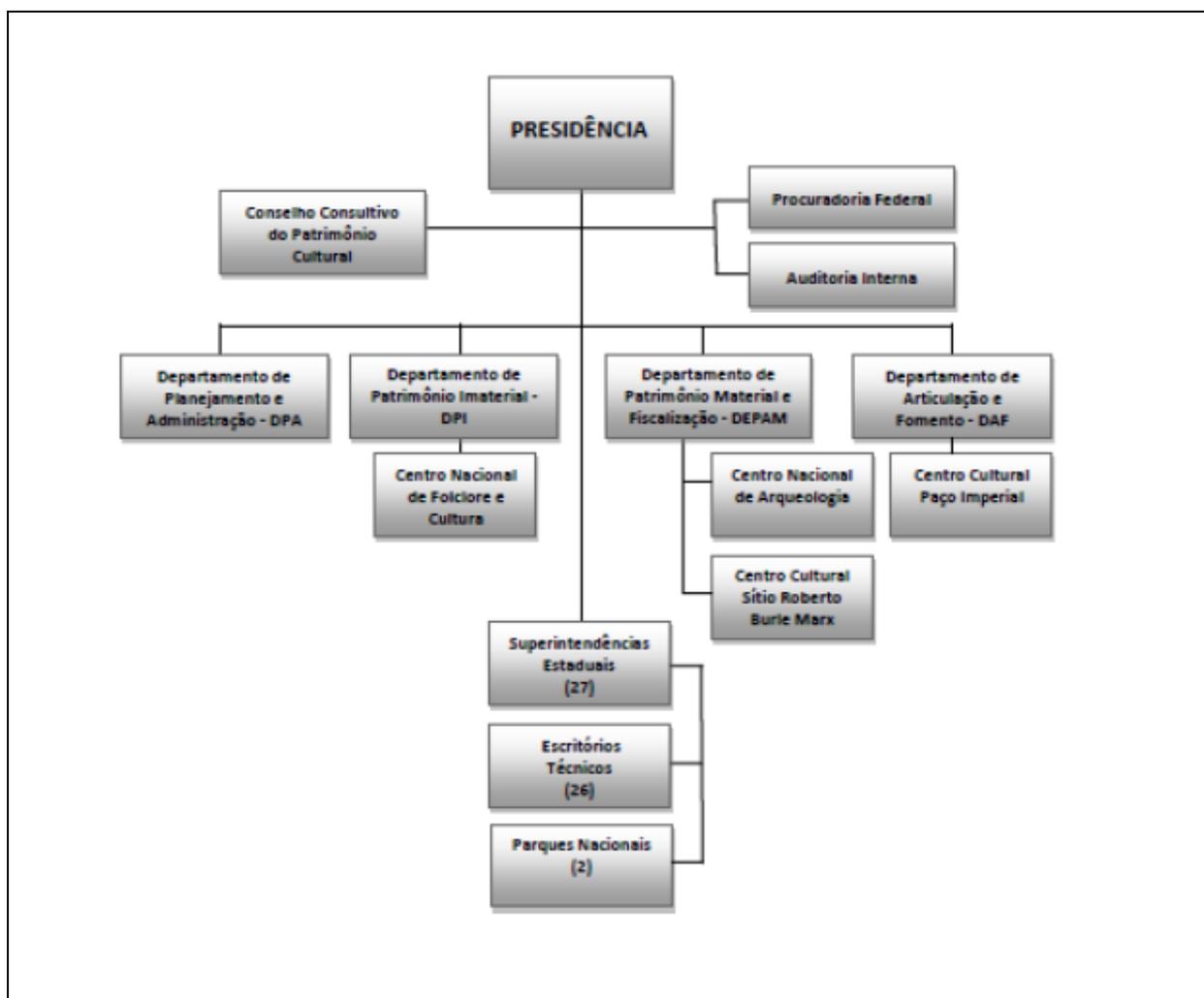
Todos esses compromissos assumidos com a sociedade, bem como a ciência de que para cumpri-los seria necessário o desenvolvimento de todos os recursos **tangíveis e intangíveis** e a aquisição ou atração de outros tantos, fez com que a alta direção da instituição investisse, a partir de 2007, em um processo de planejamento estratégico e de monitoramento de suas ações que foi traduzido, em 2011, na definição da missão e da visão:

Missão: promover e coordenar o processo de preservação do Patrimônio Cultural Brasileiro para fortalecer identidades, garantir o direito à memória e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país (IPHAN, 2011).

Visão: ser uma instituição coordenadora da Política e do Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, capaz de identificar, produzir e difundir referências para a preservação do patrimônio cultural no plano nacional e internacional, dotada de carreira de Estado, qualificação técnica e estrutura funcional para atender às demandas da sociedade (IPHAN, 2011).

Em 2011, outro desdobramento do planejamento estratégico foi a criação de um grupo de trabalho (GT) para elaborar diretrizes para a área de Gestão de Pessoas. Este grupo teve como subproduto a constituição de uma Comissão para propor um novo Plano de Cargos e Carreira para a instituição. A Comissão para elaboração do Plano de Carreira e Cargos do Iphan foi instituída formalmente pelo presidente deste Instituto através da Portaria IPHAN nº 21, de 24 de janeiro de 2012, publicada no Diário Oficial da União no dia 31 de janeiro do mesmo ano. Esta pesquisadora integrou ambos os grupos.

Também em 2012, o IPHAN, de forma participativa, elaborou seu novo Regimento Interno. Portanto, para cumprir a sua missão e atingir sua visão, o IPHAN conta com a seguinte estrutura organizacional:



**Quadro 7:** Organograma do IPHAN

Fonte: IPHAN (2012)

Como se pode observar no quadro acima, é uma estrutura simples, composta por 772 servidores, que apresenta uma unidade central em Brasília, vinte e sete Superintendências

Estaduais, vinte e seis Escritórios Técnicos, vinculados às Superintendências, dois Parques Históricos e quatro Unidades Especiais (Centros).

O modelo de gestão revelado no organograma vigente no IPHAN, com base no estudo realizado a partir documentos disponíveis na intranet institucional, parece indicar uma busca por conciliar as exigências burocráticas necessárias à garantia dos princípios da Administração Pública com uma forma de trabalho mais descentralizada.

Esta estrutura pretende servir como base para concretizar os desafios estratégicos pactuados pelo IPHAN com o Governo Federal, para o período de 2010-2015, através do Plano de Metas, denominado Plano Plurianual.

Em sua página na intranet, o IPHAN apresenta os seguintes desafios estratégicos:

1. Implantar e consolidar o Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, possibilitando ampliar a sinergia interna e externa das ações do Iphan;
2. Consolidar a cultura e a prática de planejamento no Iphan, possibilitando que o planejamento estratégico e sua execução sejam permanentes e cotidianos em todos os níveis a fim de aumentar a eficiência na prestação do serviço à população;
3. Contribuir para tornar a cultura elemento estratégico de um novo modelo de desenvolvimento do país pela aplicação do conceito ampliado de Patrimônio Cultural nas ações do Iphan e articulação da preservação do patrimônio cultural às demais políticas públicas;
4. Formular e implementar uma Política de Gestão da Informação e Documentação, aperfeiçoando a infraestrutura informacional para atender às necessidades de maior integração das ações do Iphan e à ampliação do diálogo com a sociedade através de meios e formas que permitam a socialização do conhecimento e da informação sobre o patrimônio cultural; e
5. Consolidar e aperfeiçoar a estrutura organizacional do Iphan com foco na formação e gerenciamento de pessoas, com adequação quantitativa e qualitativa do quadro técnico, nas necessidades de cada unidade da Federação, na modernização dos modelos de gestão e na integração da área técnica, administrativa e jurídica.

A constituição dos grupos de trabalho citados acima foi decorrente deste quinto desafio estratégico. É ponto pacífico para toda a instituição que sua força de trabalho é, no momento, incompatível com as responsabilidades assumidas.

Mesmo tendo realizado dois concursos públicos (2005 e 2009), as tabelas 1 e 2 e o quadro 8 abaixo, elaborados em outubro de 2012 pela Coordenação de Gestão de Pessoas

(COGEP) do IPHAN, demonstram que o quadro de pessoal do IPHAN tem apresentado contínuo decréscimo.

| MINISTÉRIO DA CULTURA                                  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| IPHAN  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO           |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS                 |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E PAGAMENTO    |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL                    |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL DO IPHAN POR ANO         |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| SITUAÇÃO FUNCIONAL                                     | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         | 2009*        | 2010**       | 2011         | 2012         |
| <b>SERVIDORES DO QUADRO EFETIVO DO IPHAN</b>           |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| ATIVO PERMANENTE                                       | 1.075        | 1.049        | 1.134        | 1.131        | 1.083        | 1.066        | 1.234        | 1.238        | 1.198        | 1.166        | 818          | 768          | 728          |
| ATIVO PERMANENTE/LEI 8.878/94                          | 123          | 117          | 27           | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| CEDIDO   | 40           | 46           | 50           | 43           | 45           | 45           | 51           | 49           | 48           | 39           | 42           | 40           | 43           |
| EXCEDENTE A LOTAÇÃO                                    | 0            | 0            | 0            | 0            | 2            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 1            | 1            | 1            |
| <b>SUB-TOTAL</b>                                       | <b>1.238</b> | <b>1.212</b> | <b>1.211</b> | <b>1.174</b> | <b>1.130</b> | <b>1.114</b> | <b>1.288</b> | <b>1.290</b> | <b>1.249</b> | <b>1.208</b> | <b>861</b>   | <b>809</b>   | <b>772</b>   |
| <b>SERVIDORES INATIVOS</b>                             |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| APOSENTADO   | 485          | 495          | 508          | 520          | 536          | 535          | 539          | 551          | 554          | 577          | 605          | 623          | 637          |
| INSTITUIDOR DE PENSÃO                                  | 126          | 137          | 101          | 114          | 119          | 127          | 136          | 142          | 161          | 160          | 168          | 174          | 186          |
| <b>SUB-TOTAL</b>                                       | <b>611</b>   | <b>632</b>   | <b>609</b>   | <b>634</b>   | <b>655</b>   | <b>662</b>   | <b>675</b>   | <b>693</b>   | <b>715</b>   | <b>737</b>   | <b>773</b>   | <b>797</b>   | <b>823</b>   |
| <b>TOTAL SERVIDORES EFETIVOS</b>                       | <b>1.849</b> | <b>1.844</b> | <b>1.820</b> | <b>1.808</b> | <b>1.785</b> | <b>1.776</b> | <b>1.963</b> | <b>1.983</b> | <b>1.964</b> | <b>1.945</b> | <b>1.634</b> | <b>1.606</b> | <b>1.595</b> |

\* Publicação da Lei Nº 11.906/09, criação do Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM  
 \*\* Em 31/10/2010 ocorreu a transferência de 401 servidores do IPHAN para o IBRAM, conforme previsto no Art. 12 da Lei nº 11.906/09

**Tabela 1:** Quantitativo de Pessoal efetivo do IPHAN

Fonte: IPHAN, 2012. Material disponibilizado para a Comissão pela COGEP/IPHAN, em outubro de 2012.

| SITUAÇÃO FUNCIONAL   | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         | 2009          | 2010           | 2011         | 2012         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|--------------|--------------|
| <b>SERVIDORES NÃO EFETIVOS</b>   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |                |              |              |
| CONTRATO TEMPORÁRIO  | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 35            | 32             | 29           | 23           |
| SEM VÍNCULO  | 51           | 51           | 65           | 60           | 101          | 102          | 90           | 85           | 87           | 139           | 100            | 94           | 96           |
| EXERCÍCIO DESCENTRALIZADO  | 0            | 0            | 0            | 0            | 18           | 27           | 33           | 38           | 43           | 40            | 39             | 38           | 38           |
| EXERCÍCIO PROVISÓRIO   | 0            | 0            | 1            | 1            | 1            | 2            | 1            | 1            | 1            | 2             | 1              | 2            | 1            |
| REQUISITADO  | 13           | 16           | 21           | 15           | 19           | 23           | 24           | 20           | 21           | 27            | 32             | 36           | 37           |
| REQUISITADO DE OUTROS ORGÃOS   | 2            | 2            | 2            | 4            | 1            | 1            | 1            | 3            | 2            | 3             | 3              | 2            | 2            |
| EXERC. 5º ART93 8112 (ANISTIADOS)  | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 15            | 20             | 36           | 29           |
| ESTÁGIARIO*  | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 242           | 202            | 145          | 186          |
| <b>TOTAL DE SERVIDORES NÃO EFETIVOS</b>  | <b>66</b>    | <b>69</b>    | <b>89</b>    | <b>80</b>    | <b>140</b>   | <b>155</b>   | <b>149</b>   | <b>147</b>   | <b>154</b>   | <b>261</b>    | <b>227</b>     | <b>237</b>   | <b>226</b>   |
| *Duas questões são importantes em relação aos Estagiários: primeiro, não podem ser qualificados como servidores; segundo, em função disso não foram computados para fins de cálculo do Total de Servidores não Efetivos e do Total Geral |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |                |              |              |
| <b>TOTAL GERAL (EFETIVOS E NÃO EFETIVOS)</b>   | <b>1.915</b> | <b>1.913</b> | <b>1.909</b> | <b>1.888</b> | <b>1.925</b> | <b>1.931</b> | <b>2.112</b> | <b>2.130</b> | <b>2.118</b> | <b>2.206*</b> | <b>1.861**</b> | <b>1.843</b> | <b>1.821</b> |

\* Publicação da Lei Nº 11.906/09, criação do Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM  
 \*\* Em 31/10/2010 ocorreu a transferência de 401 servidores do IPHAN para o IBRAM, conforme previsto no Art. 12 da Lei nº 11.906/09

**Tabela 2:** Quadro de Pessoal não efetivo do IPHAN

Fonte: IPHAN, 2012. Material disponibilizado para a Comissão pela COGEP/IPHAN em outubro de 2012.

De acordo com a Tabela 1, a diminuição da força de trabalho composta por servidores efetivos é decorrente do número crescente de aposentadorias e pelo fato de a instituição não conseguir reter os novos concursados. Observa-se também uma queda abrupta do quantitativo de servidores no ano de 2010. Essa redução foi decorrente da transformação da área de

Museus do IPHAN em outro órgão público denominado Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e da opção de 401 servidores migrarem para essa nova instituição.

A Tabela 2, por sua vez, demonstra que a mão de obra não efetiva do IPHAN, ao longo do mesmo período apresentado na Tabela 1 não variou de forma significativa.



**Quadro 8: Evolução do quadro de pessoal do IPHAN**

Fonte: IPHAN, 2012. Material disponibilizado para a Comissão pela COGEP/IPHAN, em outubro de 2012

Instituição repleta de idiossincrasias, apesar de ainda não conseguir reter novos talentos, o IPHAN possui um quadro técnico extremamente qualificado e comprometido com a questão da preservação do patrimônio, composto por inúmeros mestres e doutores que construíram e são os responsáveis pela transmissão do conhecimento sobre patrimônio cultural para a sociedade.

A análise realizada pelo Grupo de Trabalho constituído para elaborar um novo Plano de Cargos e Carreira concluiu que a maioria dos cargos ainda está definida de forma rígida e que aqueles que foram desenhados de forma mais ampla, como um conjunto de funções assemelhadas, com equivalência de complexidade e responsabilidade, o foram em função dos dois concursos públicos realizados desde 2005, mas que esses não tiveram por base o atual Planejamento Estratégico Institucional, uma vez que este último estava em construção.

Em consulta à página do IPHAN (2012) na intranet, vigente em 2012, o processo para elaboração do Planejamento Estratégico e Operacional do IPHAN pode ser resumido cronologicamente da seguinte forma:

No ano de 2006, realizam-se duas reuniões com do Comitê Gestor, órgão colegiado composto por 48 gestores, entre eles, Diretores de Departamento, Diretores das Unidades

Especiais, Superintendentes e chefes das Sub-Regionais. À época, esse Comitê se fortalecia como instância decisória do IPHAN.

Coube ao Departamento de Patrimônio Material - DEPAM e à Procuradoria Federal do IPHAN promover encontros com técnicos de todas as 31 unidades do IPHAN, nos quais foram apresentados os primeiros dados orçamentários institucionais. Tais reuniões visaram a estruturar o Planejamento Estratégico da instituição e aperfeiçoar o planejamento operacional, tendo, como proposta, fortalecer a estrutura descentralizada das políticas de patrimônio e o papel do IPHAN na definição da política nacional de patrimônio; democratizar o acesso à informação entre os dirigentes, para aprimorar processos de tomada de decisão compartilhada; e implementar processos de gestão participativo e por resultados.

Dando continuidade ao processo, quatro outras reuniões do Comitê foram realizadas: em novembro de 2007 (Ouro Preto, MG), em janeiro de 2009 (Salvador, BA), em maio de 2009 (Brasília, DF) e em janeiro de 2010 (Recife, PE).

A reunião de Ouro Preto, realizada em 2007, foi um marco no sentido de produção e divulgação de conhecimento e das informações referentes à gestão orçamentária e financeira. Esse processo foi iniciado em 2006 e estabeleceu um pacto entre o DPA e as unidades visando à revisão dos procedimentos que definiam as prioridades orçamentárias, tendo, como referência, o primeiro relatório de execução orçamentária divulgado em 2011 para todos os servidores do IPHAN. Esse processo permitiu uma reflexão sobre a atuação do Instituto e, apesar das dificuldades de implementação e monitoramento dos acordos estabelecidos (que demandavam mudanças na cultura política e administrativa da instituição), o processo gerou reflexões no sentido de se rever o principal programa do IPHAN no Plano Plurianual (Brasil Patrimônio Cultural), de reavaliar a estratégia de absorção pelo IPHAN de um programa denominado Monumenta, até então sob os auspícios do Ministério da Cultura, de revisar a estratégia para apresentação de projetos e atividades desenvolvidos pelas unidades do IPHAN e, sobretudo, de instituir um Sistema de Monitoramento da execução do que foi planejado. A partir do final de 2008, o IPHAN passou a contar com consultoria de profissionais especializados em gestão estratégica.

Durante a reunião de Recife, em 2010, foi realizada a “Oficina Consultiva com o Comitê Gestor IPHAN” cujos objetivos eram o de aprovar o planejamento estratégico 2010-2015 e definir o Referencial Estratégico Organizacional: Missão, Visão de Futuro, Desafios Estratégicos para 2010-2015 (definidos em Salvador, 2009) e as Iniciativas Estratégicas para 2010-2011. Esse encontro foi considerado o segundo marco desse processo e foi conduzido por consultoras especializadas na área de gestão pública, contratadas para atuarem como

coordenadoras do processo. Elas realizaram entrevistas com os dirigentes do IPHAN, visitaram as unidades e mediarão as oficinas de trabalho com aproximadamente 200 servidores e colaboradores. Nesta reunião em Recife também foram definidos critérios, prioridades e orientações para a o Plano de Ação 2010.

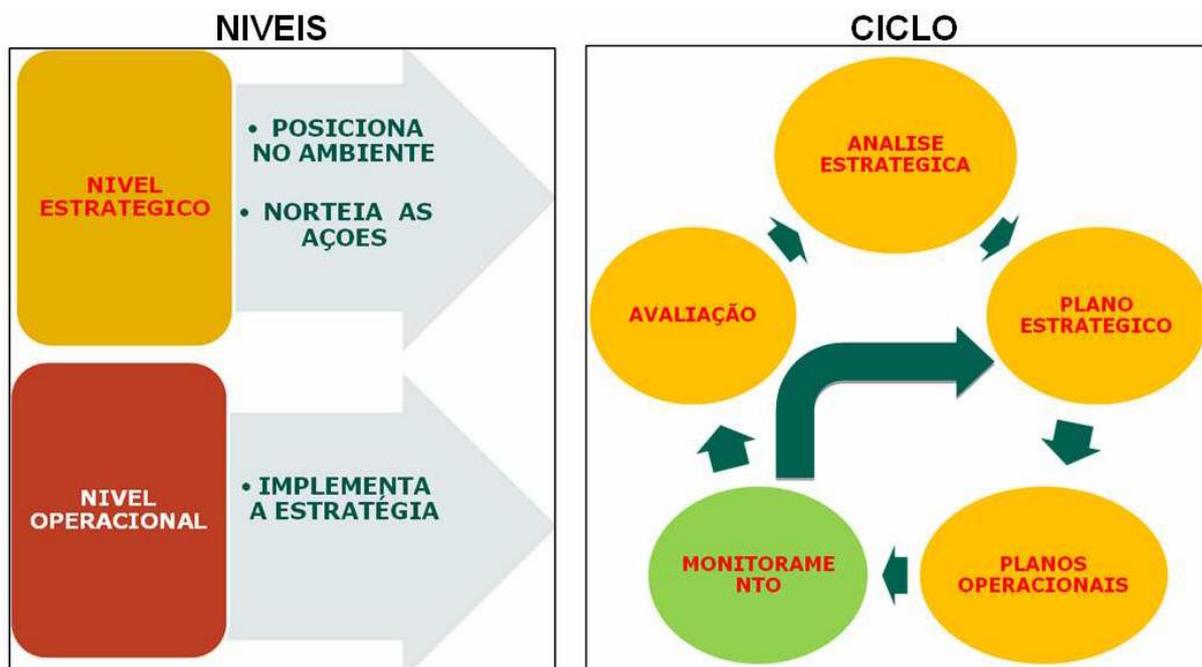
Nesses encontros, foram apresentadas as diretrizes das políticas setoriais de todos os departamentos e de cada área componente das políticas de patrimônio e foram trabalhados os eixos da estratégia de gestão da instituição, sintetizados na Figura 2 abaixo.



**Figura 2:** Diagrama do IPHAN.  
Fonte: IPHAN (2012)

Em 2010, foi constituído o Grupo de Monitoramento da Implementação do Plano de Ação para o ano composto por funcionários do Gabinete da Presidência, do Departamento de Planejamento e Administração - DPA e Coordenadores Gerais dos departamentos finalísticos. Além disso, contou com a participação de consultores contratados para executar as atividades sob a orientação do Comitê.

O resultado desse trabalho encontra-se sintetizado na Figura 2 e no Quadro 9.



**Quadro 9:** Ciclo da execução orçamentária  
Fonte: IPHAN (2012)

Para o IPHAN, esse monitoramento propiciará a definição dos indicadores de desempenho da gestão. Alguns deles encontram-se elencados e estão sendo analisados como possíveis pontos para avaliação da implementação da estratégia de desenvolvimento das políticas, programas e desafios estratégicos. São eles:

- ✓ IPPM – Índice de Preservação do Patrimônio Material
- ✓ Índice de execução Orçamentária (Geral e por Unidade)
- ✓ Relação atividade meio/atividade fim
- ✓ Indicador de Produção (Geral e por Unidade)

Finalizando o histórico do Planejamento Estratégico e Operacional disponível em janeiro de 2012 no site do IPHAN os principais desafios propostos para os próximos anos do ponto de vista do fortalecimento do processo do Planejamento Estratégico e Operacional são:

- ✓ Refletir e encaminhar para o Congresso Nacional a proposta de revisão do Plano Plurianual - PPA;
- ✓ Aprofundar e consolidar o processo de monitoramento e estrutura do Sistema de Avaliação; e
- ✓ Refletir sobre os indicadores existentes e construir indicadores e meios para avançar na avaliação dos resultados da gestão IPHAN.

Entretanto, o MPOG, através do já citado Decreto 5.707/06, definia a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta,

autárquica e fundacional indicando a necessidade de, antes de tudo, sensibilizar e qualificar os servidores a fim de que compreendessem o desafio a que se propunha a alta direção e fossem capazes de dar o salto qualitativo e quantitativo que o Governo Federal esperava que fosse dado por todos os servidores, inclusive os do quadro funcional do IPHAN.

Para tanto, uma das ações de uma das consultorias contratadas, a consultoria Spot, foi realizar o mapeamento de competências individuais em 2009. Por tratar-se de material institucional confidencial, a pesquisadora, apesar de ter tido acesso ao documento na íntegra, obteve autorização para disponibilizar apenas os resultados finais do mapeamento. Uma outra consultoria foi contratada para acompanhar a elaboração do Planejamento Estratégico.

### 3.1. O sistema de avaliação de desempenho no IPHAN

Em 19 de março de 2010, durante o período de planejamento institucional no IPHAN, o Governo Federal publicou o Decreto 7.133, em 19/03/2010, definindo os critérios e procedimentos para a realização de AD individual e institucional e para a concessão de gratificação de desempenho decorrente do resultado da avaliação.

Foi estabelecido que o ciclo de avaliação seria de 12 meses e que a ADI deveria representar um monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor, com base nas metas globais e intermediárias destas unidades. Além disso, o Decreto 7.133/10 definia que:

Art. 4º A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

§ 1º Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;

III - trabalho em equipe;

IV - comprometimento com o trabalho; e

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

§ 2º Além dos fatores mínimos de que trata o § 1º, o ato a que se refere o **caput** do art. 7º poderá incluir, entre os fatores mínimos a serem avaliados, um ou mais dos seguintes fatores:

I - qualidade técnica do trabalho;

II - capacidade de autodesenvolvimento;

III - capacidade de iniciativa;

IV - relacionamento interpessoal; e

#### V - flexibilidade às mudanças.

Para cumprir dispositivo legal, o IPHAN elaborou uma ADI com base nos cinco (5) critérios específicos estabelecidos no §1º do Art. 4º do Decreto 7.133/10 e, através da Portaria 433, de 29/12/2010 (IPHAN, 2010), deu início ao 1º Ciclo de avaliação de desempenho individual em janeiro de 2011.

Assim, desde então o sistema de remuneração do IPHAN está estruturado em dois eixos: uma parte fixa, determinada pelo cargo que se ocupa, e uma parte variável, flexível, decorrente do desempenho do indivíduo.

O Grupo de servidores que constituiu o Grupo de Trabalho (GT) com o objetivo de alinhar as informações e os conceitos balizadores das diretrizes e metodologias para o desenvolvimento e implementação da política de gestão de pessoas no IPHAN, composto por representantes de todos os Departamentos e de diversas Superintendências, Escritórios Técnicos e Unidades Especiais, propiciando uma grande diversidade de experiências e contribuindo para a construção participativa de um Plano Diretor para a área de Gestão de Pessoas da instituição, definiu como ações prioritárias para a área:

1. Criar um Plano de Carreira;
2. Elaborar um Plano de Desenvolvimento e Capacitação;
3. Definir o Quadro Ideal dos funcionários; e
4. Reestruturar a Avaliação de Desempenho.

Tornou-se premente, portanto, identificar as diretrizes capazes de subsidiar uma análise crítica do instrumento vigente de Avaliação de Desempenho Individual do IPHAN para, se for o caso, sugerir alterações que venham ao encontro da demanda da Comissão que está elaborando uma proposta de Plano de Cargos e Carreira, com flexibilização da remuneração, e que tem como critérios de promoção e progressão o mérito.

## IV - METODOLOGIA DE PESQUISA

---

### 4.1. Plano ou delineamento da pesquisa

Como definido por Roesch, Becker e Mello (1999), a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e seu desenvolvimento foi do tipo Avaliação Formativa. Este tipo de pesquisa, segundo essas autoras, é pertinente quando se objetiva aperfeiçoar uma política ou programa, tendo como foco de estudo seus pontos fortes e fracos. Embora seus resultados sejam limitados a uma determinada situação estudada, eles permitem que os interessados utilizem suas informações para a melhoria dos processos.

Na pesquisa de abordagem qualitativa, o pesquisador assume uma posição crítica, mas tem consciência de que está implicado no processo de investigação que produzirá um conhecimento valorativo e ideológico, contextualizado individual, social, cultural e historicamente (GONDIM, 2003).

### 4.2. Os sujeitos da pesquisa e critérios de seleção

Os sujeitos da pesquisa integram o corpo de funcionários do IPHAN, composto por 772 servidores ativos do quadro permanente, presentes em todas as unidades da federação.

O estudo utilizou uma amostra não aleatória, mas representativa da população posto que possui as mesmas características desta última. Neste estudo, a representatividade da amostra se deu em virtude desse grupo de nove servidores ter sido escolhido pela direção do IPHAN para integrar a Comissão para a elaboração do Plano de Cargos e Carreira (PCC). Esta Comissão foi instituída através de portaria (Anexo B) e vem, desde janeiro de 2012, reunindo-se e discutindo as ações para a área de RH sob a orientação de uma consultoria externa (Publix) contratada para acompanhar a elaboração do referido PCC.

Na comissão existem representantes de todos os campos da instituição: Superintendências Estaduais, das Unidades Especiais, dos Escritórios Técnicos e da Sede, além da equipe da Coordenação de Gestão de Pessoas do IPHAN. Esta comissão está composta por representantes que atuam na área administrativa (meio) e na área técnica (fim).

Dados gerais dos sujeitos da pesquisa, tais como forma de ingresso, cargo, lotação, tempo de casa e função foram também levantados para caracterizar os integrantes da

Comissão, utilizando-se para tal o formulário que consta no Apêndice A, e encontram-se no quadro 10.

#### 4.3. Planos, instrumentos e métodos de coleta de dados

Como fontes de coleta de dados foram utilizadas a pesquisa documental, a entrevista de grupo focal e observação participante.

A pesquisa documental teve por fonte os documentos institucionais do IPHAN e objetivou coletar dados para:

- ✓ Conhecer e caracterizar o IPHAN;
- ✓ Levantar os parâmetros e indicadores definidos no Planejamento Estratégico do IPHAN;
- ✓ Levantar as competências mapeadas em junho de 2009 pela consultoria externa SPOT;
- ✓ Levantar os critérios utilizados para elaborar o instrumento de avaliação de desempenho aplicado em janeiro de 2011;
- ✓ Estudar a legislação acerca da ADI implementada no IPHAN.

Como a pesquisa foi autorizada pela direção da instituição, a coleta de dados foi agendada como atividade consecutiva à última da reunião da Comissão realizada em Brasília no ano de 2012, por meio de observação participante de forma aberta, uma vez que foi realizada pela pesquisadora, servidora efetiva do Ministério da Cultura desde 1988, lotada no IPHAN desde 2009, integrante da referida Comissão constituída pelo IPHAN para elaborar uma proposta de Plano de Cargos e Carreira (PCC).

A coleta de dados empíricos foi realizada através do método denominado grupo focal ou entrevista de grupo focalizado que, segundo Roesch *et al.* (1999), incentiva o debate em grupo e, de acordo com Ruediger e Riccio (2006), possibilita confrontar as percepções de diferentes pessoas sobre um tema ou um grupo de temas relacionados ao objeto de pesquisa.

O método também permite enfatizar as percepções individuais e as resultantes da interação do grupo, expressas nas estruturas discursivas e que são utilizadas para defender e criticar tópicos relevantes à pesquisa.

O grupo focal é uma técnica de investigação qualitativa que vem ganhando destaque crescente nos últimos 20 anos. Cruz Neto, Moreira e Sucena (2002), definem Grupo Focal

como uma técnica de pesquisa na qual o pesquisador reúne, num mesmo local e durante um certo período, uma determinada quantidade de pessoas que fazem parte do público-alvo de suas investigações, tendo como objetivo colher, a partir do diálogo e do debate com e entre eles, informações acerca de um tema específico.

Existem duas diferenças básicas entre as técnicas de grupo focal e entrevista de grupo segundo Gondim (2003): uma diz respeito ao papel do entrevistador e outra ao tipo de abordagem.

De acordo com a autora, ao conduzir o grupo focal o papel do pesquisador deve ser o de atuar como facilitador do processo de discussão, dando ênfase aos processos psicossociais que emergirem e deve estar ciente de que toda opinião esboçada, mesmo quando não representa uma unanimidade, deve ser atribuída ao grupo, que nesta técnica representa a unidade de análise.

Distingue-se da entrevista de grupo, porque nesta o entrevistador atua de forma mais diretiva, didática e tem por objetivo individualizar o sujeito, ouvir sua opinião e compará-la com a dos demais integrantes do grupo.

Ao referirem-se à técnica do grupo focal, Ruediger e Riccio (2006), Cruz Neto *et al* (2002) e Gondim (2003) defendem que para a realização de um trabalho profícuo são necessárias a clareza de propósito e a ética, o que implica esclarecer o porquê de estarem ali e solicitar a todos os membros do grupo autorização para gravação da discussão, garantindo-lhes o anonimato. As regras do jogo devem ser definidas. São elas: 1- só uma pessoa fala de cada vez; 2- evita-se a conversa paralela para que todos participem; 3- ninguém pode dominar a discussão; e 4 – todos têm o direito de falar o que quiser.

Cruz Neto *et al* (2002) fazem ainda outras recomendações: um roteiro deverá ser elaborado para nortear os objetivos da pesquisa e cada ponto de discussão deve durar de 15 a 20 minutos. A duração total do encontro deve variar entre uma (1) e duas (2) horas, mas não há impeditivo para que o grupo se reúna mais de uma vez, propondo a cada reunião novos temas ou aprofundando o debate. O mediador deverá ter total domínio do roteiro. Este, por sua vez, de acordo com Gondim (2003), deve permitir a progressão e a fluidez do assunto, mas não pode se confundir com um questionário.

Cruz Neto *et al* (2002) indicam que são seis as funções que devem ser desempenhadas para a realização do grupo focal em dois momentos distintos, a saber:

Momento 1:

- 1- mediador – atua como facilitador e conduz todo o processo
- 2- relator – registra a linguagem não-verbal;

- 3- observador- analisa a condução do grupo focal, a relação dos participantes com os profissionais que estão conduzindo o processo e a relação que se estabelece entre os próprios componentes do grupo; e
- 4- operador de gravação – responsável pela gravação integral dos debates.

Momento 2:

- 5- transcritor de fitas – deve fazer a transcrição respeitando todos os atos de fala dos participantes;
- 6- Digitador – transpõe os dados para o software que auxiliará na análise.

Essas seis funções poderiam ser realizadas por dois pesquisadores, onde um atuaria como mediador e o outro como relator, observador e operador de gravação. Ambos dividiriam o trabalho de transcrição e digitação.

Ainda recomendam que na realização de pesquisa social os próprios pesquisadores realizem o grupo focal, “uma vez que a proximidade, o estudo e o conhecimento do objeto de investigação são de fundamental importância para o bom desenvolvimento da técnica” (CRUZ NETO *et al*, 2002, p.9).

Para Cruz Neto *et al* (2002), o grupo deve variar de 4 a 10 integrantes, propiciando que todos possam se manifestar, caso o assunto seja de interesse do grupo. O mediador deve ser hábil para permitir a ocorrência do conflito, caso o assunto seja polêmico, e para impedir que este conflito seja paralisante, embotador da discussão.

A escolha do grupo merece atenção: às vezes a escolha ao acaso desvia o foco do problema. No entanto, trabalhar com grupos conhecidos, fato comum em organizações formais, pode trazer à tona acordos implícitos sobre o que deve e o que não se deve falar e esse fato deve ser considerado na análise de resultados.

Cabe ressaltar ainda a observação de Gondim (2003) sobre a utilização da técnica de grupo focal em pesquisa acadêmica. Afirma ela:

a pesquisa acadêmica está mais comprometida com o rigor metodológico e avaliação do problema, fazendo com que sua duração seja maior, com análises baseadas em transcrições de gravações em vídeo e notas de campo, a que são aplicadas técnicas específicas (conteúdo, discurso, linguística). (...) A metodologia de pesquisa apoiada na técnica de grupos focais considera os produtos gerados pelas discussões grupais como dados capazes de formular teorias, testar hipóteses e aprofundar o conhecimento sobre um tema específico (GONDIM, 2003, p. 158).

Assim, a entrevista de grupo focal permitiu que os dados fossem coletados a partir de um debate com servidores do IPHAN. A escolha da técnica de grupo de foco para a geração dos dados atendeu os objetivos específicos da pesquisa na medida em que permitiu levantar as percepções de todos os integrantes da Comissão sobre a pertinência do atual modelo institucional de ADI para promover desenvolvimento do servidor e para discutir diretrizes da gestão do IPHAN.

Além do exposto acima, foi realizada uma revisão bibliográfica que, para Yin (2005), permite uma estruturação teórica para o estudo que se pretende empreender e essa estruturação auxilia na definição do projeto de pesquisa, na coleta dos dados e no balizamento de generalização analítica dos resultados. Roesch *et al.* (1999) também ressaltam o fato da revisão bibliográfica ser necessária para esclarecer e justificar o problema de pesquisa, além de apresentar alternativas para tratamento do problema, na medida em que apresenta de forma sistematizada o conhecimento que cientistas adquiriram com a experiência e pesquisa sistematizada.

Assim, no presente estudo, a revisão bibliográfica auxiliou a realização do projeto, contribuindo para:

- ✓ Conhecer metodologias utilizadas para a elaboração de um instrumento de ADI;
- ✓ Subsidiar a técnica para a entrevista com o grupo focalizado e para analisar seus dados;
- ✓ Analisar o instrumento de Avaliação de Desempenho Individual - ADI realizada pelo IPHAN em janeiro de 2011; e
- ✓ Preparar um quadros síntese contendo diretrizes para a elaboração de ADI.

#### 4.4. A realização do piloto do roteiro para o grupo focal

O roteiro elaborado inicialmente para ser apresentado ao grupo focal foi submetido em caráter de piloto à apreciação de um grupo de quatro administradores, sendo dois gestores e dois professores de administração. Dos quatro profissionais, três são pós-graduados em Gestão Estratégica e dois são funcionários públicos do governo federal e, portanto, participam de avaliações de desempenho anuais em seus órgãos. O grupo reuniu-se no dia 12 de fevereiro

de 2012, das 15h00 às 18h30, e a demanda foi a de que acompanhassem a exibição dos slides que se pretendia apresentar para a Comissão do IPHAN e dessem um *feedback* sobre a coerência, clareza, encadeamento, extensão e conteúdo do material, ou seja, sobre ruídos que pudessem comprometer a fluidez da entrevista.

O Apêndice C apresenta o roteiro para a reunião do grupo focal no IPHAN, já com as alterações resultantes deste piloto. Com a autorização dos participantes, e a exemplo do que foi feito no piloto, o encontro foi gravado e sua transcrição na íntegra constitui o Apêndice E.

Antes, no entanto, de dar início à exposição do roteiro apresentado no Apêndice C, a mediadora fez duas perguntas à Comissão com o objetivo de levantar a percepção do grupo sobre o processo de avaliação de desempenho da instituição. Essas perguntas serviram de introdução ao conteúdo que foi exposto em seguida ao grupo e apresentam-se no Apêndice B do presente estudo.

#### 4.5. Plano, instrumentos e métodos de análise de dados empíricos

Para a análise dos dados gerados por meio da entrevista de grupo focal seguiu-se uma abordagem indutiva geral como proposto por Thomas (2006). Enquanto procedimento metodológico sistemático de análise de dados, a abordagem indutiva geral é comumente utilizada em pesquisas sociais e tem como propósitos:

1. Condensar extensos e variados dados brutos de texto em um formato de resumo;
2. Estabelecer ligações claras entre os objetivos da pesquisa e as conclusões resumidas derivadas dos dados brutos, para garantir que esses *links* sejam ao mesmo tempo transparentes (capazes de serem demonstrados para os outros) e defensáveis (justificáveis, considerando os objetivos da pesquisa); e
3. Desenvolver um modelo ou teoria sobre a estrutura subjacente das experiências ou processos que seja evidente nos dados do texto (THOMAS, 2006, p. 238. Tradução livre da pesquisadora).

Essa condensação, segundo Thomas (2006), deve ser consequência de sucessivas leituras do material bruto coletado e de um processo de estudo repetitivo das transcrições das falas dos sujeitos da pesquisa. O objetivo consiste em captar os múltiplos significados inerentes ao texto do qual emergirão categorias, cujos significados devem ser descritos pelo pesquisador com base em frases ou segmentos do texto bruto.

A partir do texto de Thomas (2006) estabeleceu-se o seguinte passo a passo para a coleta e análise de dados:

a) A pesquisadora apresentou aos sujeitos questões que se relacionavam ao seu objetivo de pesquisa. Estas questões definem focos ou domínios relevantes para a análise que não podem ser confundidos com um conjunto de expectativas sobre resultados.

b) Os resultados surgiram da análise dos dados brutos, como consequência de múltiplas e sucessivas leituras e interpretações feitas pelo pesquisador.

c) Dessa intensa leitura do texto, o pesquisador selecionou segmentos de textos que “saltaram” aos seus olhos como mais significativos e dos quais emergiram categorias de análise. Inevitavelmente, coube ao pesquisador decidir sobre o que é mais importante e menos importante para a pesquisa.

d) Procedeu-se, então, à codificação, que consiste em apensar os segmentos de textos às categorias mais relevantes para responder ao problema de pesquisa.

e) Não houve restrição para o fato de um único segmento pertencer a mais de uma categoria, nem impedimento para que um extrato do texto seja descartado por falta de relevância.

f) A análise dos dados consistiu no desenvolvimento e no refinamento dessas categorias identificadas pelo pesquisador durante a codificação.

g) As categorias foram apresentadas na forma de uma palavra ou frase curta e foram descritas a partir de seu significado, contendo suas características e limitações.

h) Abaixo da descrição da categoria, inseriram-se extratos do texto bruto que induziram a construção daquela categoria.

i) Não houve restrição para que uma categoria apresentasse vínculos ou relações hierárquicas com outras categorias.

j) A codificação dos resultados foi capaz de reduzir o número de categorias e, por conseguinte, o número de temas, minimizando o risco de ser esta codificação considerada incompleta.

k) As categorias foram transpostas para um quadro que só pôde ser construído após a análise indutiva, finalizando-a.

Segundo Thomas (2006, p.245),

Quando reportamos os achados da análise indutiva, o resumo ou as categorias mais importantes são usados geralmente como título, com específicas categorias como subtítulos. É bom treinar para incluir detalhadas descrições de categorias e citações apropriadas do texto para ilustrar os significados das categorias (tradução livre da pesquisadora).

Ainda segundo o autor, cabe ao pesquisador a responsabilidade pela escolha do que é mais importante no material coletado, assumindo que essa escolha está impregnada de seus valores, experiências e preconceitos.

Para dar confiabilidade da análise de dados realizada, a pesquisadora repassou a um dos sujeitos que participaram do grupo focal as descrições das categorias e solicitou-lhe que encontrasse trechos do texto bruto que se encaixassem naquela descrição.

Para checagem da consistência, a definição das categorias e as interpretações feitas foram repassadas a dois integrantes do grupo focal, solicitando que comentem os resultados descritos nas conclusões.

O material decorrente dessa solicitação a três integrantes do grupo focal encontra-se no Apêndice G.

#### 4.6. Limitação Metodológica

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa do tipo avaliação formativa que se caracteriza, segundo Roesch *et al* (1999), por visar ao aperfeiçoamento de uma intervenção ou de um programa ou de uma política de uma determinada organização, e por ser estruturada como estudo de caso, seus resultados limitaram-se à situação específica estudada, mas espera-se que possam contribuir para a efetiva implantação de uma gestão estratégica de pessoas pertinente ao IPHAN que vise ao desenvolvimento e retenção do quadro de servidores, bem como para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Enquanto método de coleta de dados, a pesquisa documental limitou-se pela impossibilidade de se ter acesso a todos os documentos pertinentes ao objeto de estudo e por restringir-se ao que a instituição definiu como material a ser documentado. Reconhecendo a limitação deste método, a pesquisa foi desenhada para levantar dados complementares no campo.

Ainda com referência à coleta de dados, a técnica de grupo focal recomenda que os interlocutores aguardem a vez para falar. Essa determinação pode representar uma limitação do método na medida em que se podem perder contribuições importantes caso os interlocutores desistam de dar sua opinião enquanto aguardam a vez de falar ou se sintam de alguma forma intimidados pelo grupo (CRUZ NETO *et al*, 2002).

Para minimizar essa limitação, os integrantes do grupo focal receberam papel e lápis e a eles foi solicitado que anotassem as intervenções que desejassem fazer, caso tivessem que aguardar a vez de falar. Além disso, quando o participante pedia a palavra o mediador anotava seu nome numa folha de papel destinada a isso, garantindo, portanto, o seu direito à fala, respeitada a ordem da manifestação dos integrantes do grupo.

Essas limitações, segundo Aguiar e Medeiros (2009) são compensadas pela riqueza de dados que podem ser coletados nas entrevistas de grupo focalizadas. Esta riqueza dos dados coletados dependerá também da habilidade do mediador em conduzir o debate e o embate que advirão da provocação causada pelo roteiro (CRUZ NETO *et al*, 2002). Para esses autores, tanto a coleta de dados quanto à análise dos mesmos em pesquisa qualitativa atribuem um papel preponderante ao pesquisador.

No caso da análise de dados, que foi realizada neste estudo a partir da abordagem indutiva geral, a categorização, de acordo com Thomas (2006), sempre esteve impregnada de valores e experiências do pesquisador, assim como o refinamento desta categorização foi diretamente proporcional a sua capacidade de escuta e interpretação. Segundo Denzin e Lincoln (2006, p.33) “não existem observações objetivas, apenas observações que se situam socialmente nos mundos do observador e do observado”. Portanto, admite-se que a subjetividade esteve presente e se refletiu em todo o *design* da pesquisa, o que, segundo Goulart e Carvalho (2005, p.122), “implica dizer que, desde a emergência do tema até a forma de divulgação dos resultados, a investigação estará, assumidamente, impregnada dos valores do pesquisador, de sua concepção de mundo e da forma de conhecê-lo”.

No entanto procurou-se, como recomenda Demo (2008), manter objetivização durante todo o estudo, ou seja, despendeu-se um constante esforço para perceber o que era manifestado pelo grupo e não o que se desejava ver, visto que a pesquisadora pertence a instituição examinada e no período da pesquisa ocupava cargo de gestão.

## V – RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

---

A coleta de dados dessa pesquisa ocorreu em dezembro de 2012, durante o 2º e 3º dias do IV Encontro da Comissão constituída pelo Presidente do IPHAN para elaborar um Plano de Cargos e Carreiras (PCC).

O Grupo Focal foi moderado pela pesquisadora e reuniu-se no dia 18/12/2012, de 17:30h às 19:27h, com intervalo de 10' para um café, e no dia 19/12/2012, de 8:30h às 9:10h, sem intervalo, totalizando 2h e 37 m. Com autorização dos participantes, o encontro foi gravado.

Com o intuito de cumprir as determinações metodológicas sugeridas por Cruz Neto *et al* (2002) para a realização do grupo focal, a entrevista seria realizada numa única sessão com duração de cerca de 3 horas e seria conduzida por um especialista em recursos humanos que compunha a Comissão. A pesquisadora atuaria como relatora e observadora, já que não havia necessidade de se operar o equipamento de gravação existente na sala de reunião da instituição.

No entanto, na tarde do primeiro dia do Encontro, houve a necessidade de se discutir o atual plano de cargos do IPHAN, bem como a racionalização dos mesmos que havia sido feita em 2008. A consultora contratada para conduzir o Encontro preparou sua exposição com base no mesmo documento institucional que a pesquisadora usou para compor os slides de números 27 a 36 do Power Point validado no piloto. Não havia mais sentido apresentá-los ao grupo focal. O grupo tinha agora ciência dos 110 cargos existentes no IPHAN e preparava a proposta para uma nova racionalização. O material a ser exposto precisava, portanto, ser alterado. Não era pertinente a simples retirada dos citados slides, já que identificar a percepção que a comissão tinha a respeito da importância da definição dos cargos na elaboração da ADI continuava sendo um objetivo da entrevista.

Ao consultar o moderador, este apoiou e ratificou a necessidade da mudança, mas solicitou a inversão dos papéis na condução do grupo focal, pois se sentiria mais confortável atuando como observador e relator, já que não haveria tempo para estudar as alterações que seriam feitas naquela noite. A pesquisadora assumiu então o papel de mediadora. O roteiro final apresentado ao grupo focal para discussão encontra-se no Apêndice C deste trabalho.

Como já foi dito, a entrevista estava agendada para o 2º dia do Encontro, com início previsto às 17:30 h. Durante o dia, a estruturação de novos cargos e a consolidação de uma proposta de progressão e promoção na carreira foi tarefa árdua e cansativa, mas havia o entendimento de que talvez aquela fosse a última reunião da Comissão e que o grupo não

mais tivesse oportunidade para discutir as diretrizes de uma ADI, tema que por diversas vezes havia mobilizado os componentes do grupo, mas que não ganhava espaço privilegiado para debate em função do escopo do projeto contratado para ser elaborado em conjunto com a consultoria. Questionado sobre a pertinência de realizar o grupo focal naquela data, ou de se utilizar o equipamento de videoconferência para realizá-lo em outro momento, o grupo optou por realizar a entrevista naquela data.

Duas servidoras nomeadas para compor a Comissão não puderam estar presentes por terem sido convocadas para uma reunião com a nova Presidente, que acabara de assumir o cargo. Ambas estão lotadas em Brasília, uma da área fim, outra da área meio. Como havia outros integrantes das áreas fim e meio lotado em Brasília, e como a indicação do número de componentes para a realização de grupo focal pode variar entre 4 e 10 (Cruz Neto *et al*, 2002), não havia restrição metodológica para que se realizasse a entrevista.

Assim, o grupo focal teve início às 17:30h, com a presença de nove (9) servidores. Próximo das 19:30 horas, o cansaço começou a vencer o comprometimento dos servidores e a mediadora propôs ao grupo que o encontro fosse encerrado e retomado no dia seguinte, às 8:30h da manhã. Esse procedimento também encontra respaldo nos estudos sobre grupos focais realizados pela pesquisadora e relacionados na metodologia.

Todos concordaram e a entrevista teve, assim, um segundo encontro de 40 minutos no dia seguinte com os mesmos servidores presentes na primeira entrevista.

A pesquisadora fez a transcrição do material que se encontra no Apêndice E deste trabalho e para garantir o anonimato dos participantes, atribuiu-se nomes de monumentos aos integrantes do grupo, cores às unidades/setores onde trabalham e letras às regiões do país, conforme Quadro 10:

| Entrevistados                  | área | Região | Formação                    | Tempo de casa | Setor  | Supervisiona equipe |
|--------------------------------|------|--------|-----------------------------|---------------|--------|---------------------|
| 1- Mosteiro de São Bento - MSB | fim  | D      | Superior com especialização | 6 anos        | Marrom | não                 |
| 2- Museu de Arte Moderna       | fim  | D      | Mestrado                    | 1 a e 7 meses | Azul   | sim                 |
| 3- Igreja da Glória            | fim  | D      | Mestrado                    | 2 anos        | Verde  | não                 |
| 4- Teatro Municipal            | fim  | A      | Mestrado                    | 6 anos        | Cinza  | Sim                 |

| Entrevistados           | área | Região | Formação                    | Tempo de casa   | Setor       | Supervisiona equipe |
|-------------------------|------|--------|-----------------------------|-----------------|-------------|---------------------|
| 5- Pão de açúcar        | meio | N      | Superior com especialização | 5 anos          | Amarelo     | Sim                 |
| 6- Paço Imperial        | meio | C      | Superior com especialização | 1 ano e 7 meses | Preto       | não                 |
| 7- Cristo Redentor      | fim  | B      | doutora                     | 30 anos         | lilás       | Sim                 |
| 8- Museu Histórico      | fim  | D      | Superior com especialização | 5 anos          | Azul claro  | Sim                 |
| 9- Biblioteca Nacional  | meio | N      | Superior com especialização | 6 anos          | vermelho    | Sim                 |
| 10- Forte de Copacabana | meio | B      | Superior com especialização | 5 anos          | roxo        | Sim                 |
| 11- Igreja da Penha     | fim  | D      | Superior com mestrado       | 2 anos          | Azul escuro | não                 |

**Quadro 10- Composição do grupo focal, conforme Portaria 21, de 24/01/2012.**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora em dezembro de 2012

De acordo com o quadro 10, verifica-se que a direção do IPHAN, por meio da Portaria 21, de 24/01/2012, nomeou 11 servidores para constituir o Grupo que discutiria um novo PCC para a instituição. Desses 11 servidores, como dito acima, somente nove (9) participaram do Grupo Focal. Os de números 8 e 9, respectivamente Museu Histórico e a Biblioteca Nacional, atenderam à convocação da Presidente para uma reunião de última hora e não puderam participar do estudo.

Os dados coletados e sua análise, frutos de sucessivas leituras e interpretações dos dados brutos, seguem abaixo consolidados no Quadro 11. Este quadro contém duas categorias estabelecidas a partir dos 17 temas emergentes, aqui denominados de subcategorias, com seus conteúdos expressos, que parecem sintetizar a percepção dos servidores do IPHAN sobre a ADI implantada na instituição.

| CATEGORIA 1   | SUBCATEGORIAS   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>AUSENTE</b></p> <p>Esta categoria congrega a percepção do grupo focal sobre o atual processo de ADI implementado pelo IPHAN. O discurso se constitui pela falta.</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta comunicação/ informação</li> <li>2. Falta de conhecimento da instituição sobre seus funcionários e suas funções</li> <li>3. Falta de gestão</li> <li>4. Falta cultura de planejamento</li> <li>5. Falta de cultura de avaliação</li> <li>6. Falta de preparo dos gestores para avaliar</li> <li>7. Falta de gerenciamento do processo de ADI</li> <li>8. Falta de sensibilização para a ADI</li> <li>9. Falta de <i>feedback</i> durante o processo</li> <li>10. Falta de vínculo entre Plano de Cargos e Carreira e a ADI</li> </ol> |
| CATEGORIA 2   | SUBCATEGORIAS   |
| <p style="text-align: center;"><b>APARENTE</b></p> <p>Com base na discussão sobre as diretrizes que deveriam ser consideradas para se propor a elaboração de uma ADI pertinente ao IPHAN, emergem os pontos fracos ou gargalos do processo de ADI vivenciado pelo grupo focal no IPHAN, mas aparentemente há conhecimento sobre a teoria referente à gestão estratégica de pessoas e ADI.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Discurso sobre estratégia e a importância da ADI já existe</li> <li>12. Missão é vivenciada, mas não há indicador</li> <li>13. O Envolvimento das áreas meio e fim percebido como diferentes</li> <li>14. Visão impossível de se cumprir nas condições atuais</li> <li>15. Ferramenta é imprecisa</li> <li>16. Critérios são insuficientes para mensurar as especificidades de cada área</li> <li>17. Realização de acordos para a realização da ADI ou neutralização da ferramenta</li> </ol>   |

**Quadro 11- categorias de análise**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados de campo

Na CATEGORIA 1, o que emergiu da análise indutiva foi que os servidores identificam o processo de ADI hoje existente no IPHAN pelo que não há, pelas lacunas que ele deixa, pelo que ele não é.

Uma boa comunicação, bem como o conhecimento das pessoas que compõem a organização e suas funções, embora percebidas como indispensáveis à realização da ADI, são consideradas lacunas institucionais.

*O IPHAN tem um problema sério de comunicação”.*

*“As pessoas não sabem que... o que eu... faço. Eu fiz uma apresentação pro pessoal que veio do Uruguai e comecei a passar pra todo mundo porque: Você sabe o que eu faço? Não. Qual é a minha formação? Ninguém sabe, gente (...) Aí você vem me falar de avaliação? Isso aí nunca... é bobagem”*

Dando prosseguimento à categorização indutiva a partir dos dados brutos, se a instituição desconhece quem pretende gerir e o que essas pessoas fazem, elas, por sua vez, não são capazes de perceber uma gestão direcionada a elas, porque a percebem como não tendo sido feita para elas. Como não percebem um gerenciamento por parte da direção, exprimem a sensação de uma situação caótica, onde não há gestão de nada, nem de processos, de recursos ou de carreiras, onde o planejamento é de curto prazo, atrelado às exigências circunstanciais e desprovido de metas pactuadas e indicadores.

*“Pra mim, não valeu nada. Até porque eu acho que isso tem a ver com a gestão e a casa não tem gestão.”*

*“Não há instrumentalização, eu acho, das superintendências para trabalhar, aí eu vou falar de novo em cultura, cultura de planejamento. Não há cultura de planejamento”*

Os entrevistados identificaram a necessidade de se desenvolver uma cultura de avaliação que seja participativa...

*não se cria uma cultura de se estar planejando e revisando o planejamento e criando indicadores pra que você consiga monitorar as suas execuções. Lógico que a gente sempre vê lá no ciclo do PDCA, você planeja, formula, executa, avalia e replaneja o ciclo. A gente no máximo consegue hoje chegar aos dois primeiros patamares de formula e executar, mas a gente não consegue avaliar*

... que seja capaz de promover a capacitação de gestores, preparando-os para gerenciar o processo de ADI, de sensibilizar seus subordinados ...

*Se você não tem uma cultura para avaliar o desempenho, se você não tem gestores preparados para atuarem nessa avaliação e o corpo funcional não participa disso de forma ativa, fica realmente difícil avaliar desempenho*

e dar-lhes feedback sobre seu desempenho...

*Para a AD contribuir para a melhoria do desempenho (...) o feedback tem que ocorrer durante todo o processo de execução do plano.”*

... tendo por base um bom plano de cargos e carreiras.

*Então isso a gente vai ter que optar, porque a AD sempre vai ficar capenga se não tiver por base o cargo, aí é sempre subjetiva... se você não tá preso naquilo que o cara foi contratado para fazer, né? ... isso é um nó... essa racionalização ela já mostrou que não está bem feita, que a gente vai ter que fazer outra em cima e que talvez a gente pudesse trabalhar então com os cargos novos, tentar definir os cargos novos*

No meio de tantas faltas, durante a entrevista focalizada, emerge a CATEGORIA 2. Há um discurso que aparentemente demonstra que os integrantes do grupo focal conhecem a teoria sobre estratégia e ADI. Eles compreendem que as diretrizes apresentadas no roteiro são todas relevantes para o processo de ADI e que o IPHAN tem que rever todo o processo implantado até o momento.

O grupo concebe a ADI como instrumento com potencial para realizar uma gestão integrada.

*Como instrumento eu acho que ela é capaz de melhorar o desempenho e funcionar eficientemente como um instrumento de gestão. Porque você precisa ter uma relação de avaliação, de diálogo entre o que você demanda e aquilo que lhe foi entregue como produto*

Apesar de os entrevistados afirmarem que apenas um pequeno número de servidores conhece a missão e a visão institucionais, os integrantes do grupo focal admitem vivenciar a missão, embora ainda considerem que não dispõem de indicadores que meçam o alcance de suas ações. Que eles contribuem para a preservação do Patrimônio Cultural Brasileiro é ponto pacífico. A pergunta é: em que medida?

*A gente tem uma ideia de que a gente contribui [com a missão] numa certa medida, mas a gente não sabe ainda mensurar... eu acho que é difícil mesmo. Em que medida a gente contribui para o desenvolvimento socioeconômico?*

Ao se colocar essa questão, áreas meio e fim se distinguem. Elas se envolvem de forma diferenciada e percebe-se certa cobrança de ambas as partes.

*Eu não consigo ver isso na área meio (...)eu acho que a gente fica um pouco de lado...(...) a gente não se envolve tanto*

A disjunção causada pela evidenciação de formas diferentes de atuação para a consecução da missão é encerrada quando a visão da instituição aparece na tela. O grupo volta a atuar como corpo coeso para rechaçá-la.

*Não. Não tem nem perigo [de atingir a visão].[risos]*

Ao direcionar a discussão novamente para a identificação de diretrizes para elaborar uma ADI a partir do modelo que hoje está sendo utilizado pela instituição, as críticas recaem sobre a ferramenta. Se para alguns ela é percebida como imprecisa por não oferecer parâmetros objetivos para *feedback* ou por não oferecer uma escala adequada de gradação de desempenho, para outros ela apresenta critérios que não estão “linkados” com a prática institucional, o que a desqualifica enquanto instrumento de avaliação.

*“Eu acho que talvez muito disso se deva a forma que talvez o instrumento foi criado, (...)Eu me senti constrangido em dar avaliação que não é nota máxima porque a próxima opção fica quase : o cara é um..., né? Ele é deficiente, né? Quatro alternativas só, tem daqui há pouco que pontuar.”*

Nesse sentido, tanto para aqueles que a percebem como ferramenta imprecisa, quanto para os que atribuem a ela a incapacidade de mensurar aquilo que é percebido pelo corpo técnico como importante para a execução das ações institucionais, a avaliação é percebida apenas como uma tarefa burocrática, mera formalidade.

*“tem que preencher um formulário que o DPA está mandando, quer dizer, mera formalidade”*

Diante do exposto, pode-se agora responder à questão central desta pesquisa sob o ponto de vista do grupo focal, qual seja, quais são as diretrizes para a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual para o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) que seja percebido pelos servidores como uma ferramenta de gestão pertinente à realidade da organização?

O grupo focal percebeu as diretrizes apresentadas no roteiro como pertinentes à elaboração de uma ADI, a saber: o seu planejamento estratégico; a descrição dos cargos; o Plano Plurianual; a legislação vigente sobre ADI; e o mapeamento de competências requeridas e desenvolvidas nessa instituição devem integrar o projeto para a elaboração de uma ADI e que todas essas diretrizes precisam ser revistas pelo IPHAN.

O grupo acrescentou a essa relação a necessidade de que ADI fosse concebida de forma participativa, com a colaboração dos servidores. Assim para o grupo

*“Se você não tem uma cultura para avaliar o desempenho, se você não tem gestores preparados para atuarem nessa avaliação e o corpo funcional não participa disso de forma ativa, fica realmente difícil avaliar desempenho”.*

Ter-se-ia então que: para se elaborar um instrumento de ADI para o IPHAN que seja percebido como instrumento de gestão pertinente à organização faz-se necessário instituir uma política de comunicação unificadora, que dissemine por todo o país os objetivos de um planejamento estratégico que, complementarmente ao que está desenhado na teoria, tenha seus macroprocessos mapeados, seus indicadores definidos com base no que foi pactuado com o governo e a sociedade através do PPA, capaz de agregar áreas meio e fim e que tenha gestores capacitados para liderar um sistema de gestão, incluindo aí o processo de ADI.

Além disso, embora não se questione a importância da legalidade e da burocracia dos atos do agente público, esse sistema de gestão estratégica jamais será aderente ao IPHAN apenas por ter sido decretado.

Para uma gestão estratégica ser percebida como aderente ao corpo funcional do IPHAN duas condições foram reveladas pelo grupo focal: 1- ter por base as reais e atuais responsabilidades e atribuições dos servidores, que precisam ser mapeadas e traduzidas num novo Plano de Cargos e Carreiras; e 2- definir suas metas em conjunto com o corpo funcional, respeitando a cultura e identidade de uma instituição singular, arquivo vivo da história de preservação do patrimônio cultural brasileiro que, com mais de 70 anos de existência, tem na visão crítica de seus especialistas, mestres e doutores a expressão de uma responsabilidade social constitucional que está acima de interesses políticos e partidários.

A ADI será percebida como pertinente à realidade do IPHAN quando for reconhecida pelos funcionários como instrumento integrador, como *feedback* de um sistema de gestão estratégica e não surja apenas como mais um modismo.

Para eliminar essa lacuna, o grupo focal dá a receita: faz-se necessário ter uma cultura para avaliar o desempenho, gestores preparados para atuarem nessa avaliação e um corpo funcional que participe de forma ativa desse processo. Só assim tornar-se-á possível avaliar o desempenho individual no IPHAN.

## VI – DISCUSSÃO TEORIA X CAMPO

Este capítulo foi destinado a registrar as conexões que a pesquisadora estabeleceu entre o conteúdo emergente da entrevista focalizada para compreender o fenômeno e a teoria estudados para elaborar diretrizes visando à construção de uma ADI para o IPHAN.

A primeira questão que emergiu na coleta de dados foi a falta de comunicação e/ou informação. Os servidores destacaram a comunicação como um problema nevrálgico no IPHAN.

*Mosteiro de São Bento: “...comunicação interna. O IPHAN tem um problema sério de comunicação”*

*Cristo Redentor: “Desde sempre”*

Exemplo disso está no fato de o IPHAN ter criado em seu site institucional um link para a estratégia contendo as diretrizes, mas não conseguir mantê-lo atualizado. Percebeu-se que a circulação de informação, mesmo em Brasília, não é igual para todos. Por exemplo: de todos os integrantes do grupo focal, apenas um detinha a informação de que o programa Brasil Patrimônio Cultural havia sido eliminado, programa esse que era o norteador do planejamento (ou deveria ser). Mesmo esse integrante do grupo, que detinha essa informação preciosa, não tinha a informação completa ou clara.

*“Slide 12: Com base no PPA a alta direção definiu o seguinte: só ia ter um programa finalístico, considerando o novo contexto institucional, que seria O Brasil Patrimônio Cultural e você teria que realizar ações com base nos macroprocessos da instituição”*

*Igreja da Glória- “mas no novo PPA não tem programas, a gente é um objetivo dentro da Cultura, uma iniciativa dentro da cultura. Na organização do PPA mesmo não tem mais o Brasil Patrimônio Cultural. A gente é preservação não sei que lá. É uma iniciativa, um objetivo da cultura. ...Fala com o Y. Nossa! Entra no site do MPOG...”*

Assim, parece que o IPHAN faz parte de um grupo de organizações que, segundo Saraiva e Baptista (2009), na teoria está ciente da importância da comunicação para mobilizar, comprometer e alcançar seus objetivos, mas que na prática despreza a importância de manter seu conteúdo atualizado, desprezando o poder das redes formais e informais de comunicação para a consecução dos objetivos organizacionais.

Ao reler os textos mencionados no referencial teórico sobre gestão, a pesquisadora percebeu que a não priorização da questão da comunicação era um fato recorrente: todos

deixam subentendido a importância da comunicação, mas nenhum autor dos estudados para essa pesquisa inicialmente se debruçava ao “como” fazer, ao como instituir um plano de comunicação para disseminar um planejamento estratégico institucional numa organização pública do tamanho do Brasil.

Quando um dos integrantes do grupo pergunta a todos os outros:

*“Como é que se transforma as tuas ações em ações aderentes à missão e à visão para em 2015, nesta data precisa, conseguir esse resultado? Que processo você vai passar? Eu não conheço passo para isso, eu não sei...”*

o *insight* da pesquisadora foi: se a instituição nem conseguiu transmitir ao servidor qual o conhecimento (C) necessário para desenvolver seu trabalho, como pode imaginar que ele será capaz de entregar um “CHA”<sup>11</sup> completo? Nesse momento ficou claro que o processo básico para a gestão é a comunicação e ele precisa ser mapeado como qualquer outro processo integrante do sistema de gestão, mas precisa ser mapeado *a priori*.

A importância dessa ferramenta de gestão expressa pelo grupo focal passa a ser a primeira diretriz para a elaboração de uma ADI pertinente ao IPHAN: mapear processos formais e informais de comunicação, fazendo com que as informações sejam disseminadas para as pontas e que a direção tenha o feedback de que a mensagem foi recebida e compreendida.

Quanto à falta de conhecimento da instituição sobre seus funcionários e suas funções, reverbera a fala de Bergamini (1983) que, já nos anos 80, indicava que a premissa para se implantar um subsistema de ADI consistia em conhecer o estilo da organização e dos indivíduos que a integram.

Inimaginável pensar que um servidor que perceba a instituição como desconhecadora do seu trabalho (o que, por que e pra que ele entrega) possa identificar a ADI como um instrumento de monitoramento e melhoria da sua prática. Muito menos, imaginar que a ADI tenha sido elaborada visando o alinhamento dos objetivos organizacionais aos interesses individuais. Assim, quando o grupo expõe:

*Pão de Açúcar: “As pessoas não sabem exatamente o que elas têm que fazer.”*

*Cristo Redentor: “As pessoas não sabem que... o que eu... faço. Eu fiz uma apresentação pro pessoal que veio do XYW e comecei a passar pra todo mundo porque: Você sabe o que eu faço? Não. Qual é a*

---

<sup>11</sup> CHA- Conhecimento, habilidade e atitude.

*minha formação? Ninguém sabe, gente (...) Ai você vem me falar de avaliação? Isso aí nunca... é bobagem”*

evidencia-se a necessidade de se mapear os processos de trabalhos, conhecer seus funcionários e as funções que exercem como condição *sine qua non* para gerenciar qualquer organização, como afirmam todos os teóricos da área. É esse mapeamento que permite elaborar o planejamento estratégico e identificar as competências organizacionais e individuais segundo Brandão e Guimarães (2001).

Ao confrontar o grupo focal com os fatores elencados pela consultoria Spot, contratada em 2009 para mapear as competências necessárias à organização, e sem questionar a qualidade do trabalho da Spot, observa-se que eles não foram reconhecidos pelos servidores como plausíveis de subsidiar a elaboração de uma ADI aderente à realidade atual do IPHAN.

*Tipo, contínuo aprendizagem, contínuo interesse, não vi isso ali, mas tem uma parte lá de aprimorar conhecimentos, então acaba entrando assim , porque também é tudo tão genérico, que acaba abarcando tudo e ao mesmo tempo têm coisas que não conseguem ser mensuradas.*

Disso depreende-se a segunda diretriz para o IPHAN: há que se sensibilizar a direção do IPHAN sobre a necessidade de se realizar um mapeamento dos processos de trabalho e das responsabilidades dos servidores para que se conheça a realidade de seus atores e para que se possa planejar o futuro da organização a partir dessa realidade organizacional, indo ao encontro da percepção de que no IPHAN não há gestão, não há cultura de planejamento ou cultura de avaliação.

Essa percepção faz com que hoje, no IPHAN, as conclusões de Grillo (1982) sobre a ADI no serviço público se mostrem ainda atuais. A avaliação de desempenho parece ser vista pelo grupo como mais uma ação burocrática que deve ser formalizada e entregue.

*“tem que preencher um formulário que o DPA está mandando, quer dizer, mera formalidade”*

Gerenciar os resultados, trabalhar em cima deles e discuti-los com os setores, isso ainda não é prática no IPHAN. As dificuldades mapeadas pela equipe depois da avaliação alimentam precariamente o sistema de avaliação. Mesmo quando a área de Gestão de Pessoas toma a iniciativa de descentralizar os recursos financeiros para que as demais áreas possam executar seu plano de capacitação, não se percebe uma “amarração” final das ações promovidas, não parece haver consequência dessa decisão, ou seja, os gestores não estão

preparados para liderar o processo de ADI, o sistema de avaliação não é analisado, tampouco a capacitação, e não se mensura como ela retorna para o aprimoramento da instituição. Dito de outro modo, as ações não são conectadas. O grupo focal não percebe uma relação estratégica e sistêmica entre elas.

*“ é sensível que o modelo não é claro e a implementação do modelo menos ainda”*

*“Não há instrumentalização, eu acho, das SRs para trabalhar, aí eu vou falar de novo em cultura, cultura de planejamento. Não há cultura de planejamento”.*

Dessa realidade, pode-se estabelecer a terceira diretriz: o RH precisa coordenar o processo de ADI de forma estratégica, o que inclui, prioritariamente, a capacitação dos gestores que estão na ponta, indo ao encontro das recomendações de Fischer (2002), de Brandão e Guimarães (2001), de Albuquerque e Oliveira (2001), Narducci *et al* (2006) entre outros.

Também as sete recomendações propostas por Lotta (2002) para que a ADI fosse vivenciada como instrumento de gestão emergiram na fala do grupo focal como necessárias, porém ausentes no IPHAN. Portanto, elas também devem ser incluídas na proposta de diretrizes. São elas:

quarta diretriz: A avaliação deve contar com indicadores que possibilitem a comparação entre os diversos desempenhos de forma objetiva, ao contrário do que hoje é vivenciado pelo grupo focal;

*“Tem uns que dá pra você mensurar, mas tem outros aí que são subjetivos”*

*“não melhora nada, não significa nada pra mim e acaba sendo uma avaliação assim: não gostei do seu corte de cabelo, não gostei porque você não tem sido um bom menino , então acaba passando por aí,”*

quinta diretriz: A ADI deve subsidiar as ações de gestão estratégica da organização e, para tanto, a formulação da ADI deve considerar o desempenho humano e o *feedback* a respeito dele como impulsionadores do sucesso da organização;

*“Eu acho que uma avaliação de desempenho ter contribuído para isso eu precisava: 1- ter um Plano de Trabalho bem delineado; 2 – feedback ao longo de toda a execução desse plano de trabalho”*

sexta diretriz: Antes da implantação de um subsistema de ADI, é necessário a implementação de um sistema de sensibilização em relação à importância e significado do instrumento para que ele não seja percebido como mera formalidade burocrática;

*“...tem que preencher um formulário que o DPA está mandando, quer dizer, mera formalidade”*

sétima diretriz: Deve-se pensar a ADI para além da política salarial, associando-a a ações de treinamento e desenvolvimento de habilidades;

*“Acho que por conta de todos esses fatores, por conta da questão salarial, falta de estrutura para a realização da avaliação de desempenho, ela não foi o que ela poderia ter sido.”*

oitava diretriz: Há que se rever os métodos e modelos de avaliação.

*“...eu volto a criticar o modelo, porque eu fazendo a minha avaliação com base naquelas perguntas, naquelas alternativas, eu me achei um super servidor e eu não sou um super servidor.”*

nona diretriz: Deve-se dar autonomia para que os instrumentos de ADI sejam elaborados de forma descentralizada pelas áreas; e

décima diretriz: A avaliação precisa englobar todos os funcionários da instituição;

*“Se você não tem uma cultura para avaliar o desempenho, se você não tem gestores preparados para atuarem nessa avaliação e o corpo funcional não participa disso de forma ativa, fica realmente difícil avaliar desempenho. “*

Ao longo do ano de 2012, os componentes do grupo focal reuniram-se sistematicamente com o objetivo elaborar uma nova proposta de Plano de Carreira e Cargos para o IPHAN. Nesse processo, identificaram que os cargos são a base de uma ADI que pretenda ter critérios meritocráticos, claros e objetivos. Para Dutra (2002, 2010) e Rodrigues (2006), cargo e carreira são as bases para a implantação de uma gestão de pessoas.

Nesse sentido, se não há um plano de cargos e carreiras por competências no IPHAN, nem um sistema de recompensa atrelado a um plano de capacitação correspondente, a

pesquisadora entende que se faz premente repensar a determinação legal para a realização de uma ADI por competências. Talvez só seja possível, por enquanto, mensurar os resultados organizacionais até que se aprove um novo PPC.

Desse raciocínio, emerge a décima primeira diretriz: o IPHAN precisa identificar se possui condições para realizar uma gestão estratégica por competências (o que inclui a ADI) e, se concluir que não os detém, deve informar esse achado ao MPOG, sensibilizando-o para a necessidade de revisão do Plano de Cargos do IPHAN e do Decreto 5.707/06, a fim de não insistir em implementar uma política que seja percebida pelos servidores apenas como sinônimo de modismo.

Apesar de reclamarem da falta de gestão, os servidores se dão conta do aumento de atribuições do IPHAN junto ao Governo Federal e à sociedade. O que a direção da Casa vislumbra como um conjunto de mudanças - mudanças estruturais (um novo organograma foi elaborado em 2012 e novas áreas foram criadas); mudanças estratégicas (novas parcerias com países da América do Sul e África estão sendo estabelecidas, há a intenção da criação de uma Escola de Gestão do Patrimônio, a CAPES aprovou um mestrado profissional em gestão do patrimônio); mudanças em busca da qualidade (criação de grupos de trabalho para elaborar processos, participação nos fóruns de cultura, locus de discussão com a sociedade); mudança do eixo de poder do Rio de Janeiro para Brasília; e mudança política (ampliação do papel do IPHAN junto ao Governo Federal) - é percebido pelos servidores como uma sobrecarga de trabalho impossível de ser absorvida com o quantitativo de recursos humanos disponíveis na instituição.

*Em cima dessas metas que estão sendo colocadas? Não sabemos como isso vai ser feito. Porque a princípio grande parte delas são inviáveis. Ninguém combinou com você que você tinha que aprovar 8.000 projetos até 2015 e nem tava claro se era pra 2015 ou se era pra um ano*

Aos olhos da direção do IPHAN isso pode ser considerado um ganho para a instituição, mas os servidores não vislumbram relação dessas mudanças com uma estratégia de gestão ou com um planejamento maior para a sua consecução. Parece, sim, uma grande confusão interna, que não guarda qualquer relação com o desdobramento de uma GEP.

*porque não basta só você dizer: você primeiro conhece aqui a missão e a visão. Você vai ter que conseguir isso até 2015. Como é que eu vou fazer? Como é que se transforma as tuas ações em ações aderentes à missão e à visão para em 2015, nesta data precisa, conseguir esse resultado? Que processo você vai passar? Eu não conheço passo para isso, eu não sei....*

Daqui surge, com base em Brandão e Guimarães (2001), a indicação de uma décima segunda diretriz desafiadora: desdobrar os objetivos do planejamento estratégico do IPHAN para dentro de cada área, em todo o país, pactuando metas possíveis com cada unidade e, dentro da unidade, relacioná-las com cada função.

E, por fim, chega-se à indicação da décima terceira diretriz: elaborar e implementar uma ADI somente após a definição do pacto de gestão citado na diretriz anterior, a fim de que ela se torne um instrumento desta gestão, contribuindo para a melhoria do desempenho do servidor.

*Como instrumento eu acho que ela [a ADI] é capaz de melhorar o desempenho e funcionar eficientemente como um instrumento de gestão. Porque você precisa ter uma relação de avaliação, de diálogo entre o que você demanda e aquilo que lhe foi entregue como produto.*

Essa última diretriz torna-se indispensável na medida em que se percebeu que a dinâmica das relações interpessoais dos técnicos do IPHAN dá-se numa perspectiva reflexiva e participativa, gerando vínculos profissionais que possibilitam uma postura crítica diante de atos burocráticos, separando-os entre os indispensáveis para a preservação do patrimônio cultural, os impossíveis de serem cumpridos e os que devem ser cumpridos como mero protocolo.

*a minha AD, no meu departamento foi acordada, assim..., de todo mundo. Todo mundo entendeu que fazia o melhor possível, todo mundo OK, todo mundo levou pontuação máxima.*

Para os integrantes do grupo focal, a ADI implementada foi alçada ao patamar de ato burocrático a ser cumprido mecanicamente, gerando um acordo, onde “eu finjo que avalio e você finge que é avaliado”, mera formalidade. Tendo por base o trabalho de Ruas *et al* (2005), entende-se que o estabelecimento de metas setoriais e individuais definidas pelas áreas e pactuadas com a alta direção pode modificar esse quadro.

## VII – CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

---

Embora não ignorem que a avaliação possa ser utilizada numa organização como instrumento de poder, de coerção ou simplesmente como mero ato burocrático, os teóricos que subsidiaram esse trabalho entendem que avaliar constitui-se como um processo estratégico que tem por objetivo replanejar. Avaliar só cumprirá seu propósito se for para detectar os pontos falhos da organização e das pessoas que a compõem para, então, sugerir reformulação de investimentos (quando o foco da avaliação é a organização como um todo) e propor melhorias via treinamento, desenvolvimento, capacitação, enfim, processos de educação (quando o foco recai na avaliação das pessoas), conciliando interesses das pessoas com os da organização.

Apesar dos enormes esforços que muitos desses teóricos empreenderam ao examinar práticas institucionais de ADI é impressionante a trajetória de fracasso da Avaliação de Desempenho Individual em nosso país até o momento. Embora impressionante, chega-se à conclusão de que ela é previsível, quiçá intencional, talvez decorrente de traços socioeconômicos e culturais que também permeiam as organizações. Afinal, como é fato para o povo brasileiro, as sucessivas crises financeiras, a corrupção endêmica e a falta de continuidade das políticas públicas no século XX fizeram com que no Brasil, até agora, o único planejamento possível fosse o de curto prazo. Isso, por si só, já dificulta uma proposta de avaliação de desempenho que vise o desenvolvimento de pessoas e da organização, posto que é projeto de longo prazo.

Quando se estuda uma organização como o IPHAN, com mais de 70 anos de existência, parece que o argumento do curto prazo apresentado acima fica dissonante. Grande engano. Quando uma organização pública sobrevive a todas as intempéries econômicas e políticas por quase um século, quando apesar de todos os percalços ela possui parte do seu quadro técnico com elevada expertise, capacitado e reconhecido, quando ela já acompanhou tentativas de implantação de ADI sem que nenhum resultado ou contribuição concreta fosse apresentado para o desenvolvimento do servidor, salvo a de aumentar o salário, e, ainda, quando a sua sobrevivência encontra-se resguardada pela Constituição do país, seus funcionários tendem a considerar que não precisam ser avaliados ou, como disse uma das entrevistadas nessa pesquisa, que a AD é uma “brincadeira”.

O objetivo final desse trabalho era o de apontar diretrizes para a elaboração de uma ADI que não fosse mera formalidade, que fosse percebida pelos servidores do IPHAN como

pertinente à organização. Supunha-se que, para se elaborar uma ADI, deveriam ser levados em consideração o planejamento estratégico da instituição; a descrição dos cargos; o Plano Plurianual; os macroprocessos definidos pela alta direção; a cultura organizacional, identidade e a política institucional; a legislação vigente sobre ADI; e o mapeamento de competências requeridas e desenvolvidas nessa instituição.

Como exposto no capítulo destinado à apresentação dos resultados do campo, o grupo focal julgou pertinente que os princípios elencados na suposição inicial integrassem a proposta de diretrizes para elaboração da ADI institucional, mas acrescentou a necessidade de que o IPHAN busque um meio efetivo de se comunicar com seus funcionários, possibilitando a circulação de informação de forma igualitária para todas as regiões do país. Afirmou, ainda, que será impossível avaliar o desempenho na instituição sem que os técnicos participem da construção da ADI.

Concluiu-se, portanto, que as seguintes 13 (treze) diretrizes devem ser consideradas ao se elaborar uma ADI que se pretenda seja reconhecida pelos servidores do IPHAN:

| <b>Quadro Síntese das diretrizes para ADI no IPHAN</b> |   |
|--|---|
| 1ª diretriz  | Implementar formas efetivas de comunicação, possibilitando a circulação de informação de forma igualitária para todas as regiões do país.   |
| 2ª diretriz  | sensibilizar a direção do IPHAN sobre a necessidade de se realizar um mapeamento dos processos de trabalho, identificando os responsáveis por eles, para que o planejamento seja aderente à realidade organizacional. |
| 3ª Diretriz  | o RH precisa coordenar o processo de ADI de forma estratégica, o que inclui, prioritariamente, a capacitação dos gestores.  |
| 4ª Diretriz  | A avaliação deve contar com indicadores objetivos que possibilitem a comparação entre os diversos desempenhos.  |
| 5ª Diretriz  | A ADI deve subsidiar as ações de gestão estratégica da organização e, para tanto, a formulação da ADI deve considerar o desempenho humano como impulsionador do sucesso da organização.                               |
| 6ª Diretriz  | Antes da implantação de um subsistema de ADI, é necessário a implementação de um sistema de sensibilização em relação à importância e significado do instrumento.   |
| 7ª Diretriz  | Deve-se desvincular a ADI da política salarial, associando-a a ações de treinamento e desenvolvimento de habilidades.   |
| 8ª Diretriz  | Há que se rever os métodos e modelos de avaliação.  |
| 9ª Diretriz  | Deve-se dar autonomia para que os instrumentos de ADI sejam elaborados de forma descentralizada pelas áreas.  |

| <b>Quadro Síntese das diretrizes para ADI no IPHAN</b> |  |
|--|--|
| 10ª Diretriz   | A avaliação precisa englobar todos os funcionários da instituição.   |
| 11ª Diretriz   | O IPHAN precisa identificar os elementos que possui para realizar uma gestão estratégica por competências (o que inclui a ADI) e, se concluir que não os detém, deve notificar o MPOG, sensibilizando-o para a necessidade de revisão do Plano de Cargos do IPHAN e do Decreto 5.707/06. |
| 12ª Diretriz   | Desdobrar os objetivos do planejamento estratégico do IPHAN para dentro de cada área, em todo o país, pactuando metas possíveis com cada unidade e, dentro da unidade, relacioná-las com cada função.  |
| 13ª Diretriz   | Elaborar e implementar uma ADI somente após a definição do pacto de gestão citado na diretriz anterior e, para tal, obedecer às diretrizes contidas nos números 3 ao 10 desse quadro.  |

**Quadro 12- Diretrizes consolidadas pela autora para a construção de uma ADI para o IPHAN**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora como resposta à questão de pesquisa

Ao se deparar com essa realidade e ciente da pertinência das diretrizes elencadas para responder a pergunta desta pesquisa, a autora recomenda ao IPHAN que constitua um grupo de trabalho composto por gestores da área meio e da área fim, estrategicamente lotados em Brasília e também fora da Capital federal, mas com uma coordenação efetiva da área de Gestão de Pessoas do IPHAN que por ser uma área interna pode para traduzir com maior pertinência o discurso institucional da GEP em indicadores e metas a serem pactuados com os setores, tendo por base a realidade dos recursos institucionais e as demandas do governo e da sociedade.

Ao que parece, a percepção de uma ADI como instrumento de retroalimentação da gestão só será possível quando os servidores estiverem cientes, receptivos e vivenciando esta gestão. Assim sendo, não adianta apenas o IPHAN fazer constar no site institucional a teoria sobre melhores práticas de GEP. Não adianta só proporcionar curso e palestra de consultores em Brasília, por melhores e mais competentes que sejam. A gestão e todos os seus processos precisam ser – utilizando uma palavra muito repetida durante reuniões de gestores da área da cultura – capilarizados e não existe forma de fazê-lo sem que haja um grupo de gestores preparados e legitimados para conduzir essa questão Brasil a fora.

Ao elencar as diretrizes acima, abriu-se um leque de 13 possibilidades de pesquisa indispensáveis para a consecução desse trabalho, reforçando a necessidade de que a elaboração da ADI para o IPHAN seja fruto de uma construção coletiva, obedecendo a critérios técnicos para sua efetiva implementação.

Se por um lado o Decreto 5.707/06 expõe a preocupação do MPOG em capacitar os gestores para liderarem esse processo, por outro ele atrela o desenvolvimento dos servidores à questão salarial e não esclarece de que forma instituições estruturadas por meio de cargos rígidos poderão proporcionar o desenvolvimento contínuo das competências individuais, mantendo os servidores motivados por mais de três décadas de trabalho.

Ainda em busca de um norte para implementar um sistema de gestão estratégica de pessoas que tenha na ADI um instrumento de *feedback* e melhoria, o IPHAN não poderá ignorar os critérios e fatores relacionados no Decreto 7.133/10. No entanto, para tratarmos do modelo de ADI a ser construído para o IPHAN, já que não há modelo a ser seguido, sugere-se uma imersão de todo o grupo num programa de sensibilização/capacitação de avaliadores.

A ideia é que esses agentes se transformem em multiplicadores da informação e que, durante o programa de sensibilização, vislumbrem o emparelhamento do PPA com o planejamento estratégico, de como a missão e a visão podem ser desdobradas em metas e de como estas metas se desdobram no plano de ação anual. Além disso, precisam se dar conta dos traços culturais que permeiam o processo de ADI no IPHAN. Como tarefa adicional, estariam incumbidos de descrever as atividades e funções da sua área e quais os recursos que necessitam para cumpri-las. Seria muito importante que a esse grupo também fossem apresentadas metodologias para definição desses indicadores, suas métricas e escalas para a realização da Avaliação de Desempenho Individual e Institucional. Assim, eles poderiam repensar os critérios sugeridos pelo Decreto 7.133/10 e propor outros tantos pertinentes à realidade do IPHAN.

Seria profícuo também que outras instituições vinculadas ao Sistema MinC pudessem investigar de que forma a ADI é percebida pelos seus funcionários a fim de que, uma vez identificadas dificuldades ou limitações semelhantes, os esforços técnicos fossem potencializados na busca de alternativas para transformar o instrumento da ADI num motor propulsor da melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade na área da cultura.

## REFERÊNCIAS

---

ABBAD, Gardênia da Silva; LIMA, Geny Bárbara do Carmo e VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de desempenho:métodos e estratégias. **Revista de Administração**. São Paulo, v.31, n.3, p. 38-52, Jul-Set/1996.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Desafios contemporâneos para a reforma da administração pública brasileira. In : PETERS, B. Guy; PIERRE. J (Org). **Administração Pública Coletânea**. Local : ENAP Editora: Unesp, 2010. Capítulo 24

AGUIAR, Victor Rafael Laurenciano; MEDEIROS, Claudio Melquiades. **Entrevistas na pesquisa social: o relato de um grupo de foco nas licenciaturas**. Trabalho apresentado no III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia, realizado pela PUC do Paraná, Brasil, de 26 a 29 de outubro de 2009.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise de tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.8, n. 4, p. 11-25, out-dez, 2001.

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional : uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone e BOFF, Luiz Henrique (Org). **Os novos horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. cap.1, p. 12-33.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**. Ano 47, v. 120, n.3, p. 59-102, Set/Dez, 1996.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. p 15-99.

BECKER, Grace Vieira e LACOMBE, Beatriz Maria Braga. Gestão, Inovação e Competências: conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadora da base tecnológica. In : RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone e BOFF, Luiz

Henrique (Org). **Os novos horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 168-186.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 18, n.2, p 5-11, abr./jun. 1983.

\_\_\_\_\_ ; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1983.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org). **Os novos horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre : Bookman, 2005. cap.7, p. 132-149.

BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ZOUAIN, Deborah Moraes. Escolas de Governo e a profissionalização do Servidor Público: estudo dos casos da escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **Revista de ADM.MADE**. Rio de Janeiro, ano 10, v 14, n.2, p.75-94, 2010.

BOYATZIS, Richard E. **The comptent manager : a model for effective performance**. New York : Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto ?. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo: FGV. v.41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

\_\_\_\_\_ ; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira. Gestão de desempenho por competência : integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro: FGV. v. 42, n.5, p.875-898, set/out.2008.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. Série Legislação Brasileira 4. São Paulo: Saraiva, 1990.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 2.290/1938. Expede o regulamento de promoções dos funcionários públicos civis. Disponível em : [http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=2290&tipo\\_norma=DEC&data=19380128&link=s](http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=2290&tipo_norma=DEC&data=19380128&link=s) Acesso em 27 de fevereiro de 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei n. 579, de 30 de julho de 1938. Dispõe sobre a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Disponível em : <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/index.htm>. Acesso em 10/10/2011.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em : <http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/decreto-lei%20200-67.pdf>. Acesso em 8 de março de 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei n. 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em [http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=80602&tipo\\_norma=DEC&data=19771024&link=s](http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=80602&tipo_norma=DEC&data=19771024&link=s) . Acesso em 08/03/2013

\_\_\_\_\_. Decreto 84669, de 24 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/D84669.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm) . Acesso em 08/03/2013.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)> Acesso em 08/03/2013.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em 08/03/2013.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre a instituição da Política e das Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. DOU de 24/02/2006, nº 40, Seção 1, p. 3.

\_\_\_\_\_. Prefeitura Municipal de São Paulo. Lei n. 14173, de 26 de junho de 2006. Estabelece indicadores de desempenho relativos à qualidade dos serviços públicos no município de São Paulo e dá outras providências. <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/804973/lei-14173-06-sao-paulo-sp>. Acesso em 08/03/2013.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)>. Acesso em 05/05/2012.

\_\_\_\_\_. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Portaria n. 433, de 29 de dezembro de 2010. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional ; de atribuição da Gratificação de desempenho de Atividade Cultural – GDAC e de atribuição da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo . DOU de 31/12/2010, nº 251, Seção 1, p. 39

\_\_\_\_\_. Poder Judiciário de Santa Catarina, Resolução 11-GP, de 07 de março de 2011. Regulamenta a progressão funcional dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina Revoga a Resolução n.º 002/95-GP, de 21 de março de 1995, alterada pela Resolução n.º 023/96-GP, de 27 de agosto de 1996. Disponível em <<http://www.tj.sc.gov.br/institucional/diretorias/drh/secacomfunc/resolucoes/res1101.htm>>. Acesso em 08/03/2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE da reforma do estado**. Brasília : Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. Caderno 1. 58 p. Disponível em [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB\\_Seges\\_Mare\\_caderno01.PDF](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno01.PDF)>. Acesso em 05/06/2011.

CARBONE, Pedro Paulo ; BRANDÃO, Hugo Pena ; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro : FGV, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICIPIOS. **Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas**. Coletânea Gestão Pública Municipal. Gestão 2009-2012. Brasília : CNM, vol. 6. 2008, 64 p. Disponível em <<http://www.amcg.org.br/uploads/files/06NovaAdministracaoPublica.pdf>>. Acesso em 05/06/2011.

COSTA, Frederico Lustosa da. Condicionantes da Reforma do Estado. In: MARTINS, Paulo Emílio e PIERANTI, Octavio Penna. (Org.). **Estado e Gestão Pública – Visões do Brasil Contemporâneo** Rio de Janeiro: FGV, 2ª Edição, 2007. cap. 6. p.133-158

CRUZ NETO, Otávio MOREIRA, Marcelo Rasga; SUCENA, Luiz Fernando Mazzei. **Grupos focais e pesquisa social qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação**. Trabalho apresentado no XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, realizado em Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil, de 4 a 8 de novembro de 2002. Disponível em <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/Com\\_JUV\\_PO27\\_Neto\\_texto.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/Com_JUV_PO27_Neto_texto.pdf) > Acesso em 03/02/2012.

DEMO, Pedro. **Metodologia para quem quer aprender**. São Paulo: Atlas, 2008.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DINIZ, Eli. Empresariado, Estado e Políticas Públicas no Brasil: novas tendências no limiar do novo milênio. In: **Seminário Internacional de Ciência Política**. Porto Alegre. Resumos... Porto Alegre: PPGCP/UFRGS e Associação Universitária do Grupo de Montevidéu, 2001. 30 p. Disponível em <[http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/elidiniz\\_empresariado\\_e\\_politicas\\_publicas.pdf](http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/elidiniz_empresariado_e_politicas_publicas.pdf)> . Acesso em 20/06/2011.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, n. 160, p. 261-292, 2006.

DUTRA, Ademar; SOUZA, Márcia da Costa P. Sales; AMBONI, Nério; MARQUEZI, Tania Maria C. Avaliação de desempenho: histórico, teorias e implantação. In DUTRA, Ademar; MIROSKI, Christiane (Org). **Gestão Estratégica de Pessoas: teoria e reflexão na prática de cases**. Florianópolis: Insular, 2008. cap 5, p. 163-195.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

FADUL, Elvia; SOUZA, Antonio Ricardo. **Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional**. 30º Encontro da ANPAD. Anais da ANPAD. Salvador, Brasil, 2006. 15p.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p 11-34.

FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Curitiba, v.5, p 183-196, 2001. Edição Especial.

GONDIM, Sonia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Revista Padéia**, São Paulo, v 12. n. 24. p. 149-161, 2003.

GOULART, S.; CARVALHO, C.A. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão Vieira; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 119-140.

GRILLO, Antonio Nicolló. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública. **Revista de Administração IA- USP**. São Paulo, v.17, n.1, p. 24-38. Jan/mar. 1982.

HAMEL, Gary ; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

IPHAN - INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL (Brasil). **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://portal.iphan.gov.br/portal/montarPaginaSecao.do?id=14677&retorno=paginaIphan>>. Acesso em: 05/01/2012.

\_\_\_\_\_ (Brasil). **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://portal.iphan.gov.br/portal/baixaFcdAnexo.do?id=1702>>. Acesso em: 05/01/2012

\_\_\_\_\_ (Brasil). Memorando nº 01/2012- Unidades de Avaliação e Unidades Administrativas GDAC. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/intranet/montaProcedimentoInterno.do?idSecao=10789&sigla=Iphan&retorno=paginaIphan> . Acesso em: 05/01/2012

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas

instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.43, n.1, p. 5-16. jan./mar. 2008.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre : Artmed, 2003.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE Eletrônica**, vol 1 n. 2, jul-dez/2002

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1977.

MOTTA, Paulo Roberto. Formação de liderança. **Caderno de Administração da Justiça: Planejamento Estratégico**. Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal, 4ª Região, 2009. módulo 6. p. 2-69. Disponível em <[http://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg\\_PAULO\\_MOTTA\\_NOVO.pdf](http://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg_PAULO_MOTTA_NOVO.pdf)> .Acesso em 08/06/2011.

NARDUCCI, Viviane; VILLARDI, Beatriz Quiroz; DUBEUX, Veranise. Uma Proposta de Análise Quantitativa da Avaliação de Desempenho por Competências para minimizar as restrições culturais do Poder Judiciário ao Modelo de Administração Pública Gerencial: O Caso de um Tribunal de Justiça. 30º Encontro da ANPAD, **Anais da ANPAD**, 2006. Salvador, Brasil. p 1-17.

NASSUNO, Marianne. Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios. **Cadernos da ENAP**. Brasília: ENAP, n. 29, p. 3-16. 1998. Disponível em < <http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259>>. Acesso em 29/06/2011.

NOGUEIRA, Roberto Passos. Novas Tendências Internacionais da Força de Trabalho do Setor Público: o Brasil comparado com outros países. **Observa RH**, Brasília : UnB, p. 1-11 Agosto, 2005. Disponível em < [http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/rpn\\_port.pdf](http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/rpn_port.pdf)> Acesso em 29/06/2011.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**, v. 1, n.45, p. 36-49. Jan/Mar, 2005.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna e RODRIGUES, Silvia. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **O&S**, v.15, n.46, p. 39-55. Jul./Set. 2008.

PEIXER, Élcio; BARATTO, Jussara Salete; CARVALHO, Desiree de Souza Freccia de. **Avaliação de Desempenho do Servidor Público**. Unisul Virtual. Set.2008.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistêmica**. 5. ed. São Paulo: Editora LTr., 1991.

PORTER, Michel. **Vantagem competitiva : criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO, Cléa Cristina; FERNANDES, Jeanete Marques; LEÃO, Lúcia Margarida; OLIVEIRA, Rosimeri Lourdes. Surgimento, evolução e perspectivas da gestão de pessoas. In DUTRA, Ademar; MIROSKI, Christiane (Org). **Gestão Estratégica de Pessoas: teoria e reflexão na prática de cases**. Florianópolis: Insular, 2008, p. 19-62.

REIS, Germano. **Avaliação 360 graus**. São Paulo:Atlas, 2000

RODRIGUES, Junia Marçal. **Remuneração e competências: retórica ou realidade?** RAE, Minas Gerais, vol 46, p. 23-34, 2006. Edição Especial

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org). **Os novos horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Cap. 2, p.34-55.

RUEDIGER, Marco Aurelio; RICCIO, Vicente. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p 151-172

SANTANA, Miriam Ilza. **A vinda da corte Portuguesa para o Brasil**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/historia/a-vinda-da-corte-portuguesa-para-o-brasil/>>. Acesso em: 10/10/2011

SARAIVA, Luiz Alex Silva e BAPTISTA, Rozália Del Gáudio Soares. Comunicação e Ideologia na Empresa : Análise de discursos em uma organização do setor siderúrgico. **Revista Gestão Organizacional**, vol. 2, n. 1, p. 63- 76, jan./jun. – 2009

SARAVIA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA, Enrique e FERRAREZI, Elisabete. **Políticas Públicas: Coletânea**. Brasília: ENAP. 2006. Cap. 1, p-21-42. Disponível em <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2857](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2857)>. Acesso em 01/04/2011.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reforma da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.2, p. 347-369. mar./abr. 2009.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**. ENAP: Brasília. Abr/jun, 2011.

SILVA, Francisco Carlos da Cruz. Controle Social: Reformando Administração para a Sociedade. **Organizações & Sociedade**. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia: Salvador, v.9, n.24, p. 115-137, mai/ago, 2002.

SUZUKI, Juliana Akiko Noguchi; GABBI, Ligia Villas Boas. Desafios da Avaliação de Desempenho no Setor Público: o caso da Prefeitura de São Paulo. 2009. Disponível em <<http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00001294.pdf>>. Acesso em 05 de maio 2012.

THOMAS, David, R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*. Sage: maio, 2008. Disponível em <<http://www.sagepublications.com>> Acesso em 20 de agosto de 2012.

UNICAMP. **Processo de avaliação : uma ferramenta para a gestão de pessoas**. Proposta desenvolvida pelo grupo técnico de avaliação constituído pela Portaria 64/05/UNICAMP. São Paulo, 2005. Disponível em : <[http://www.pg.unicamp.br/uploads/anexos/anexo\\_cad-1-2006.pdf](http://www.pg.unicamp.br/uploads/anexos/anexo_cad-1-2006.pdf)> .Acesso em 27de fevereiro de 2013.

WOOD JR. Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica : a nova vantagem competitiva**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris : Editions Liaisons, 1999.

\_\_\_\_\_. **O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA O GRUPO FOCAL

COLONA 1

**IPHAN** Ministério da Cultura

**A ÚLTIMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADA COM VOCÊ CONTEVEU PONTOS A MELHORAR DO SEU DESEMPENHO?**

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**CONSIDERANDO SUA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IPHAN E SEU DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO, QUAL É A CONTRIBUIÇÃO PARA O SEU DESEMPENHO? APRESENTAR LISTA.**

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**Como elaborar a Avaliação de Desempenho Individual do IPHAN?**

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**OBJETIVO DA REUNIÃO**  
O Objetivo desta reunião é apresentar, discutir e validar com vocês os resultados da pesquisa documental que realizamos para definirmos critérios, recursos e fatores que deverão integrar o piloto de ADI para o IPHAN.

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**Vamos começar contextualizando o trabalho**

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**AS MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA**

- Decreto 5.703/2006 (MP06) – define diretrizes para uma nova maneira de gerir pessoas na Administração Pública Federal - APF
- A velocidade das mudanças no cenário mundial, a globalização, a revolução tecnológica exigem um servidor no país de assumir responsabilidades e de ser inovador frente à situações inesperadas (Barba, 2006).

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**AS MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA**

- O desenvolvimento dos recursos humanos da organização ganham papel de destaque. A Gestão por Competências surge como um instrumento de gestão para desenvolver, medir talentos, manter sua motivação e estimular o desempenho superior.

COLONA 2

**IPHAN** Ministério da Cultura

**AS MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA**

- Para que se modifique a forma de gerir as pessoas é preciso planejar o que se espera do desempenho delas. No APF esse planejamento é realizado pela definição dos objetivos e diretrizes institucionais (PPA), pelas definições do papel da instituição (missão) e de onde a organização pretende chegar (visão).

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**O que o MPOG espera de nós?**



**IPHAN** Ministério da Cultura

**AS MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA**

- Dúvidas, comentários sobre o quadro teórico com o sistema de gestão proposto até aqui?

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**AS MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA**

- A fim de se adaptar as novas diretrizes, o IPHAN já iniciou em 2007 seu Planejamento Estratégico.
- A ação é mandatória, via decreto legal, mas é também uma oportunidade para se repensar a Gestão. Planejamento se faz para considerar o futuro de modo positivo e para se elaborar as estratégias pertinentes.

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**O que o IPHAN já fez?**




---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**O que é PPA?**

- O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal.
- O PPA declara as escolhas pactuadas com a sociedade e contribui para viabilizar os objetivos fundamentais da República. Além disso, organiza a ação de governo e de suas instituições, entre elas o IPHAN, na busca de um melhor desempenho da Administração Pública.

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**Estratégia do IPHAN com base no PPA 2013/2015**

A alta direção do IPHAN decidiu:

- Manter apenas um Programa Finalístico a cargo do IPHAN, considerando o novo contexto institucional, o Brasil Patrimônio Cultural – BPC.
- Adotar como critério principal realizar **Ações** com base nos Macroprocessos da Instituição definidos na reunião do Comitê Gestor do IPHAN.

COLONA 3

**IPHAN** Ministério da Cultura

**Objetivos do Planejamento Estratégico do IPHAN 2013-2015**

- Constituir a primeira Assessoria de Gestão de Pessoas em parceria com a Diretoria de Gestão Humana do IPHAN.
- Implementar o plano de formação em um programa, para estimular o crescimento técnico de todos os servidores e ampliar estratégias e resultados.
- Tornar o núcleo estratégico abrangente para o desenvolvimento do país.
- Propiciar a formação, educação e desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**PPA 2013/2015 aplicado para o IPHAN**

| Macroprocesso                  | Objetivo  |
|--------------------------------|---|
| Identificação e Reconhecimento | Identificar e reconhecer os bens culturais locais, regionais e nacionais. |
| Planejamento                   | Planejar o processo de desenvolvimento.                                   |
| Monitoramento e Avaliação      | Monitorar e avaliar o processo de desenvolvimento.                        |
| Formação                       | Formar e desenvolver o pessoal para o desenvolvimento do país.            |
| Desenvolvimento da Cultura     | Desenvolver o processo de desenvolvimento do país.                        |

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**Missão do IPHAN**

Promover e coordenar o processo de preservação do Patrimônio Cultural Brasileiro para fortalecer identidades, garantir o direito à memória e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do País.

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

Como está evoluindo o trabalho no âmbito de Cultura em seu país?  
Como vocês o colocam em prática?

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

**Visão do IPHAN**

Instituição coordenadora de Políticas e do Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, capaz de identificar, produzir e difundir referências para a preservação do patrimônio cultural no plano nacional e internacional, dotada de carreira de Estado, qualificação técnica e estrutura funcional para atender as demandas da sociedade.

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

Com os recursos que dispomos, com os macroprocessos que foram desenvolvidos, vocês consideram que atingiremos a visão até 2015? Por que?

---

**IPHAN** Ministério da Cultura

As definições do Planejamento Estratégico, da missão e da visão devem agora embasar todo o processo de gestão da instituição, incluindo a Gestão de Pessoas e todos os seus processos integrados, a saber: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios, remuneração, avaliação de desempenho e os ciclos consecutivos de planejamento.



## COLUNA 7

|  |
|--|
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>1. Expressar suas ideias de maneira clara e objetiva (brilho, meio e fim).<br/> 2. Ouvir as ideias apresentadas por outras pessoas.<br/> 3. Traduzir as ideias.<br/> 4. Adaptar a linguagem aos diferentes públicos, fazendo-os entender e estabelecerem por meio de fala ideias claras e transparentes de forma a trazer fatos e dados.<br/> 5. Argumentar de forma lógica.</p> |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>6. Relacionar-se com as diferentes pessoas de maneira respeitosa e cordial, demonstrando habilidade para ouvir os outros e mantendo a calma diante de situações adversas.<br/> 7. Apresentar facilidade para lidar com pessoas das mais variadas perfis, em situações diversas.</p>  |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>8. Oferecer soluções ágeis que maximizem os resultados, minimizam os custos e o tempo de entrega.<br/> 9. Melhorar uma situação existente.<br/> 10. Citar algo novo, com uma postura ativa frente às tarefas a serem cumpridas, ao invés de se adaptar passivamente à condição existente.</p>  |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>11. Compartilhar informações, ideias, cooperar e trabalhar em conjunto na realização de atividades e tomada de decisões.</p>   |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>12. Compreender a organização como um todo formado de subsistemas interligados, ou seja, ter o conhecimento da organização como um sistema formado de subsistemas, de modo que seja possível analisá-lo e mesmo interagir nele.</p>  |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>13. Planejar atividades.<br/> 14. Realizar as atividades propostas dentro do prazo estabelecido, administrando o tempo e os recursos.<br/> 15. Estabelecer prioridades com foco no resultado.</p>  |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>16. Adaptar-se às mudanças.<br/> 17. Adaptar-se às diferentes culturas, adequando-se com facilidade à utilização de novos métodos, procedimentos e ferramentas que forem implementados para a realização do trabalho.<br/> 18. Saber lidar com a diversidade.</p>  |

## COLUNA 8

|   |
|---|
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>19. Assimilar a cultura e conceitos organizacionais, buscando o aprofundamento de seus conhecimentos, a fim de se tornar um agente de mudanças e mudanças, por meio da promoção do patrimônio cultural do país.</p>   |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>20. Conduzir um grupo de pessoas.<br/> 21. Motivar a equipe.<br/> 22. Influenciar a equipe para que contribuam, voluntariamente, de melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização.<br/> 23. Avaliar e reconhecer os esforços de cada um, de forma a estimular uma melhoria contínua no trabalho.</p> |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>24. Lidar com outras pessoas, a fim de estabelecer parcerias em prol dos objetivos organizacionais, adotando e apresentando os gerêncios para cada uma das partes.</p>  |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>25. Construir planos de ação detalhados para a sua área, a partir das estratégias da instituição.<br/> 26. Ganhar o comprometimento das pessoas para implementar planos de ação, avaliando as implicações das ações, antes de colocá-las em prática.</p>  |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>Vocês acham que deveriam ser avaliados tendo por base esses 26 fatores?</p>   |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p>Alguém quer acrescentar além desses 26 fatores mais algum fator para ser considerado na avaliação de desempenho individual?</p>   |
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p><u>o muito da avaliação</u><br/> Agora eu vou pegar as informações que você me deu e vou me dedicar a construir um instrumento que obedeça a legislação, mas que a gente se reconheça nela.</p>   |

## COLUNA 9

|   |
|---|
|  <p>Ministério da Cultura</p> <p><u>Muito obrigado a todos.</u><br/> contato: <a href="mailto:iphan@iphan.gov.br">iphan@iphan.gov.br</a><br/> (11) 2433-3405<br/> iphan 2012</p> |
|---|

## APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DO PILOTO DO GRUPO FOCAL

Boa tarde. Obrigada pela presença de vocês. Hoje é dia 02 de março de 2012. Eu preciso da ajuda de vocês para discutir um projeto de avaliação de desempenho que eu pretendo sugerir ao IPHAN. A ideia é eu apresentar pra vocês o roteiro que eu levarei para discussão num grupo focal formado por servidores do IPHAN, com os pontos que eu achei relevantes e que a gente discuta aqui se vocês concordam com esses pontos relevantes e com a forma com que estão sendo apresentados. Se ele está chato, enfadonho, extenso, se precisa mudar. Enfim... já que vocês são gestores da área de RH, que vocês me ajudem a elaborar um roteiro de discussão para a elaboração de um instrumento para a avaliação de desempenho. Eu peço a vocês que utilizem esses papéis que foram distribuídos para que anotem alguma coisa que achem pertinente, caso vcs precisem aguardar a vez para falar. Eu queria pedir a vcs que, como isso é um grupo focal, cada um fale por vez e fale seu nome antes de dar sua opinião e a ordem da fala será dada pela entrega deste microfone. Esse microfone será passado para quem quiser falar e se alguém quiser falar ao mesmo tempo, anote para não esquecer a observação que pode ser muito importante pra mim. A discussão vai girar em torno de como elaborar a ADI do IPHAN. Esse é o objetivo.

Eu pretendo iniciar contextualizando dizendo que essa necessidade de se mudar a avaliação de desempenho veio em função de mudanças na Adm. Pública. Houve um Decreto em 2006 do Min. Do planejamento, o nº 5.707, que definia diretrizes para uma nova maneira de gerir as pessoas na adm. Pública federal. Esse decreto definia que as diretrizes para a GP deveriam pensar uma gestão de pessoas baseada em competências. Além disso, a gente tinha a questão da velocidade das mudanças no cenário mundial, a globalização, a revolução tecnológica exigindo um servidor capaz de assumir responsabilidades e de ter iniciativa frente a essas situações inesperadas. Então, essas mudanças tb vêm em decorrência de um diferencial competitivo ou de uma necessidade do servidor atender essas demandas dos novos tempos e das pessoas perceberem isso de um modo geral, tanto na adm. Pública quanto na iniciativa privada, de que esse diferencial adviria muito mais dos recursos intangíveis do que dos recursos tangíveis. O MPOG, pensando tb nisso ele traz uma política de valorização dos recursos intangíveis, das pessoas. E aí o desenvolvimento dos RH da organização ganha um papel de destaque. A gestão por competências seria então o instrumento pra desenvolver e reter esses talentos e manter a motivação da equipe. Só que pra que vc modifique a maneira de gerir as pessoas era preciso planejar o que vc espera do desempenho delas. Na administração pública federal esse planejamento foi norteado pela definição dos objetivos e diretrizes institucionais que é o que a gente chama na Adm pública de PPA- É o Plano Plurianual- pelas definições do papel da instituição que seriam a visão ( onde a instituição quer chegar) e a missão ( o papel que ela tem a desenvolver hj no dia a dia)

Além disso, o Ministério do Planej. definia e aí a gente usou um quadro bem conhecido do Brandão e Guimarães de Gp, definindo todo um sistema de gestão baseado em competências, que começaria pelo mapeamento das competências essenciais da organização. Vc teria que formular e difundir a estratégia organizacional tendo por base este planejamento, a definição da missão, da visão, dos objetivos, a descrição dos cargos e funções, a definição dos indicadores de desempenho, o diagnóstico das competências organizacionais necessárias. Quer dizer, na cabeça dos gestores, de quem já tava desenvolvendo esses trabalhos a gente precisaria começar por definir quais são as competências desejadas para a organização e depois a gente precisaria fazer o mapeamento do que a gente tem, identificar as competências internas e necessárias, fazer o diagnóstico das competências humanas existentes e definir os indicadores, definir formas de medir o desempenho das competências que a gente tem. Isso iria gerar, quer dizer, o fato de você definir as competências desejadas e aquilo que vc tem vai gerar a sua lacuna de competência e essa lacuna vai ter que ser medida e a forma de medir essa lacuna é justamente fazendo uma AD a partir da identificação de necessidades. Então a AD viria para identificar essa lacuna e propor ações que pudessem gerar um fluxo contínuo que pudessem gerar o desenvolvimento, o crescimento da instituição

A fim de se adequar a essas novas diretrizes o IPHAN iniciou em 2007 o seu planejamento estratégico. A ação foi mandatária. Quer dizer, a gente não... a gente já trabalhava aqui ... na verdade a instituição não descobriu que ela precisava disso, foi de cima pra baixo mesmo, o MPOG mandou implantar uma GP por competências. É mandatária pq é via decreto, mas ao mesmo tempo era uma oportunidade para a gente repensar a gestão. Então, o planejamento se faz pra vc considerar o futuro de modo pró-ativo e para elaborar as estratégias pertinentes

Aonde o IPHAN está hj? A instituição já conseguiu formular o seu planejamento estratégico organizacional tendo por base o planejamento que o governo federal é que manda. O PPA são as diretrizes do governo federal. Não tem muito que discutir. Ela já conseguiu definir a missão, visão e objetivos, ela já conseguiu descrever cargos e funções e ela já tem um diagnóstico das competências organizacionais. Apesar de parecer pouco, não é pouco. A gente Já caminhou bastante. Cabe agora a gente dar andamento a identificação daquilo que a gente tem e medir o que falta, a lacuna entre o que a gente tem e o que a gente quer. Então assim... pra que a gente possa acompanhar e desenvolver a AD é preciso que se a gente leve em consideração alguns instrumentos que a gente já tem

Então, o primeiro instrumento que foi proposto aí e que vcs viram, é que se levasse em conta o planejamento estratégico 2010-2015. Isso está no site do IPHAN. Todas essas diretrizes estão disponíveis para todos os servidores, todos nós podemos ter acesso a elas a hora que quisermos. Esses objetivos do planejamento foram fortalecer a estrutura descentralizada das políticas de patrimônio e o papel do IPHAN na definição da política nacional do patrimônio. Então aqui nesse grupo, que está servindo pra mim como norteador desse piloto, na verdade é o seguinte: ficou definido como objetivo desse planejamento estratégico que a gente tem que ter uma instituição descentralizada que tenha capilaridade em todo país para defender o patrimônio de todos. Isso é a primeira ação que o Min. Da Cult exige. A segunda coisa é democratizar o acesso à informação entre os dirigentes pq é uma instituição burocratizada, então que a gente consiga mexer com a comunicação de modo que a informação passe para todos os dirigentes para que a gente possa aprimorar os processos de tomada de decisão compartilhada e que a gente consiga implementar processo de gestão participativa e por resultados. Então a minha pergunta enquanto roteiro para o grupo focal é se vcs acham que esses objetivos devem ser levados em conta para a elaboração para a elaboração da AD?

Hudson: Eu fiquei com uma dúvida quando vc colocou que a gente vai usar a AD para medir a lacuna entre as competências desejadas e das competências presentes. Isso não ficou muito claro... então a gente não vai construir um modelo para avaliar o desempenho profissional de um determinado período? A gente vai construir um modelo pra avaliar...que competências os gestores ou os indivíduos que forem objetos dessa avaliação tem e comparar com o perfil desejado? Eu fiquei em dúvida

L- O processo de gestão ele entende que o primeiro passo que vc possa pensar num sistema de gestão é que vc possa pensar... definir o que que é imprescindível para a instituição? Qual o papel da instituição? Diante deste papel, o que ela tem de competência. Assim: eu tenho uma biblioteca eu preciso ter uma bibliotecária.

Então, o primeiro instrumento que foi proposto aí e que vcs viram, é que se levasse em conta o planejamento estratégico 2010-2015. Isso está no site do IPHAN. Todas essas diretrizes estão disponíveis para todos os servidores, todos nós podemos ter acesso a elas a hora que quisermos. Esses objetivos do planejamento foram fortalecer a estrutura descentralizada das políticas de patrimônio e o papel do IPHAN na definição da política nacional do patrimônio. Então aqui nesse grupo, que está servindo pra mim como norteador desse piloto, na verdade é o seguinte: ficou definido como objetivo desse planejamento estratégico que a gente tem que ter uma instituição descentralizada que tenha capilaridade em todo país para defender o patrimônio de todos. Isso é a primeira ação que o Min. Da Cult exige. A segunda coisa é democratizar o acesso à informação entre os dirigentes pq é uma instituição burocratizada, então que a gente consiga mexer com a comunicação de modo que a informação passe para todos os dirigentes para que a gente possa aprimorar os processos de tomada de decisão compartilhada e que a gente consiga implementar processo de gestão participativa e por resultados. Então a minha pergunta enquanto roteiro para o grupo focal é se vcs acham que esses objetivos devem ser levados em conta para a elaboração para a elaboração da AD?

Hudson: Eu fiquei com uma dúvida quando vc colocou que a gente vai usar a AD para medir a lacuna entre as competências desejadas e das competências presentes. Isso não ficou muito claro... então a gente não vai construir um modelo para avaliar o desempenho profissional de um determinado período? A gente vai construir um modelo pra avaliar...que competências os gestores ou os indivíduos que forem objetos dessa avaliação tem e comparar com o perfil desejado? Eu fiquei em dúvida

L- O processo de gestão ele entende que o primeiro passo que vc possa pensar num sistema de gestão é que vc possa pensar... definir o que que é imprescindível para a instituição? Qual o papel da instituição? Diante deste papel, o que ela tem de competência. Assim: eu tenho uma biblioteca eu preciso ter uma bibliotecária. Isso define algumas competências que eu preciso ter... em termos de conhecimento, em termos de saber e de saber fazer. Ela precisa ser formada em biblioteconomia, ela precisa, p. ex., saber catalogar de diferentes formas. OK. Eu tenho uma bibliotecária, eu tenho essa competência. Mas pode ser que eu precise que essa bibliotecária seja capaz de disseminar informação por todo o grupo e ela não tenha essa competência, essa atitude. Então eu vou mensurar isso através da AD porque vou definir que esse conjunto de recursos seria necessário aquele cargo, vou identificar o que falta a ela através da AD e o resultado da AD vai servir para que eu pense num plano de capacitação anual pra ela.

H- OK.

L- Ficou claro?

H- Sim

Estela – Voltando a sua pergunta: se vc acha que os objetivos do planejamento estratégico são importantes para nortear o seu trabalho sobre AD. Eu acho que é super importante pq se vc está falando de competência e dessa lacuna que o Hudson acabou de comentar e vc está partindo para avaliar quais são essas competências e isso vai servir para uma avaliação futura que vai ter impacto no plano de cargos e salários, de promoção de todo mundo, o saber fazer e o porquê de estar fazendo Tb é importante e saber o porque está intimamente ligado às diretrizes do planejamento estratégico. Não dá pra vc pensar em competências sem pensar no que a empresa quer, qual foi o alinhamento, olha ali, o planejamento é de 2010 a 2015, é um planejamento de cinco anos. Então assim... fazer um mapeamento de competências ou propor uma avaliação sem estar alinhado ao planejamento estratégico, prá

mim não tem sentido. Vc pode saber fazer, querer fazer, mas não sabe nem porque está fazendo. Então pra mim isso não faz muito sentido. Eu não sei com relação ao restante do pessoal.

Hudson- Só um comentário. Quando vc colocou lá o quadro teórico de Brandão e Guimarães... como eu não sou da área de pessoal... eu tive alguma dificuldade de entender a dinâmica do quadro. No contexto geral, eu entendi, mas qual é a composição teórica de Brandão e Guimarães ficou pouco inteligível, talvez por conta do tamanho da apresentação. Se a gente tiver o material escrito pra cobrir essa lacuna da apresentação estar ruim, pode facilitar a gente a entender. Eu não consigo me lembrar o que teve lá pra formular os meus questionamentos.

L – tá...

Estela\_ mas isso tem um duplo... isso pode criar um problema. Vc estar com a apresentação na mão para acompanhar... ela adianta, entretanto tem as pessoas ansiosas, de dedinho nervoso, e aí ao invés de prestar atenção ao slide que está sendo apresentado, ele está lendo lá no último slide. Então vc tem que avaliar como com o seu público isso vai funcionar, entendeu?

L- Vc acha, Hudson, que talvez fosse interessante perguntar naquele momento se alguém tem alguma dúvida do quadro, daquele sistema?

H- Eu entendi que ele é o principal quadro teórico neste momento para a continuidade do nosso trabalho de fazer essa proposta do modelo de avaliação. Eu não sei se por conta do tamanho da apresentação, da sala estar muito iluminada, e é um problema que pode acontecer em outros grupos, eu entendi em linhas gerais o que foi, mas não consegui captar porque, apesar da minha formação em administração, eu não milito na área diretamente de GP. Eu sou gestor de um grupo, tenho que fazer a avaliação do pessoal conforme a ferramenta que eu recebo, mas não é a minha especialidade. É uma teoria que eu não conheço.

L- eu estou partindo do princípio de que as pessoas todas estão no grupo de discussão desde julho e que já têm conhecimento desse sistema. De qualquer maneira, eu acho pertinente e na hora eu vou perguntar se alguém tem alguma dúvida sobre o sistema de GP. Talvez eu coloque um slide pra nivelar, perguntando se alguém tem alguma dúvida sobre o quadro. É isso?

Michele – É isso

Hudson- Talvez tenha sido só problema da visualização do slide mesmo, porque eu entendi a sua fala da teoria, não consegui conectar a sua fala com o que o slide apresentava.

Estela- mas como tem técnico... vai ter técnico também. Não é isso que vc colocou?

L-Sim, mas mesmo esse pessoal da área técnica está acompanhando a elaboração das diretrizes desde julho do ano passado (2011). Eles discutiram, eles elaboraram a missão, a visão, então... o planejamento estratégico, então... eles sabem ou deveriam entender... mas eu acho a observação super pertinente. Acho que vc não pode passar para uma discussão, porque é isso que a gente está propondo, uma discussão sobre gestão, se alguém na sala por algum motivo, tiver alguma dúvida da dinâmica de funcionamento. Eu vou colocar o slide. Eu vou dar sequência, tá?

O planejamento que a gente estava vendo... a alta direção do IPHAN decidiu que ela ia fazer um único programa guarda-chuva para executar todas as ações, que receberia o nome de Brasil patrimônio Cultural. Ele ia adotar como critério principal de definição de ações os macroprocessos que também estão definidos no site da instituição.

Eu fiz aqui um slide para definir o PPA e para justamente nivelar o conhecimento. O PPA é um instrumento de planejamento que estabelece de forma regionalizada as diretrizes, objetivos e metas da administração pública. O PPA mostra qual é o pacto da instituição com a sociedade, claramente.

Ele define como macroprocessos esses 5 macroprocessos: a identificação e o reconhecimento, a preservação, fiscalização e monitoramento, promoção, fortalecimento institucional e dentro desses macroprocessos as ações que vão ser priorizadas. Isso é de conhecimento de todo corpo funcional. Todo mundo recebeu isso e todo mundo teve que elaborar seu planejamento com base nesses macroprocessos. Então, p.ex, quando eu fui fazer minha ação de monitoramento do Sítio, eu tive que procurar num macroprocesso e na ação aonde eu ia encaixar esse programa para receber o dinheiro para ele. Eu vim então aqui nesta ação de promoção e educação patrimonial e pedi dinheiro nessa ação, dentro desse macroprocesso. Essa será a forma de agir nos próximos cinco anos.

A missão do IPHAN também está definida no site que é promover e coordenar o processo de preservação do patrimônio cultural brasileiro para fortalecer identidades, garantir o direito à memória e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país. A minha orientadora achou interessante colocar a palavra cultura aqui, mas eu acho que essa é uma discussão restrita ao corpo funcional do IPHAN.

E- Ela já foi definida pelo IPHAN, ela está desta forma no site, então não faz sentido intervir ... ela já está definida, já está publicada e já está assimilada pelo público que trabalha no IPHAN. Na minha visão não faz sentido alterar.

H- Tem que tomar cuidado porque senão a gente foge do escopo do trabalho revisando o trabalho que já está aprovado. Ainda que a gente identificasse isso, a gente guarda essa nota para o próximo PPA, em 2015 e aí pode rever isso.

L- OK. Eu tinha pensado em perguntar a eles se essa continua sendo a nossa missão. Eu não vou fazer nenhuma mudança na missão, mas eu acho que vale perguntar pra todo mundo que está ali se este é o propósito da instituição, né? Embora esteja definido pela alta direção que é aquele propósito. Mas, vamos supor que eles queiram discutir alguma coisa na missão, acho que vale a pena registrar até mesmo para as discussões da minha pesquisa. O que vcs acham?

E- Eu acho que vale a pena, só não sei se a pergunta seria se “esta continua sendo a nossa missão?” porque a missão já está definida e ela é aquela ali, ninguém tá mudando, então não sei se a pergunta se ela continua sendo a nossa missão ou “se vcs percebem isso, a missão dessa maneira ou de maneira diferente” porque se vc pergunta se essa continua sendo a nossa missão e alguém fala não, não bate, porque a missão é isso, tá definida, pode um dia mudar. Mas ela é isso. A pergunta tem que ser no sentido de como eles estão percebendo esta missão, se eles conseguem no dia-a-dia, no cotidiano, estar colocando esta missão em prática.

M- A minha dúvida é a seguinte. Vamos supor que a pergunta seja essa mesma... há alguma intenção de mudança da missão com esse grupo focal?

L- Não. No grupo focal não haveria a questão da mudança, mas a questão que eu faço a vcs pra gente discutir é: se o fato deles alterarem alguma coisa na missão poderia alterar a minha elaboração da AD. Se isso poderia acrescentar à elaboração do instrumento.

H- Percebendo como processo da construção do planejamento plurianual, da definição de missão, visão, o mapeamento de competências desejado pros cargos e funções nesse presente momento a gente está elaborando um ferramental para verificar o que os indivíduos apresentam de competências pra poder identificar a lacuna, se a gente parar pra pensar em mudar a missão a gente retoma o trabalho do começo. Acho que a proposta melhor é a gente dar continuidade ao trabalho, fechar o ciclo até a identificação das lacunas e uma das lacunas apontadas pode ser a deficiência na missão porque talvez a missão não expresse para um coletivo mais amplo do que o que nós temos aqui hoje, para uma instituição de presença nacional, não consiga expressar a missão num todo. Pode acontecer isso, pode acontecer um lugar que tenha uma particularidade que ganhe um vulto que precise de alguma alteração na missão.

L- Então, nesse sentido, quer dizer, a pergunta melhor seria a da Estela então. Como vcs percebem, se vcs conseguem executar esta missão no dia-a-dia, né?

M – Sim

H- discurso x prática

L- Mas... colocar a missão porque a minha... eu estou numa sequência de pontos que estão sendo levantados para a avaliação de desempenho, né? Bom... a visão do IPHAN, cabe apresentar agora que seria o que a gente quer em 2015, ser percebido como uma instituição coordenadora da política do sistema nacional do patrimônio cultural capaz de identificar, produzir, difundir referências para a preservação do patrimônio cultural no plano nacional e internacional, dotada de carreira de Estado, qualificação técnica e estrutura funcional para atender às demandas da sociedade. Então, quer dizer, nesse sentido, a gente também tem aqui uma contribuição relativa aos sistemas de patrimônio, que também não faz parte e aí eu também vou levar em consideração a mesma coisa que nós levamos para a elaboração da missão. Vcs tem alguma contribuição a mais?

H- não. Só colocar que esta última contribuição aí ela tem mais um caráter semântico, né? Fechando qual seria o escopo. Uma coisa que a gente observa é que a visão ela passa a ser a próxima missão. Se a gente tiver que trabalhar é verificar se a visão está adequada. Uma vez que a visão estiver adequada, quando ela chegar em 2015 ela é a base para a nossa nova missão. A gente já chegou até aí e é até aí que a gente vai, dando continuidade ao processo. Então, quando a gente estava lá questionando a visão, quando a gente chega na visão boa parte dos anseios que talvez a gente tenha já estão contemplados na visão

L- Deixa eu ver se eu entendi o que vc falou: tem...

o próximo slide seria perguntar pra eles se é aí que a gente quer realmente chegar, se essa visão... se eles acham que a gente vai conseguir atingir essa visão e se é assim que nós queremos ser reconhecidos efetivamente.

M- Mas aí vc está fazendo uma pergunta como se a pessoa tivesse opção de fazer isso... é aí que queremos chegar... aí remete a mesma questão que a gente levantou lá na missão. A missão é aquela, a visão é aquela que vc mostrou pra gente. Então é assim que queremos ser reconhecidos? É aí que queremos chegar? É como se eles tivessem dando opção e a gente não está dando opção. A gente tem que buscar uma pergunta que promova o alinhamento de todas as ações – missão, visão, competências- entendeu? Eu acho que essa pergunta, tem que fazer uma reconstrução dela. Vc até falou uma coisinha antes que seria até mais adequada: Como fazer pra alcançar a missão? Ou se os mecanismos adotados hoje atendem à proposta da missão que a gente desenhou? Uma coisa do gênero.

L – Vc acha que poderia ser uma coisa assim, no sentido de que se a gente percebe se com os recursos que nós temos nós seremos capazes de nos próximos cinco anos chegar a essa visão e, se não conseguirmos, se acham que não, por que? O que falta? O que que a gente ainda precisa?

H- nesse contexto a gente tem que entender que a visão é a nossa principal meta, é a meta mãe da organização, é a rainha das metas, é onde estaremos e aí, onde estaremos vai nos dar o conjunto de competências que a gente

tem que desenvolver nesses cinco anos pra gente chegar lá, o que nos ajuda a entender que a primeira lacuna é o que a gente tem e o que a gente deveria ter pra cumprir a missão e o segundo, o que a gente tem e o que a gente precisa desenvolver para atingir a visão.

L- Bom... eu já apresentei a missão, a visão e aí a gente chega a definição do planejamento estratégico que deve embasar todo o processo de gestão da instituição, incluindo a gestão de pessoas e todos os seus processos integrados, que são recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios, remuneração e avaliação de desempenho.

Então a minha proposta aqui é que a gente trave um debate para alinhar a ADI a essas diretrizes que já estão definidas. Então, nesse sentido, eu proponho uma reflexão ao grupo:

primeiro uma reflexão sobre o PPA e pergunto se eles consideram pertinente que a elaboração da ADI leve em consideração os recursos (cha) de que cada servidor... desculpa, gente, eu li errado. Eu vou começar esse slide de novo: vcs consideram pertinente que a elaboração da AD leve em consideração os recursos de cada servidor que compõem a sua competência como funcionário pra alinhá-las às competências funcionais, organizacionais, necessárias para executar as ações estabelecidas no PPA?

H- Sim. É pertinente que a ADI leve em consideração os recursos que cada servidor tem. Tanto os recursos próprios do servidor, que são muitos ligados a sua formação e experiência na função ou nas funções que exerceu quanto os recursos disponibilizados para o servidor que, associados, vão produzir o resultado do seu trabalho. Sim, a avaliação tem que considerar os dois lados. Não apenas os recursos do servidor nem somente os recursos disponibilizados pela organização, mas a conjunção desses dois, mas não de uma maneira solta. Os recursos que devem ser colocados à disposição pra execução do PPA.

L- Ainda pensando junto com vcs. Vou citar o caso do Sítio porque pra mim é um caso familiar. A gente realiza as visitas guiadas. Então seria pertinente que lá no Sítio a AD contivesse um item sobre como e em que medida o servidor que trabalha lá contribui para a promoção, educação e informação sobre o patrimônio cultural? O macroprocesso estava ligado à difusão e a ação estava ligada à promoção da educação. Quando eu quis implantar a visita guiada eu fui buscar lá no macroprocesso e a ação correspondente. Então, por exemplo, eu deveria ser avaliada, portanto, pela forma como e em que medida eu realizo essa ação?

H- Eu vejo duas possibilidades. Eu vejo uma possibilidade de criar uma avaliação de cada visita, em que o visitante possa responder de forma espontânea ou não, e aí você vai estar avaliando esse processo como um todo, como esse processo contribui; existe essa possibilidade. Outra possibilidade é estabelecer metas de números de visitantes que estariam ligados. Uma me permitiria ter indicadores de qualidade de quem recebe a visita, do agendamento a partir desse formulário de respostas e uma com relação a metas internas. Olha: meu objetivo é atingir 50 escolas mês. Meu objetivo é atingir 300 visitantes individuais. Aí vc vai estar trabalhando todo o seu processo de educação, como está sua divulgação, como é sua inserção no sistema formal de educação no município ou da região

L- Entendi o que vc está falando. Até porque vc já visitou o sítio e conhece a realidade do trabalho. Mas, o que eu estava querendo saber aqui é o seguinte: Por exemplo, eu tenho o PPA com os 6 macroprocessos definidos para toda a instituição. Se eu estou fazendo uma ADI eu tenho que pensar em cada unidade e dentro de cada unidade, cada pessoa. Então, assim, o que eu gostaria de saber é se vcs acham a avaliação de um funcionário do Sítio, ela tem que ser diferente da avaliação de um funcionário de um outro, de uma outra unidade do IPHAN e em função daqueles macroprocessos e das ações que nós pactuamos desenvolver para a sociedade.

E- Eu acho que faz todo sentido até porque quando vc está falando da avaliação vc está falando das competências e quando vc está falando das competências vc está falando da mobilização de recursos. Quando vc fala de mobilização, é em determinado contexto, em determinada situação. Então, assim, o contexto e a situação do Sítio é uma, o contexto e a situação de um outro órgão ligado ao IPHAN é outra. Então se a AD for Default para todas, certamente, ela vai deixar de avaliar e beneficiar algum tipo de competência que é específica para determinada área e não para outra, ou deixar de, né? Então faz sentido ter a diferenciação sim. Ela pode até ter a linha mestre dentro da avaliação, mas ter as suas peculiaridades pra cada órgão. Por exemplo, do IPHAN, como vc falou, faz sentido verificar se está contribuindo para a educação, informação do patrimônio cultural. Para outro órgão pode ser mais importante um outro tipo de situação, não efetivamente da informação, vamos dizer assim.

L- Pra vcs está clara essa pergunta? Quando vcs olham, tá claro o que que eu estou querendo saber?

M- A questão é a seguinte: Há pertinência da pergunta sim, mas a questão é a seguinte: “a ADI contivesse um item sobre como e em que medida” como presume uma resposta qualitativa, do cara explicar, em que medida pode ser mais fácil quantificar e aí para o IPHAN – tudo bem existe o exemplo da pergunta – há viabilidade de fazer as duas metodologias?

L- No caso do IPHAN é que vc tem uma pontuação quantitativa e vc vai ter indicadores da gestão. Então a partir do momento que eu pensar numa AD – e estou colocando isso aqui para discussão mesmo – na medida em que eu crio um item para a AD eu tenho que criar um indicador pra poder medir e, pra poder medir, tem que ser quantitativo também, porque isso vai gerar uma nota, que vai gerar uma pontuação, que vai gerar um salário. Então tem que ser qualitativa, no sentido de como ele faz isso, ele faz bem, ele faz mal, o que falta para ele

melhorar... Vamos supor que ele não contribua muito, né? Você vai perguntar se o servidor contribui pra promoção e educação. Contribui ou não contribui? De que forma? Como? Qualitativo. Mas, tem Tb a questão quantitativa... quantas malas diretas ele faz por mês para chamar as escolas, quantos hotéis ele contata? A princípio quando eu olho, quando eu penso em preservação de igreja no Brasil, como eu preservo a igreja, mas quantas eu preservo também, né? E é muito fácil identificar os responsáveis individualmente por essas ações.

H- eu sou a favor de que para os critérios qualitativos a gente crie escalas assim: abaixo do esperado, acima do esperado, porque eu posso mandar uma mala direta para 500 mil pessoas, mas essas pessoas não serem a minha população alvo, né? Eu posso estar mandando pra creches de crianças muito pequenas pra tarem visitando uma instalação, tipo, talvez o sítio seja adequado, mas para outras instalações de cultura não seja adequado pra crianças. Eu acho muito mais interessante criar indicadores percentuais. Qual é o percentual de resposta da mala direta? Não números absolutos. Números absolutos não medem qualidade, mede quantidade. Mesmo nos quantitativos a gente tem que pensar na eficiência que o serviço público estiver adotando. E muito quando vc colocou da quantidade de igrejas, Tb se precisa ter esse cuidado com a quantidade. Tá, eu posso estar preservando tantas igrejas, mas é uma restauração total? É uma restauração parcial? Muito pensar na qualidade do patrimônio que está sob preservação, né? O patrimônio da sua região está em excelente estado? A efetividade da ação muito nessa questão parecida com uma questão de escala Likert, uma escala proposta: está em excelente estado, baixo estado, grande parte em excelente estado, fazer uma matriz cruzada.

L- Sim, mas independente da metodologia que se vai usar, vc concorda que tem como a gente pensar individualmente em como...

H – sim...

L- e em que medida um servidor contribui para os resultados da instituição e de que este seria um caminho possível para a AD?

M- Porque é o seguinte... as empresas de uma maneira geral, as organizações têm uma facilidade de processar melhor as análises quantitativas e aí em geral esses formulários de avaliação contemplam observações que em geral não são lidas, ainda mais dependendo do tamanho da instituição, né? E aí, não sei, talvez discutir no grupo alguma metodologia em que de fato se utilize essa análise qualitativa porque que pertinência tem uma análise qualitativa ou um levantamento de dados qualitativo se vc não usa? Entendeu? Vc faz a pergunta como, né? Como? Fez bem ou fez mal é análise de medida. Como é a forma, pra a partir da forma você conseguir, é como se fosse um contrato de gestão, né? Pegando a AD com a metodologia de contrato de gestão. A organização tem sua missão, tem sua visão, o chefe conversa com a pessoa, vamos estabelecer aqui nossos objetivos, alinhar os seus objetivos com os objetivos da instituição, depois a gente senta de novo e conversa sobre o alcance. É uma análise qualitativa que é válida, agora de outra forma acho que inviabiliza um pouco.

L- O que vc está falando pra mim é o seguinte: como a gente vai fazer isso tem que ser discutido enquanto metodologia para montar, pra elaborar a Ad, mas na verdade é válido tentar fazer uma avaliação de desempenho que englobe o como e o em que medida, né? Como a gente vai fazer para que na AD isso apareça, isso possa balizar o trabalho, isso seria um outro momento, um momento técnico...

M- Sim

L- mas o que eu estou dizendo é que em termos de AD seria importante que a gente abordasse os dois lados, tanto o quali quanto o quanti.

H- Tentando colaborar com a resposta da Michelle, o como pode nos ajudar muito a nortear o nosso programa de treinamento que é um dos objetivos da nossa avaliação, porque às vezes só saber que a meta está sendo cumprida ou não está sendo cumprida, identifica uma necessidade de reforço no treinamento na capacitação dos indivíduos, mas muitas vezes não vai permitir identificar o que está faltando. Por exemplo: no caso de igrejas, por exemplo, eu não consigo proteger porque eu tenho dificuldade no contato com a arquidiocese local, ou porque eu tenho resistência dos grupos não católicos ou por empresas que não querem trabalhar para grupos católicos... então vai ter muito do como, então a gente vai ter que trabalhar se é relacionamento pessoal, se é a questão cultural que vai ter que ser trabalhada. O como nos dá esse retorno mais simples na visão de quem está na linha de frente.

L- partindo do princípio de que vcs... esse slide eu pretendo apresentar ao grupo caso ele também concorde levantar o como e o de que forma, né? Apenas pra que a gente aprofundasse a discussão. O meu objetivo com eles é aprofundar... Eu não pretendo que eles me digam como fazer a AD, mas eu pretendo tirar deles aquilo que eles acham que deve conter na AD, né? Então, por exemplo, esse como, o que vcs estão colocando pra mim é... eu estou entendendo que vcs estão dizendo que eu tenho que criar alguma coisa na AD que fique registrado de forma a ser um critério de comparação futuro, porque só assim que vale, senão vai ser mero quantitativo. Então se a turma concordar também com isso, a gente teria, por exemplo, na ação 1, que é a ação da meta “identificação e reconhecimento de bens como patrimônio cultural brasileiro”. Então o que seria avaliado num servidor que estivesse envolvido nessa ação? Seria avaliado na ação se o servidor que atua nessa área mobiliza suas capacidades para realizar, promover, fomentar, orientar e difundir ações de identificação e de reconhecimento de bens culturais como patrimônio cultural brasileiro, visando à realização de estudos e pesquisas. Embora esse assunto não seja familiar a vocês, o que eu estou querendo dizer a vcs é o seguinte: eu

vou criar tópicos na avaliação que eu possa medir se ele é capaz de, num tópico, logicamente um tópico para cada verbo, se ele consegue mobilizar as capacidades dele para identificar e reconhecer os bens, se ele consegue realizar essa identificação, se ele consegue promover essa identificação, fomentar, orientar e difundir. Então é dessa forma que eu estou imaginando dar andamento à AD, no que diz respeito ao PPA. Porque nós estamos falando aqui do PPA, da missão e da visão. Foi até aí que a gente foi. É isso?

H- Talvez fosse interessante pedir para o pessoal dar uma olhada nos desdobramentos do PPA, se a macroação..., como é que essa macroação é desdobrada, pra verificar se o desdobramento está realmente trazendo... e nesse momento é possível surgir algumas perguntas que vão poder ser aplicadas no questionário se a gente já tiver conhecimento do PPA. Vamos supor aqui que no PPA tivesse uma questão de que se é fomentado pesquisas acadêmicas acerca das histórias das construções, das edificações na sua região. Então, alguém vai fazer um levantamento bibliográfico, vai fazer uma pesquisa, um historiador provavelmente, vai estar lá na tese de mestrado dele, se ele faz sobre o conjunto arquitetônico da rua tal e aí ele identifica isso e relata essa importância, se existe fomento a essas pesquisas, se o pesquisador que quer recebe apoio do IPHAN, eu enxergo isso como um desdobramento lá do “monitorar e identificar”, monitorar como que os grupos de pesquisas ligados ao patrimônio e à cultura tá mapeando esses grupos, tá buscando ação de fomento, linhas de crédito pra esses pesquisadores estarem custeando, então, já podia sair uma pergunta, se alguém tiver o desdobramento.

L- entendi. De repente da gente sugerir antes do grupo focal, pra gente pedir ao pessoal, para dar uma olhada nessas diretrizes que vão ser levantadas. Na verdade, a título de discussão eu deveria tentar levantar ainda só um pouquinho a mais de discussão, pedir aos servidores que estão presentes ao grupo focal que eles tentem vincular as ações do PPA aquilo que eles executam no dia-a-dia nas unidades deles. Então, por exemplo, no caso do RS seria legal que eles identificassem quais os macroprocessos nos quais eles atuam e que ele fosse então avaliado pela capacidade que ele tem em executar essas ações, mapeadas pra unidade. Seria isso então, né?

Vários sim

L- Bom, vamos lá: depois de considerarmos os dados extraídos do planejamento estratégico, precisamos voltar aos que os teóricos falam, né? Porque esses estudiosos falam é que a ADI deve ter por base Tb, além do planejamento estratégico, a descrição dos cargos da instituição, ou seja, a definição das atribuições que cada organização definiu como esperadas para cada indivíduo. Não tem como fazer uma avaliação individual se vc não levar em conta o que a instituição disse para o camarada que esperava dele quando ele entrou lá no cargo que ele assumiu.

Estudando a documentação referente ao organograma do IPHAN e Tb a racionalização dos mesmos que foi realizada pelo RH em 2008, o mapeamento de competências realizado em 2009, eu preparei um material que eu preparei para vcs. O objetivo desse material é que a gente possa conhecer, discutir, alterar, questionar e validar o material para a elaboração da ADI.

A primeira coisa é o seguinte: a nossa força de trabalho em 2008 era de 1706 funcionários, hoje temos 1033 funcionários, sendo que desses 1033 só 765 são ativos permanentes.

Na racionalização, antes nós tínhamos 110 cargos, hoje temos 11 e aí eu vou apresentar esses 11 cargos, são cargos que não são amplos. Se pensava em cargos amplos, mas se vc pegar a realidade, a prática não são cargos amplos. Eu preciso parar agora um pouco.

Eu acho melhor em vez de falar em cargo amplo, falar em cargo genérico, mas eu vou tirar essa dúvida com o pessoal que fez essa racionalização com o pessoal que fez a racionalização em 2008. Agora, Michelle, você tinha falado o que em relação à elaboração da ADI?

M- No slide, voltando à elaboração da ADI, fala o seguinte “ depois de considerarmos os dados extraídos do planejamento estratégico, precisamos voltar aos que dizem os estudiosos” e aí fica muito estranho você dizer “que dizem os estudiosos” sem fazer referência a que estudiosos. Logo depois vc fala sobre a descrição de cargos como base para a ADI, sendo que, inclusive, existem outras metodologias de ADI que não levam em consideração a descrição de cargos, como o contrato de gestão, né? E aí que estudioso, ou que estudiosos, usam por base a descrição de cargos? Pra vc ter um embasamento, né? Na hora de vc fazer um alinhamento da sua pesquisa. Não que isso seja certo ou errado, é o alinhar da tua pesquisa. L- Entendi. Eu vou inserir aqui. Vc acha que não vai ficar pedante, não, né? Ficar citando autor toda hora...

M- Nesse caso não porque precisa de um esclarecimento de quem falou isso visto que existe mais de uma corrente.

H- Dizer quem é o autor aqui vai clarificar, porque vc já diz que isso aí vem de um autor, então vc só vai dizer qual ou quais autores que colocam assim. Vc pode colocar Dutra, Fleury, Lindolpho e os anos.

L-Ok.

Na sequencia eu apresento um slide mostrando o que a gente usou de material para poder propor a eles a discussão sobre ADI. Foi a documentação referente ao organograma, o plano de cargos, a racionalização dos cargos, o mapeamento de competências e aí então foi preparado um material que eu não vou ler pra vocês, mas vou só mostrar pra não ficar maçante. São os cargos. Eu quero mostrar pra eles que a força de trabalho em 2008 era de 1706...

M- esse slide... (pede o microfone). Esse slide vc já mostrou o slide posterior a ele. Esse slide precisa só aumentar um pouquinho, porque o outro parece que as letras estão maiores. É força de trabalho no IPHAN de acordo com o relatório SIAPE em 03/05/2008. Essas letras estão muito pequenininhas, dá pra aumentar.

L- Ok. Vou aumentar. Aqui mostra que na época da racionalização nós éramos 1706 funcionários, hoje nós somos 1033, né? E que os 110 cargos transformaram-se em 11

H- Só uma pergunta... Volta pro slide que coloca o quantitativo de janeiro de 2012. Só uma questão de nome: ativos em exercício, efetivos, quadro permanente, porque não fica claro, fica claro pra quem trabalha no serviço público, mas não fica claro se esse trabalho for lido por alguém que não é do serviço público o que que é; acho que são servidores públicos efetivos ativos, os inativos continuam sendo servidores públicos, eles só estão aposentados e a Danielle quer fazer uma contribuição

D- se vc colocasse num gráfico só, um gráfico de barras por exemplo, ficaria mais fácil para comparar e pra mostrar essa defasagem.

L- Tá. Vou tentar, eu não sei se eu tenho competência pra isso, mas vou tentar.

Voltando aqui nos cargos... só pra que vcs tenham uma noção da nomenclatura dos cargos atualmente, eu não vou ler a definição das atribuições, mas a gente ganhou uma terminologia bem genérica, né? Então só pra vcs terem noção: auxiliar operacional, auxiliar de atividades culturais e aqui, por exemplo, na área fim, especialista em preservação e difusão de bens culturais. Aqui entra planejar, coordenar, supervisionar ações voltadas à preservação e difusão do patrimônio material e imaterial. Isso seria na verdade a descrição do que a gente pode ver hj na literatura de um cargo amplo porque esse tipo de nomenclatura já é uma nomenclatura tendendo ao cargo amplo, mas na verdade as ações da gente, as pessoas que estão executando essas ações, são pessoas que receberam essa nomenclatura em 1980, 1990. Isso é só para os servidores novos, porque a gente continua com a descrição antiga dos nossos cargos. Acho que prefiro usar genérico, enfim, vou ver. Aqui a definição dos cargos com as atividades de cada um, né? E aí vc tem aqui as áreas de atividades.

Então em 2009 o mapeamento de competências foi realizado com base nas respostas de 630 questionários e Tb 17 entrevistas realizadas com gestores da área meio e fim, muitos dos quais ainda ocupam a respectiva função. O modelo do questionário foi disponibilizado na página da consultoria externa Spot e muitos dos que fazem parte do grupo de GT lá em Brasília preencheram esse questionário. Foi esse o material que eu usei e esse foi o trabalho feito por essa consultoria.

M- Podem tê-lo respondido... esse mesmo modelo do questionário foi disponibilizado na página da consultoria e muitos devem ter... ah, tá! É só pra entender...

L- Esse é aquele trabalho de competências que estava engavetado e que eu tirei. Eu quero que eles vejam que não foi um trabalho que começou do zero e que Tb não foi um trabalho de pesquisa pequeno realizado pela Spot. Foram 630 questionários em 2009 e em 2012 a gente tem 765 funcionários na casa. Então é um número bem expressivo.

H- Agora com a sua fala, essa sua última fala, ficou mais claro, mas não está explicitado quem é esse público, que esses 630 funcionários são referentes a qual público, lá? São referentes a ativos, servidores públicos do quadro permanente e identificar, também, como a gente viu o quadro lá Tb de todos os servidores, diversas modalidades de contrato, de prestação de serviço, vinculados, cedidos, qual é esse público alvo e se a gente vai criar um formulário para o servidor que Tb possamos adaptar pro outro que está executando as ações do nosso PPA.

L- Então, esse slide das áreas de atividades, na verdade esses 630 questionários, o que eu preciso botar aqui é que são os servidores que ainda estão lá, porque são de 2009, quer dizer, mesmo que alguns tenham se aposentado é uma porcentagem pequena, né?, mas o que eu preciso dizer é que esse questionário foram para servidores públicos do quadro de ativos permanentes do quadro da instituição, do quadro permanente e também os DAS Tb. Na verdade, ele foi disponibilizado para quem quisesse, embora ele tenha tido...

H- foi voluntário...

L- foi voluntário. Embora tenha tido uma demanda para que todos preenchessem, né?, foi colocado á disposição, mas os terceirizados não preencheram. É isso que eu tenho que dizer, que eu tenho que deixar claro aqui, né isso?

H- Aí só uma... não agora, mas serve como uma avaliação posterior. Porque lá na universidade a gente está fazendo o mapeamento. Nosso mapeamento, pra efeito de gestão por competência e aí vc inclui a análise de processos e vc inclui competências necessárias para a execução de atividades dentro daquele posto de trabalho, não sei como é no IPHAN, mas na universidade a gente tem setor composto por terceirizado, única e exclusivamente setores comandados por terceirizados e setores comandados por estagiários, e aí como fica o gap, ou o mapeamento de competências desses setores, visto que vc não fez mapeamento dessas pessoas por não serem ativos efetivos, né? É como se vc ficasse com uma lacuna no tocante a atender o planejamento estratégico

L- O que vc está me dizendo é que eu tenho que aproveitar esse grupo focal pra levantar se eu tenho no IPHAN, já que esse grupo é representativo do Brasil e eu tenho lá todos os representantes da coordenação de GP, é se eu tenho algum caso em alguma unidade em que eu só tenha terceirizado, né? Porque se eu só tiver terceirizado eu não mapeei esse setor.

M- Exatamente

H- isso,. E pode acontecer de eu ter apenas o gestor da unidade do quadro permanente e todos os demais terceirizados e a competência do gestor é diferente da competência do executor e aí eu não vou estar fazendo a avaliação do desempenho dessas pessoas na concepção da minha missão. Por exemplo, vamos supor no caso da unidade que eu conheço um pouco mais, do SRBM, vamos supor que todos os monitores, guias que recebem escolas de ensino fundamental sejam terceirizados, né? É uma ação importante dentro do processo de educação e de divulgação do patrimônio histórico e cultural em que eu vou estar atingindo crianças, em que eu vou estar fomentando a cultura da preservação do patrimônio nessas crianças, é uma ação de impacto de longo prazo, que com certeza nos nossos relatórios nós vamos estar vendo essa nossa ação com destaque, mas eu posso não estar monitorando o desempenho individual do guia porque ele é terceirizado e é uma ação que pode ter muito terceirizado.

M- Uma questão do terceirizado, que pode ser uma pergunta, uma coisa para ser levantada no grupo, que é a seguinte, é necessário fazer a avaliação desse terceirizado? Mas e quando a lei de contratos e licitações

H- isso,. E pode acontecer de eu ter apenas o gestor da unidade do quadro permanente e todos os demais terceirizados e a competência do gestor é diferente da competência do executor e aí eu não vou estar fazendo a avaliação do desempenho dessas pessoas na concepção da minha missão. Por exemplo, vamos supor no caso da unidade que eu conheço um pouco mais, do SRBM, vamos supor que todos os monitores, guias que recebem escolas de ensino fundamental sejam terceirizados, né? É uma ação importante dentro do processo de educação e de divulgação do patrimônio histórico e cultural em que eu vou estar atingindo crianças, em que eu vou estar fomentando a cultura da preservação do patrimônio nessas crianças, é uma ação de impacto de longo prazo, que com certeza nos nossos relatórios nós vamos estar vendo essa nossa ação com destaque, mas eu posso não estar monitorando o desempenho individual do guia porque ele é terceirizado e é uma ação que pode ter muito terceirizado.

M- Uma questão do terceirizado, que pode ser uma pergunta, uma coisa para ser levantada no grupo, que é a seguinte, é necessário fazer a avaliação desse terceirizado? Mas e quando a lei de contratos e licitações inviabiliza vc intervir frente a essas pessoas como chefe pra questão de vínculo com aquela instituição? E aí a avaliação de desempenho deixa de ser somente instituição servidor ativo, mas de certa forma um acordo com a instituição terceirizada parceira pra que a mesma Ad seja feita com aqueles terceirizados que trabalham, mas feita através da empresa terceirizada e não do IPHAN. E aí levantar de repente esta questão para que de fato seja feita uma avaliação que traga um retrato, faça um retrato da situação do IPHAN verdadeiramente.

H- colocando a minha experiência, quando a gente contrata bolsista, ele não é do quadro permanente, né?, algumas vezes o bolsista ele é remunerado por recursos de projeto, que não é recurso orçamentário direto, né?, é óbvio que a gente tem que mensurar quanto a gente vai receber de projeto, de recurso extraorçamentário, e a gente pode desenvolver mecanismos para a avaliação, mas no caso de bolsista a gente não tem uma relação contratual, mas a gente pode avaliar os bolsistas, né?, o próprio projeto que vc submete para bolsa, às vezes vai prever e colocar talvez uma avaliação mais indireta, eu não posso fazer uma avaliação do desempenho individual daquela pessoa, mas aí a gente tem que buscar um mecanismo pra permitir esse mapeamento, criar um formulário, que a gente pode não chamar de avaliação, mas que a gente avalie o serviço.

L- OK. Eu , eu..., eu... eu vou inclusive, assim, ver se eu incluo um slide aqui para me lembrar dessa pergunta no final, né?, , pra que fique registrado também

H- Pode ser uma limitação da sua pesquisa. Se não puder desenvolver essa ferramenta, vai ser uma limitação do...do... que a sua pesquisa identificou no processo de avaliação. Não é possível com os contratos vigentes avaliar os terceirizados com outras modalidades de vínculos.

E- Até porque esses terceirizados podem ter a sua própria... plano de cargos e salários da sua empresa, normalmente tem. Ou seja, eles participam de um outro tipo de avaliação de desempenho, com outras competências mapeadas pra realidade daquela empresa que é de prestadora de serviço. É diferente, entendeu?, então não tem como misturar de fato... a única coisa é que, talvez, possa ter é... o máximo que poderia estar fazendo pra te ajudar, saber quais são as competências de como é o processo de avaliação deles pra vc entender como o seu gestor que, aí sim, é do IPHAN deveria tar no dia a dia tratando, alinhando, enfim, o trabalho dessa equipe. Entendeu?

L- Entendi. Acho que dá pra registrar isso. Até porque, a princípio, tanto como limitação como sugestão, porque a princípio eles dizem que os terceirizados são para ocupar aqueles cargos que não deverão mais ser preenchidos por servidores de carreira, mas na realidade não é bem isso que a gente vê, né?, então eu preciso saber, mapear isso, porque eu não tenho isso mapeado.

H- Só cuidado com o vespeiro

L- é... Antes de apresentar o resultado desse mapeamento eu queria propor um exercício pra eles, né?, eu queria que cada um pegasse um pedaço de papel, eu vou propor isso, que eles peguem um pedaço de papel e que eles registrem as seguintes informações: que eles com base na unidade em que trabalham, que eles registrem as responsabilidades deles na unidade, né?, o que eu estou tentando aqui é fazer com que eles preencham os

requisitos do cargo e as competências técnicas necessárias, né?, Então um quadro com o nível deles, a área em que atual, meio e fim, isso pra eles é tranquilo, não há dúvidas de que para eles a área meio é a administrativa e a fim é a técnica e os conhecimentos, saberes e escolaridade que são necessários e as habilidades, o saber fazer deles, as experiências práticas necessárias e as principais responsabilidades que seriam as ações deles, né? Eu pretendo dar uns vinte minutos para eles preencherem isso, tá?, e dar então, a partir daí, depois que eles tiverem preenchido isto, vou pedir que eles anotem, aqueles que são gestores, que anotem em cima da página a nomenclatura gestor, o nome gestor, e vou apresentar então o resultado daquele trabalho da consultoria Spot.

A Spot classificou as unidades do IPHAN em função das atividades que realizavam, assim como eles fizeram, e agrupou o IPHAN em 17 áreas distintas, né?

E aí, já que esse grupo trabalho é representativo do corpo funcional a gente vai precisar discutir a partir dessa classificação o resultado que eles apresentaram. Então, as 17 áreas foram essas que estavam aí, então a Spot classificou o IPHAN como tendo uma administração central, um centro cultural, um centro de folclore, essas áreas e a questão que eu vou fazer pra eles é... apesar de algumas áreas terem trocado de sigla, elas não tiveram as responsabilidades delas alteradas a princípio, mas eu preciso me certificar disso. Então eu vou perguntar pra eles se eles concordam que aquelas 17 áreas continuam sendo representativas do IPHAN...

M- Mas, não sei... lá no IPHAN, vc possui representantes de certa forma de todas essas unidades aí, no grupo focal?

L- Sim. No grupo focal eu tenho gente responsável por todas as áreas. Se eu não tiver, por exemplo, eu posso não ter de todas as divisões técnicas regionais, mas eu vou ter um representante de uma divisão técnica regional. O problema é o seguinte: é que eu tenho aqui algumas... eu tenho aqui por exemplo... o COGEPROM... eu não sei se o COGEPROM continua sendo considerado uma área única diferente porque como eles mexeram no organograma... eu até acompanhei o organograma, né?, eu não sei se vem a reboque algum outro retângulo ou se continua tendo a expressão de uma área independente

M- não... essa pergunta só me veio a cabeça pelo seguinte: se não tiver representante de todas as áreas ou que pelo menos já tenha participado de alguma forma dessas áreas fica difícil pra definir se ainda são as mesmas responsabilidades ou não.

L- Isso aí é... vê se vc concorda comigo... mesmo que eu não tenha, eu tenho o pessoas da área de gestão de pessoas, ... de RH, vamos supor que eu não tenha alguém do Paço Imperial, tá, que é uma unidade especial, o Burle Marx é uma unidade especial também. Então, pode ser que tenha alguma característica, alguma competência específica do Paço que realmente seja diferente do Sítio, só que, como os funcionários são muito antigos, provavelmente quem fez a racionalização dos cargos, que é uma pessoas, aí é uma questão de informação, né?, ela tem 35 anos de casa, ela conhece todos os funcionários e o trabalho de cada um porque ela fez a racionalização in loco, junto com o funcionário, então talvez ela consiga me dar esse feedback, vc acha que não?

M- É isso que eu estou falando... Talvez. Ainda há a dúvida e não há a especificidade daquela pessoa que trabalha. Por exemplo, a gente tem DPO na universidade, mesmo no P1, mesmo estando no P1 a gente não sabe o que cada setor faz, embora todo mundo se conheça e seja parente, inclusive.

L- Então, o que vc está me dizendo é que talvez eu tenha que ter certeza de que vai ter um representante de cada um nessa reunião, mesmo, ter certeza de que o grupo é representativo dessas subdivisões e se não for, convidar alguém para participar, para...

M- que te dá-e resposta para aquela pergunta

H- Eu acho válido vc apresentar que isso foi o trabalho da consultoria, mas ao mesmo tempo vc pode, neste grupo focal, identificar onde foi a lacuna e, se necessário, vc recorre àquela pessoa com outra técnica, com formulário, pra vc não perder a oportunidade do grupo focal, porque uma questão importante da pesquisa é a oportunidade e, independente..., pelo que vc mesmo colocou aqui, mesmo que a CEGEPROM tenha deixado de ser uma gerência, uma área, as competências da CEGEPROM ou foram deslocadas pra outra área que vai ter representante ou diluídas por outra área, né?, no caso da unidade, das unidades especiais, por terem características distintas, têm a questão... a unidade especial tem sua característica distinta, mas também vai estar inserida no contexto, não acho que valha a pena vc ter que fazer um convite além nessa oportunidade.

L- Então o que vc está me dizendo é o seguinte: trabalha com o que tem e, se faltar alguém, eu aí vou pra essa pessoa, né?, já que no Rio de Janeiro, por exemplo, eu tenho representante de todas essas áreas.( 31:22:40). Na unidade, por exemplo, na regional do Rio eu tenho um representante de cada área desta, então aí eu iria e mapearia depois só com aquela pessoa.

M- faria a confirmação da pergunta: se houve alguma mudança dentro da perspectiva daquele, mas a ideia do Hudson é boa. Vc não perde a chance, mas não deixa de buscar a informação completa.

H- Eu estava produzindo um artigo sobre mapeamento de competência em processos seletivos e aí eu tinha marcado três vezes a entrevista com a pessoa da diretoria de concurso de processo seletivos e a pessoa nunca podia me receber e aí eu peguei o meu roteiro de entrevista, transformei num questionário, mandei por email e a pessoa me retornou e eu consegui atingir meu objetivo, usando uma adaptação da ferramenta, né? Então é uma característica da pesquisa mesmo. Aparece uma contingência e vc tem como contornar essa contingência,

transformar num formulário e fazer uma entrevista, já que no grupo focal não deu para perceber e você completou com uma entrevista, mesmo com as pessoas presentes no grupo focal, isso é uma possibilidade.

L- Acho mais viável porque aumentar o grupo significa aumentar custo para o IPHAN e está arriscado eles não aceitarem chamar mais gente do que o grupo, né? E aí, enfim, olhando para esse quadro, fazendo a pergunta “se eles acham que as responsabilidades foram alteradas ou não” eu proponho que a gente construa esse quadro com as áreas, quer dizer, com as mesmas áreas. Isso nada mais é do que uma atividade em que eles possam repensar ponto a ponto, se a gente chega realmente junto às dezessete áreas e apresento o organograma pra gente ter certeza de que não esqueceu realmente de nada, porque às vezes, na verdade, eu... imagino trabalhar neste momento com flip Shart, onde eu vou escrevendo as áreas e ao mesmo tempo deixar isso aqui exposto para que eles possam ter como referência. Bom, então estas são as diferentes áreas de atividades que foram consideradas para a elaboração da ADI. Certo?

Isso é uma pergunta que eu faço pra eles pra ver se eles estão se dando conta de que na hora de eu elaborar a ADI e por mais que eu esteja pensando nas pessoas, vc não chega ao ponto nesse primeiro momento, nessa primeira proposta de uma capilaridade de ir a cada servidor. Não vai ser assim. É um processo de construção ano a ano. Então, no primeiro momento, o que eu vou tentar fazer é fazer uma avaliação que atenda às áreas e a partir dessas áreas chegar no indivíduo. Vcs concordam com isso?

H – eu concordo sim pq senão a gente vai chegar em 2015 sem essa ferramenta, dada as particularidades e a gente coloca no formulário uma sugestão ou uma avaliação da adequação do formulário à sua atividade. Porque aí a gente vai estar tendo um retorno do formulário de avaliação no próprio formulário

L- Eu agora vou propor a eles que eles peguem novamente aquele quadro que eles preencheram a respeito do cargo que eles ocupavam, quer dizer, a gente preencheu as dezessete áreas ou seja lá quantas áreas forem

H- de forma mais genérica...

L –é. E agora eles vão pegar o quadro do cargo deles e aí eu vou pedir mais uma vez para que eles se certifiquem de que aqueles que são gestores tenham escrito a palavra gestor acima, né? E vou propor pra eles a seguinte dinâmica: “eu vou relacionar alguns recursos e gostaria que vcs assinalassem, na mesma folha em que vcs fizeram a descrição das atividades aqueles recursos que vcs julgam essenciais para a execução de suas funções no dia-a-dia”, tá?

M- Esses recursos foram levantados com base em que?

L- Esses recursos são na verdade as competências mapeadas, mas eu não quero apresentar com esse dizer, né?, com essa nomenclatura, mas essas são as competências. Aqui a gente vai ver que tem aqui três competências no final, a mais, no final, dos gestores. Mas eu não vou tb separar, eu vou deixar que todos identifiquem aquelas que são comuns. Então, o primeiro recurso é o seguinte:

“ eu gostaria que vcs, olhando para as atividades de vocês que vcs me dissessem se acham importante expressar suas ideias de maneira clara e objetiva, com início, meio e fim. Ouvir as ideias apresentadas por outras pessoas e as traduzir, bem como adaptar a linguagem a diferentes ouvintes, fazendo-os entender e estabelecendo, por meio da fala, ideias claras e transparentes de forma a trazer fatos e dados e argumentar de forma lógica.

M- não sei se vai haver alguma crítica a respeito dessas competências assim, porque pelo desenho de competências ali tem traduzido mais de uma, né? Numa competência. Quando vc faz mapeamento e aí vc faz descrição e aí vem: expressar é uma, ouvir é outra, traduzir é outra, adaptar é outra e por aí vai...

L- Isso aqui já é o resultado final dessa compilação feito pela Spot, né? Então, por exemplo, ela fez, pegou, fez o mapeamento das competências em termos desses verbos, das ações, de cada ação, né? e aí ela agrupa no final como isso aqui sendo a capacidade de comunicação e expressão. Essa competência é a competência funcional que tem o nome de Comunicação e aí ela agrupa como se isso fosse necessário de uma forma geral, ou seja, é necessário ouvir, mas é necessário se expressar também. Isso ela entendeu que, para desenvolver as funções era necessário as duas coisas e que ela poderia agrupar, que não havia nenhuma atividade em que fosse necessária uma e em que não fosse necessário a outra, entendeu?

M- Mas pra gente fazer um desenho de avaliação de desempenho com base nessas competências diagnosticadas, porque na hora de avaliar, né?, isso pode causar um problema, porque vc vai estar avaliando vários pontos num ponto só.

L- Entendi agora o que vc falou. Olha, se eles considerarem que esses recursos são importantes em termos de elaboração da AD, cada ação será um item, certo?, como eles podem chegar aqui e falar... eles podem até falar, olha Letícia eu acho que expressar a ideia é importante, mas ouvir não. Vamos supor, eles podem até colocar isso, já que eu tenho duas ações aqui. É... acho que eles podem colocar esse questionamento. Se eles colocarem, isso é uma avaliação do trabalho do mapeamento de competências que foi feito. Eu preciso do feedback desse mapeamento de competências, né?. Nesse caso é diferente da visão e da missão. Não cabe aqui pegar o que está estabelecido como regra. A gente pode mudar esse recurso, né? Mas eu estou oferecendo a eles o que a consultoria ofereceu, mas aí a gente pode mudar o que quiser, né? Se eles disserem, não Letícia, tá bom pode continuar desse jeito, na hora de fazer a AD eu aí desmembro.

M- Mas, aí, será que eles têm competência para fazer esse tipo de avaliação, porque, pelo seguinte, na pesquisa vc não vai dizer que isso são competências, estão denominados “recursos”. Sem a associação com competência,

alguns, mesmo do RH, podem não conseguir fazer essa associação dentro da metodologia que vc separa competência por verbo de ação. Cada ação é uma competência. Como eu falei: expressar ouvir. Se vc não traduz pra eles que isso é uma competência, mesmo pro pessoal do RH, pode não entender.

M- Michelle, aí a gente vai ter que discutir isso, porque a Bia chama como sinônimo recurso e competência, porque é recurso pra ação, então, pra ela, quando eu falo recurso é uma palavra que não deixaria dúvida, já que competência poderia ensejar uma definição maior, mais técnica ou pudesse ser confundida com capacidade e essa não é a ideia. Então, assim, esses foram os recursos que foram apresentados. Eles podem ser questionados, eu posso dizer, não eu não tenho esse recurso, eu preciso..., a gente pode mudar. Mas em termos da compilação, as consultoras entenderam que era dessa forma que aparecia. Elas fizeram individualmente e apresentaram os resultados já consolidados desta forma, entendeu?

M- Pra avaliação, uma pessoa pode se expressar muito bem, mas ela pode não ter a capacidade de ouvir e aí quando vai tudo junto, pro gestor avaliar fica complicado.

L- Então o que vc está me dizendo é que na hora de elaborar a avaliação eu tenho que desmembrar os verbos, certo? É isso? Tá...m as que eu posso apresentar desta forma até porque, vamos supor, o que eu estou pedindo é que eles olhem aquilo que eles têm como ação e vejam se isso é importante para eles realizarem aquela atividade deles.

M- mas vc falou que... trazendo para a ideia de recurso... embora se tenha que tomar cuidado com o seguinte: se a gente não quer fazer conotação de competência como capacidade, a gente não pode botar sou capaz de, como vc usou antes. Vc falou assim: recurso, aqui é uma competência, sou capaz de expressar ideias, não sei que, não sei que, não sei que, que aí vai continuar remetendo a ideia de capacidade. Agora voltando pra questão recurso, voltando pra ideia de recurso... na ideia de recurso cada um apontou um recurso diferente. Então assim, vc falou que essa dita competência ela significa...

L- Comunicação

M- Comunicação., né? Então assim, vamos calcular... vou usar uma nomenclatura só pra ilustrar melhor, só pra situar melhor. Comunicação como processo. Competências para o processo de comunicação dentro do IPHAN. Não necessariamente sendo... só pra separar, tá? Expressar, ouvir, traduzir, cada um desses é um recurso diferente que vc está apresentando tudo junto, entendeu? E isso pode causar alguma confusão, não? Eu vejo assim, isso pode causar alguma confusão na medida em que cada um é um recurso diferente.

L- eu to entendendo o que vc está falando, mas se eu estou tentando validar o estudo documental que eu fiz, no resultado do mapeamento veio desta forma, e a discussão pode ser até esta, não se deve apresentar desse jeito, mas pra discussão eu não posso mudar a documentação que eu tenho. Se isso for aprovado, eu acho, eu entendo, que na hora em que eu for elaborar eu tenho que desmembrar, mesmo que eles digam que é desse jeito que está bom, mas eu não tenho como mudar um arquivo documental do IPHAN.

M- Entendi...

L- Eu posso chegar ao ponto de falar assim: esse arquivo não serve pra pesquisa, eu vou ter que criar outra forma, mas, assim, é isso que eu tenho.

H- não é possível a gente pegar esse arquivo e dividi-lo, só na forma de apresentar, apresentar em tópicos. Só dando destaque pra facilitar? Do tipo: ouvir as ideias, outro tópico: traduzir, né?

M-pode ser...

H- Adaptar...

L- eu posso ver isso com a Beatriz. Embora tenha sido assim que está na documentação,

M- grafar os verbos...

L- eu posso perguntar a Beatriz se eu posso, já entendendo que eu vou ter que fazer um desdobramento, se eu não posso apresentar de uma forma mais... desmembrada.

H- até porque já apareceu esse problema no piloto, então vc já tem que tratar.

L- é... mas a consultoria não ignorou isso. Ela considerou que isso podia ser agregado, que essas características, esses recursos poderiam ser agregados

H- porque a apresentação que tem aí está na forma de texto, de um relatório, que tem uma enumeração separada por vírgulas, conforme lá a grafia de língua portuguesa. É uma enumeração, né?. Dentro desse item 1 que está posto aí, é expressar ideias, é a habilidade principal e aí depois ela tem desdobramentos, né? Ouvir as ideias apresentadas, como traduzir, adaptar a linguagens para diferentes ouvintes, tem mais uma questão de o como? Né? Eu acho que pra facilitar, na apresentação desse slide vc pode desdobrar em tópicos.

L- agora deixa eu colocar pra vocês uma outra questão que me passou agora pela cabeça. Em termos de comunicação: a comunicação, ela não envolve me expressar, ouvir, entender e devolver?

T- Hum Hum

E- ela envolve, mas aí é que está: a pessoa na comunicação...

L- o que eu estou dizendo é que senão vc não se comunica direito, se vc escuta, mas se vc não

E- sim, sim, mas o processo de avaliação serve pra que? Pra vc identificar os pontos fortes e fracos do profissional, até pra vc traçar plano de ação pra ele atacar os pontos fracos, concorda? Se vc coloca comunicação

como um todo, e vc não avalia o cara desmembrando, só fala só comunicação e não vê: de repente o cara se expressa muito bem, mas ouve muito mal ou não dá o feedback, entendeu?

L- mas isso vc já está pensando na hora da elaboração da avaliação, não? O que eu estou perguntando é o seguinte: em termos de apresentação desse slide, porque que eu tenho que desmembrar depois na avaliação, isso está fechado, porque eu tenho mais de um verbo aqui. Não há uma frase em avaliação com mais de um verbo, mais de uma ação, mas o que eu estou dizendo é o seguinte: em termos de slide que está sendo apresentado, o que eu estou apresentando aqui é um processo completo: eu expesso, eu escuto, eu devolvo. Eu, particularmente, não vejo muito problema em apresentar desta forma a comunicação, como um processo.

E- então só pra eu ver: como está seu slide anterior? Como está sendo assim apresentado, digamos assim (risos) a sua pré-apresentação?

L- Seria assim: “eu queria agora que vcs focassem no quadro que preencheram a respeito do cargo que ocupam. Eu vou apresentar alguns recursos e gostaria que vcs assinalassem na mesma folha em que fizeram a descrição do cargo, aqueles que são essenciais para que vcs executem bem suas funções no dia-a-dia”

M- É isso que eu to dizendo... são vários recursos que vc quer validar.

L- entendi. Então o grupo acha melhor separar por tópicos, cada ação num tópico

E/M – Eu acho

H- sim. Coloca a ideia central “expressar ideias de maneira clara e objetiva: Início, meio e fim” e a segunda frase ela está explicando como é isso que se objetiva na primeira. Aí vc pode separar os tópicos.

M- cada verbo de ação ali é um recurso diferente, que vc precisa validar, entendeu? Por isso a necessidade de separar. Que expressar é importante como recurso? Ouvir é? Traduzir é?

E- Sem contar que até pra validar, que é o que vc está querendo nesse slide, quando está tudo junto, a tendência da pessoa é focar no que ela se identifica, então se ela, por exemplo, fala bem, mas escuta, ouve mal, a tendência dela é deletar aquele ouvir ali e aí vc pode perder uma coisa que é importante. Na medida em que se vc forçar cada um aí não tem como escapar.

L- O segundo recurso apresentado, quer dizer o segundo bloco: “relacionar-se com pessoas diferentes de forma respeitosa e cordial, demonstrando habilidade para ouvir os outros e mantendo a calma diante de situações adversas. Apresentar facilidades para interagir com pessoas dos mais variados perfis em situações diversas”

M- nesse daí vc já vê uma definição melhor do que o da outra, com condição pra competência, com premissas para competências, embora tenha duas. Lá tem muitas, na primeira. Aqui tem duas que é relacionar-se e apresentar. Mas ali, ó, vc quer o que? Relacionar-se com diferentes pessoas, de que forma?, respeitosa e cordiais, demonstrando habilidade para ouvir e aí são os requisitos da competência, mas não são outra...

E – ó o ouvir aparecendo aí de novo

M- cadê o ouvir que eu não ouvi, que eu não vi, ah, sim, aí são três né?

E- è, tá cruzando, ó o ouvir tá aí de novo

M- São três ali.

H- Eu não sei de qual processo essas competências tão ali associadas. De repente o ouvir está permeando aí já essas duas por conta do relacionamento do processo. Tem que investigar isso.

L- Esse ouvir aí é um ouvir diferente do primeiro. È quando o cidadão vai em cima de vc com ferro e fogo e ele é teu cliente. É um ouvir onde às vezes a resposta adequada é o calar-se, que é diferente do outro que é um processo de comunicação. Aqui é um processo de vc conseguir atender ao seu cliente, é isso, né?, ouvir os outros no sentido de vc atender a demanda do cliente e se manter calmo porque quando vc está lidando com patrimônio, às vezes vc tomba a casa do cara e ele não pode mais mexer na fachada dele. A casa é dele, mas ele não pode mexer na fachada. Então vc, por exemplo, lá no sítio se vc tem uma escola visitando e as crianças querem levar planta, não pode. Se as crianças querem lanchar, crianças... lanchar, não pode.

M- É engraçado porque o ouvir pros dois, pura e simplesmente, é igual pros dois. Tanto num quanto no outro o ouvir é igual porque é parte da premissa. Agora o como é que é diferente, o foco do ouvir, porque ali a condição daquele ouvir pra essa competência de ouvir é a calma e do outro não. È ouvir e traduzir.

H – eu estou entendendo

M- Tem uma especificidade no anterior e é isso que vai caracterizar as competências ou de repente reformular essa competência pra que de fato elas sejam diferentes ou de uma forma que possa agregar. Mas isso assim, quando da construção.

L- Mas vc não acha... mas uma vez eu estou colocando, isso foi o que me veio documento próprio. O de cima eu vou separar em tópicos. OK. Eu não vou mexer em conteúdo. Aqui talvez fosse legal... eu to pensando junto mesmo... apresentar isso e eu mesma, se ninguém levantar a questão, levantar essa questão pra modificar essa competência em função da escrita, mas do que qualquer outra coisa.

E- Quando eles pararem pra pensar no primeiro e baterem no segundo eu acho que eles próprios questionam, mas se não questionarem eu acho que vc deveria questionar, até pra marcar bem qual é a diferença de um e de outro, que esse ouvir é importante, pelo que vc colocou de contexto, no contexto que vc colocou no dia-a-dia. È uma mobilização de uma habilidade que ele precisa fazer de acordo com a situação, então...

L- é um ouvir resiliente. Então, eu, pra mim... no meu vocabulário a habilidade seria a resiliência, não seria ouvir. Só que eu não posso mudar, isso é que eu quero validar com vocês, quer dizer, deixa desse jeito porque é assim que está no documento e chama a atenção disso durante a discussão, se ninguém levantar

M- Aí eu acho mais interessante trazer na discussão no final. Porque aí pode rolar uma discussão quanto ao documento. Pelo seguinte, vc não vai apresentar o modelo ou a teoria de gestão por competência ali. Vc vai trazer recurso, por isso que eu acho que esse link não vai ser tão rápido nem tão fácil. Por que eles não vão... tá... recurso é recurso na cabeça das pessoas e competência é competência que está ligado à uma capacidade, isso a gente está falando naquilo que remete à... ou no conceito que as pessoas têm de competência, mesmo que seja conceito já estruturado. Então se for o caso e as pessoas não fizerem o link porque a gente não fez menção anterior de que se tratava de competência, que a gente deixou subentendido, trazer a discussão no final é relevante.

L- Vou puxar mais uma coisa... que é o fato de eu não levantar a discussão, deixar eles discutirem e depois, na análise final do discurso da discussão, ver se aparece esse ouvir com essa conotação que eu tou dando, de resiliência.

M- Você deixa eles falarem pra poder fazer a análise de discurso da discussão...

H- sim. Retomando essa questão da metodologia, é adequada a ferramenta de deixar o ouvir pra poder captar o sentido. Aí vc vai poder aí já ler o discurso desse ouvir, se ele está dizendo da resiliência ou não. Se vc fala vc contamina o discurso.

L- pois é... então me lembrando disso...

H- mantém

L- Exatamente. No primeiro eu separo porque é apenas uma questão de apresentação. Aqui não. Aqui existe uma questão de entendimento dentro do contexto. Quer dizer, dentro daquela que é exatamente a análise de discurso

H – e que é a ferramenta de análise adotada, ela capta isso, e se vc tirar, vc vai tirar uma possibilidade da sua ferramenta de análise.

L- Então está fechado que o 2 fica do jeito que está?

M-E- Hum Hum

H- Sim

L- terceiro recurso: “ oferecer soluções uteis que maximizem os resultados, minimizem os custos e o tempo de entrega. Melhorar uma situação existente ou criar algo novo com uma postura ativa frente às tarefas a serem cumpridas ao invés de se adaptar passivamente à condição existente.”

H- O letícia, é uma competência muito ampla. Ela é válida pra esse momento sim, mas me parece uma competência de execução de um programa inteiro, né? Não que as outras não sejam amplas, mas quando a gente colocou resultados, custos, tempo dentro de uma competência, né...

E- ela está falando de delivery, de pró-atividade, que mais?

H- existência, ou criar algo novo, inovação, postura ativa, pró-atividade, tarefas cumpridas, responsabilidade, tá incorrendo num elenco muito grande. É adequado pro modelo que a gente propõe de construir uma questão, mas teria que ter várias perguntas pra essa competência. É só essa a limitação. Estela quer falar?

E- Não, era só isso, ela está englobando só isso. Ela está englobando vários atributos, né? Vc está colocando a capacidade de delivery da pessoa, porque está falando de custo e de entrega, está falando de criar novo, da questão da criatividade, que é uma outra software, vamos dizer, skill, e está falando de pró-atividade, quer dizer, tem 3 ou 4 elementos aí, quer dizer, distribuídos aí

M- E resiliência, adaptar-se...

E- é... risos

L- Eu acho que a gente precisava fechar isso... no sentido de que... ela fez, a consultoria, sem dar aqui uma conotação de valor, porque não é aqui esse momento, inclusive porque tem consultoras aqui presentes ( fala de riso), mas assim, eu estou entendendo então que o melhor é apresentar do jeito que ela mandou e deixar que a discussão apareça.

E- Não, tudo bem. Vc pode fazer isso, mas o que a gente está colocando, tentando... colocando a nossa visão até pra vc já ir mais preparada pra essa discussão. Por que se a gente que não está dentro do contexto no dia-a-dia, que não está sendo afetado por isso, porque a nossa avaliação não é baseada nesses critérios, a gente tá olhando e tá tendo críticas, que dirá eles. Essa é uma das críticas que provavelmente vai tá tendo, então é uma maneira de vc estar se preparando para um slide desse a hora que ele for projetado. Até pra vc conduzir. E se o pessoal não falar nada, entendeu? Vai ficar do jeito que está?

L- eu não sei. Na verdade, é o seguinte é...

E- Entendeu? E se ninguém falar nada?

L- Se houver uma discussão em cima disso fica fácil trabalhar, né?

E- E se não? Eu acho que vc tem que provocar porque do jeito que está não dá pra ficar

M- Voltando pra recurso. Se vc está querendo validar recurso com competência...

H- aí não tem nenhum recurso descrito

M- Não. Vamos supor . Ela tá querendo validar... recurso lá atrás está como conotação de competência, correto? E aí vc vai confirmar. Supondo que eles confirmem essas competências, mas escritas dessa forma será que expressa de fato que são as competências do IPHAN? Tá entendendo? Será que é isso mesmo? Como é que eles vão validar uma coisa que às vezes se torna tão confusa que pra eles, eles podem não conseguir enxergar? Ainda mais que a gente não está usando o termo, apresentando o termo competência, usando um outro tipo de termo?

L- Eu não sei se é válido apresentar o termo competência porque eu tenho medo que eles fiquem focados na palavra competência e não discutam o conteúdo.

M- Sim...

M- Fugir da competência vai fugir do jargão do CHA, senão o povo vai ficar preso em CHA, em conhecimento técnico e não na execução, então é muito válido ir colocar nos recursos, porque lá no começo a gente já teve esta discussão e todo tempo colocava dos recursos do indivíduo e nos recursos da organização, né? Não acredito que tenha ninguém grande de administração para ficar confundindo com a abordagem de VBR, mas não tem problema, está chamando de recursos porque está linear na apresentação o que é recurso, mas aí, nesse 3, esse conjunto de competências desse 3 está muito amplo.

L- O fato deles puxarem VBR não tem problema porque surge neste contexto de recurso, né?

M- sim

L- O problema é que eu lendo isso aqui, apesar de estar parecendo confuso pra vcs, dentro do meu dia-a-dia eu consigo entender essa competência. Por exemplo, lá no sítio eu, às vezes, tenho que dar resultado com muito pouco. Às vezes eu não tenho quase nada e faz parte eu otimizar soluções úteis. Por exemplo vc ter 7 guarda-chuvas e ninguém poder se molhar e a visita esqueceu o guarda-chuva e a gente tem que otimizar. Vc... às vezes as soluções que aparecem são as mais criativas possíveis com pouco dinheiro. Eu tou pensando no nosso dia-a-dia, por isso que eu tou falando... A gente vai ter descrito os cargos. Então quando vc diz assim, melhorar as condições existentes ou criar uma coisa nova em função de vc correr atrás de alguma coisa por si próprio, não é a instituição que vai te dar, é vc que ali no seu dia-a-dia descobre o que é possível, sem ficar passivo, esperando cair do céu, essa competência pra mim é clara, apesar...essa competência não... é... esse modo de fazer, porque aqui tem várias coisas aqui dentro, que tipo de conhecimento que eu preciso ter pra fazer, mas esse tipo de atitude é clara pra mim.

M- Não.O que a gente está questionando não é nem isso. A gente pega pela forma com que vc falou. Até pra vc explicar vc precisou desmembrar elas...

E- Exatamente...

M- pra conseguir entender, entendeu? Você explicou oferecer separado de melhorar, como se fossem duas coisas distintas, fazendo a análise do discurso (risos)

L- talvez aqui coubesse então também separar os verbos, né?. O que vcs acham?

E- Pode ser. Pra não alterar tanto, né?

L- Não vou alterar...

H- Tem duas frases, vc só coloca como parágrafos, né seria...

H- uma oferecer,outra melhorar, né?

L- porque o melhorar, apesar de estar grande, envolvendo outras coisas, eu entendo que é uma coisa só.

H- mas já está em duas frases. É só transformar em parágrafos

L- A outra: compartilhar informações, interagir, cooperar e trabalhar em conjunto na realização de atividades e tomada de decisões.

E- esta está clara.

H- só vai reforçando o compartilhamento

E- Exatamente.

L- Próximo: O nº 5 “ compreender a organização como um todo, formado de subsistemas interligados, ou seja, ter o conhecimento da organização como sistema formado por subsistema, de modo que seja possível analisá-lo e mesmo interferir nele”.

M- Esse está bem claro.

H – é

M- em comparação aos outros

L – seis : planejar e realizar as atividades propostas dentro do prazo estabelecido, administrando o tempo e os recursos e estabelecendo as prioridades com focos no resultado

M- Planejar é uma coisa, realizar é outra coisa

H- mas eu não vejo problema de estarem juntos uma vez que a maioria dos casos o planejamento e a organização vão estar centrados no mesmo indivíduo, dentro da mesma unidade.

M- depende. Eu posso planejar, mas eu não sou o executor, eu não realizo e aí?

E- Como vc avalia depois? Eu, por exemplo, não meto a mão na massa nem a porrete, só faço o planejamento, e aí? Só delego, tá tudo bonitinho ( risos)

L- mas uma vez , assim, tô atenta pra esse tipo de coisa, me preparando pra eles quererem desmembrar, mas apresentando desta forma, certo?

Sete: adaptar-se às mudanças e às diferentes culturas, adequando-se com facilidade a utilização de novos métodos, procedimentos e ferramentas que forem implantados para a realização do trabalho. Saber lidar com a diversidade.

E- esse aí é só separar, como vc vai fazer com os outros

M- É...

L- ok. Oito: “ assimilar a cultura e conceitos organizacionais, buscando aprofundamento de seus conhecimentos a fim de se tornar agente de fomento à cidadania por meio da proteção do patrimônio cultural do país”. Essa é uma competência específica do IPHAN

M- mas tá clara...

L- tá clara, né?

E- Apesar de ser específica e de eu não ser do IPHAN pra mim ficou clara.

L Nove: conduzir um grupo de pessoas, motivar e influenciar a equipe para que contribuam voluntariamente da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização, avaliando e reconhecendo os esforços de cada um, de forma a estimular uma melhoria contínua do trabalho.

E- liderança, né?

M- é, olha só mas conduzir e motivar são diferentes , né?

H- o que que eu entendi:ao exercer a liderança do grupo eu tenho que motivar e influenciar... motivar é fazer com que as pessoas se sintam dispostas para o trabalho e influenciar pra que esta motivação aconteça eu entendo como uma coisa bem explicada, né?, pra que? Pra que contribuam da melhor forma com o grupo pralalá, pralalá... e aí por diante. Pode ter um problema de escrita, mas eu não enxerguei dois sentidos

M- me veio um exemplo bem patente. Vamos lá no campo. O boiadeiro não conduz a vaca? Pode conduzir de que forma? Espancando ou toma aqui um feninho e vc vai vir de vontade própria, pois é, conduzir e motivar são diferentes. Eu posso conduzir de uma forma e motivação é outra coisa.

E- Mas na minha visão elas estão juntas

M- Mas são competências diferentes

E- mas vc conduzir o grupo

L\_ é do gerúndio que a Michele está falando: é conduzir um grupo motivando e influenciando a equipe

M- ou através da motivação, por que...

E- só pra ficar mais claro

L- mas tá claro que é liderança, né, todo mundo identificou rapidamente

E- relacionada à motivação

L – e aí é só uma questão de que se o povo quiser melhorar lá a escrita, mas as questões que vão surgir daí para a avaliação de desempenho tão claras.

E- tão.

L dez: interagir com outras pessoas, a fim de estabelecer parcerias em prol dos objetivos organizacionais, articulando e apresentando os ganhos para cada uma das partes.

H- OK

E - Tá

L Décima primeira: construir planos de ação detalhados para a sua área a partir das estratégias da instituição e garantir o comprometimento das pessoas para implantá-los, analisando as implicações das ações antes de colocá-las em prática

E- aí... aí...

H- aí a porca torce o rabo. Garantir comprometimento das pessoas é a subjetividade do terceiro, entendeu?

M- pra vc definir competência, vc não pode usar da subjetividade. Garantir, nada garante.

L- e o comprometimento é da pessoa, né? O Comprometimento é intrínseco.

E- è, mas os gestores têm a capacidade, eles podem, através daquela gestão motivada, ele estabelece um vínculo de confiança e a partir daí ele obtém o comprometimento.

L- Ele cria clima favorável ao comprometimento

M- mas garantir não

E- na verdade é isso, o gestor, da forma que ele conduz a equipe, se de fato for uma equipe, ele pode estabelecer vínculo de confiança e a partir do estabelecimento do vínculo de confiança ele obtém o comprometimento.

H eu acho que é mais adequado ali usar o fomentar o comprometimento das pessoas ou estimular, garantir é muito pesado.

M- garantir,,, meu irmão! ( risos)

L- bom, aí depois que essas forem discutidas, né? A gente imaginou tb em registrar aquelas que forem consideradas consenso, ou pelo menos fruto de acordo, e depois que eles fecharem isso, a sugestão é que a gente anote as competências ou os recursos que eles acharem necessários, e depois ler para eles esses recursos e perguntar pra eles se eles acham que desenvolver essas habilidades e atitudes são fundamentais para que nós consigamos cumprir a missão do IPHAN. Perguntar se elas agregam valor a instituição e pedir que eles justifiquem porque, pra que não fique apenas uma coisa vazia, ah! Eu acho que é, não, mas por que? Né? E se

eles agregariam mais alguma e se agregam, por que que agregam e aí abrir pra discussão. Dar uma definição, mostrar a eles que esses recursos na verdade vão fazer uma definição de competência, dizer que eles serão avaliados por essas competências, para que eles possam finalizar a reflexão e aí trouxe a definição de Ruas de competência de que ser competente é ser detentor da capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação os conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir ou superar os desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Eu achei que era a definição mais adequada...

E- Tá fazendo o fechamento, né?

L – è ... eu tava querendo que eles entendam que aquilo que eles entenderam como recursos e que até agora eu não tinha fala do na palavra competência vem agora se caracterizar como competência, ou seja, que o que nós definimos foram as competências, né? E aí checar com eles o que é necessário pra definir as competências do profissional. Aí isso é um bate bola mesmo, eu pensei em pedir a Coordenadora de gestão de pessoas pra fazer. É um simples bate bola, onde a gente levantou os recursos, foi dito pra eles que aqueles recursos na verdade são as competências que foram mapeadas e aí as competências, o que seriam? Seria um saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se, saber assumir e ter visão estratégica. No entanto, agora fazendo aqui com vcs, eu coloquei outras coisas aqui, Le Boterf, Fleury... eu fico me perguntando se isso é necessário nesse momento porque eu tive a sensação de que a gente teria fechado.

E- eu acho que não é nesse momento. Eu acho que isso aí vai fazer parte da sua análise, mas não pra por em discussão com eles.

L- Só uma coisa que eu queria saber... na minha visão eu pararia aqui no “vcs acham que desenvolver essas habilidades e atitudes são fundamentais para cumprir a missão do IPHAN. Eu não iria além daqui. Deixa só eu dar uma passada rápida. Eu pararia aqui, não entraria nessa questão a não ser que alguém tivesse alguma dúvida no percurso e me perguntasse o que é ser competente, aí eu teria isso como... aí eu tiraria, tiraria... essa parte da legislação tb não vai

H- isso já tem lá na frente

L- Agora seria assim “eu vou tentar pegar as informações que vcs me deram e vou me dedicar a tentar construir um instrumento que obedeça a legislação, mas que a gente se reconheça nele a partir do que foi discutido aqui”

E- seria o fechamento... mas, pelo menos no meu público, quando eu falo vou tentar, eles já ficam olhando meio desconfiado. É questão só de mudar a terminologia. Então agora eu vou pegar as informações, que de fato vc vai, não precisa dizer tentar, né? Que vcs me deram e vou me dedicar a elaborar uma proposta... Tira os “tentar”entendeu? senão fica parecendo que é mais uma que vem aqui falar e sei lá o que vai fazer com isso mesmo

L- Aí é só agradecimento

H- usa seu contato de email no slide porque é padrão e usa sempre uma proposta porque não pode ser objeto final da sua dissertação resolver o problema, mas propor uma solução

L- Então eu tiraria esses cinco slides, vai direto pra piloto da avaliação. É isso?

E- É isso. (palmas)

## APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DO GRUPO FOCAL

### 1- Dados dos componentes do Grupo Focal

| Nome do Participante do Grupo Focal | Características   |
|-------------------------------------|---|
| Mosteiro de São Bento               | Cargo: Técnico I - Tempo de Casa: 6 anos<br>Grau de Instrução: 3º Grau com especialização<br>Local de Trabalho: marrom<br>Região: D - Área: Fim - Supervisiona equipe: não                  |
| Museu de arte Moderna               | Cargo: Técnico - Tempo de Casa: 1 ano e 7 meses<br>Grau de Instrução: Mestrado<br>Local de Trabalho: azul<br>Região: D - Área: Fim - Supervisiona equipe: sim                               |
| Igreja da Glória                    | Cargo: Técnico - Tempo de Casa: 2 anos<br>Grau de Instrução: Mestrado<br>Local de trabalho: verde<br>Região: Nacional - Área: Fim - Supervisiona equipe: não                                |
| Teatro Municipal                    | Cargo: Técnico I - Tempo de Casa: 6 anos<br>Grau de Instrução: Mestrado<br>Local de Trabalho: cinza<br>Região: A - Área: Fim - Supervisiona equipe: sim                                     |
| Pão de Açúcar                       | Cargo: Analista I<br>Tempo de Casa: 5 anos<br>Grau de Instrução: Pós-graduada<br>Local de Trabalho: amarelo<br>Região: B - Área: Meio - Supervisiona equipe: sim                            |
| Paço Imperial                       | Cargo: Analista I<br>Tempo de Casa: 1 ano e 7 meses<br>Grau de Instrução: Pós-graduado<br>Local de Trabalho: preto<br>Região: C - Área: Meio - Supervisiona equipe: não                     |
| Cristo Redentor                     | Cargo: Técnico III<br>Tempo de Casa: 30 anos<br>Grau de Instrução: Doutorado<br>Local de Trabalho: lilás<br>Região: B - Área: Fim - Supervisiona equipe: sim                                |
| Forte de Copacabana                 | Cargo: Técnico Operacional S III<br>Tempo de Casa: 5 anos<br>Grau de Instrução: Superior com especialização<br>Local de Trabalho: roxo<br>Região: B - Área: Meio - Supervisiona equipe: sim |
| Igreja da Penha                     | Cargo: Técnico I<br>Tempo de Casa: 6 anos<br>Grau de Instrução: Superior com especialização<br>Local de Trabalho: Azul escuro<br>Região: D - Área: Fim - Supervisiona equipe: sim           |

Quadro 13 - Características dos componentes do Grupo Focal

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em formulário preenchido pelos integrantes do grupo focal

O Grupo Focal foi moderado pela pesquisadora e reuniu-se dia 18/12/2012, de 17:30h às 19:27h, com intervalo de 10' (café) e dia 19/12/2012, de 8:30h às 9:10h, sem intervalo. Total 2h 40 m

Com autorização dos participantes, o encontro foi gravado.

Para a entrevista em grupo foi utilizado um equipamento de gravação utilizado pelos arqueólogos em campo. Não houve a necessidade de microfones, fios, crachás ou qualquer outro tipo de auxílio para a gravação.

Na transcrição, foi utilizada a seguinte legenda:

Nomes de patrimônios para nome de servidores. A entrevistadora recebeu o nome de Forte de Copacabana \_ FC

Letras A, B, C e D para regiões do país

Cores para áreas da instituição

## 2-Transcrição da entrevista com o grupo focal:

---

Forte de Copacabana (FC)- - Bom, pra trabalhar eu queria pedir a vocês que mantivessem papel e lápis na mão. Nós vamos gravar esse encontro e eu queria pedir pra vocês falarem um de cada vez. Como está sendo gravado, se todo mundo falar ao mesmo tempo eu não vou conseguir pegar...

Teatro Municipal (TM) - Ah, não falar de uma vez (risos). Eu tinha entendido falar de uma vez - risos

FC - aí você anota o que você ia falar pra não perder a contribuição.

Igreja da Glória (IG) - É melhor a gente chegar próximo, né?

Forte Copacabana É melhor ... até inclinei aqui pra pegar todo mundo.

Nós estamos nos reunindo já há um ano, discutindo a elaboração de uma proposta de Plano de Cargos e o tempo todo, mesmo indiretamente, a gente está falando de mérito.

A primeira coisa que eu queria dizer pra vocês é de tudo que eu li até agora sobre Avaliação de Desempenho... não existe um modelo pronto. Nós vamos ter que construir um. Mesmo as instituições que estão no top de linha, o pessoal do Banco do Brasil, Fiocruz, e não tem um modelo.

Quanto mais específica é a instituição, mais difícil fica.

A gente começou uma discussão no encontro passado que teve que ser interrompido porque a consultora disse que não era hora da gente falar sobre isso. Só que o tempo inteiro a gente está falando de mérito. O Plano está sendo todo estruturado em cima de mérito e se a gente não começar a discutir isso, em função da sobrecarga de trabalho da área de GP, nós não vamos conseguir fazer uma coisa andar paralela a outra, ou seja, nós ainda teremos muitos anos de uma Avaliação que poderia ser melhorada pouco a pouco simplesmente por não começar a mexer nisso também.

A primeira coisa que eu queria era retomar a discussão e perguntar pra vocês: Como a avaliação de desempenho realizada com você contribuiu para a melhoria do seu desempenho? (Pergunta 1)

Igreja da Glória (IG) - Pode começar?... Assim... *nada...nada. Eu acho que uma avaliação de desempenho ter contribuído para isso eu precisava: 1- ter um Plano de Trabalho bem delineado; 2 – feedback ao longo de toda a execução desse plano de trabalho e a minha AD, no meu departamento foi acordada, assim..., de todo mundo. Todo mundo entendeu que fazia o melhor possível, todo mundo OK, todo mundo levou pontuação máxima. Acho que por conta de todos esses fatores, por conta da questão salarial, falta de estrutura para a realização da avaliação de desempenho, ela não foi o que ela poderia ter sido.*

Museu de Arte Moderna (MAM)- Eu posso prosseguir então...*Eu acho que não contribuiu porque não foi avaliação, né? . A..., naquele momento, a chefia imediata disse que não achava que deveria avaliar, que tava tudo bem e pediu que eu preenchesse o questionário. Foi até constrangedor porque era justamente o momento de haver a observação de quem estava ali como autoridade acima de mim. Enfim, não identifiquei naquele processo que tenha ocorrido de fato uma avaliação. Não me considero avaliada e, portanto, não sinto nem melhora, assim como ter um feedback, um retorno a respeito do que eu realizo. Isso aconteceu logo do meu ingresso, né?*

Igreja da Glória- *Até assim, não houve avaliação, no meu caso também não houve. Até teve aquele caso que você pediu (diminui a voz e se dirige a um dos integrantes do grupo)pra..., mas isso foi no do estágio probatório. Ela falou... Ah, eu olhei aqui e tinha uma coisa ou outra que eu talvez tirasse, mas depois achei que não, que não tiraria. Aí eu disse: então me diz o que você tiraria pra eu aprender, ai ela... era que eu sou muito ansiosa. Era da relação interpessoal... bom relação interpessoal, mas se eu sou muito ansiosa ou não, né? Mas ela disse que: “ depois eu avaliei todo mundo... tem questões, não*

sei quê... você é ansiosa, mas isso também pode reverter positivamente e não tirei". Mas ela não ia nem falar o que ela talvez tirasse e a avaliação de desempenho foi realmente muito combinada mesmo. Foi um acordo de que todo mundo iria ganhar 100 pontos. Até teve uma avaliação que não estava com 100 pontos, tinham tirado algum ponto e aí as pessoas falaram: nossa, mas você vai tirar, todo mundo tirou 100 pontos, foi acordado, aí a pessoa voltou atrás e mudou a avaliação.

Criato Redentor (CR) - *Pra mim, não valeu nada. Até porque eu acho que isso tem a ver com a gestão e a casa não tem gestão.* Em XXX, pelo menos tem uma congestão e uma indigestão, né? (risos) Então como é que você avalia alguém que você nem sabe..., principalmente os novatos que chegam lá e jogam eles lá, eles nem sabe onde estão trabalhando, o que eles têm que fazer. A gente já tem 30 anos de casa, cada um... e *não melhora nada, não significa nada pra mim e acaba sendo uma avaliação assim: não gostei do seu corte de cabelo, não gostei porque você não tem sido um bom menino, então acaba passando por aí, porque tem a ver com gestão.* Não tem ações de curto, médio e longo prazo, você não tem... Hoje o PA da casa é feito dentro do gabinete. *Os técnicos não sabem de nada que acontece. Chegam lá, entregam e falam: ó, faz esse PA aí, já definem, não tem discussão... então não tem como.*

Pão de Açúcar (PDA)- Eu tou numa situação lá no XXX meio incomum, porque é uma unidade gestora do IPHAN, mas que não consta no organograma do IPHAN, (risos) então, assim... Como eu estou lá como responsável, né?, pela área administrativa, que na verdade está representando o laranja lá, né?, *essa avaliação não mudou nada, porque eu ganhei a nota máxima, mas eu ganhei a nota máxima, claro que eu desempenho, eu acho que eu desempenho lá um trabalho legal, eu entrei lá desempenhando um trabalho legal, mas eu acho que é mais porque eu sou a responsável ali e eles não iam dar para o responsável uma nota menor do que a máxima, né?* Eu não acredito que... ninguém sentou ou senta comigo para fazer uma avaliação. Sou eu que estou sempre alimentando a minha coordenação, que não está lá, está aqui, né? Então eu acho que a única preocupação é está tocando certo lá, está dando certo ali e eu não tenho aporrinhão? Então... talvez pudesse ser qualquer um, mas como aquela pessoa ali está responsável, tem aquela gratificação como responsável, eu acredito que podia ser qualquer um, até se eu não estivesse tendo um desempenho que eu tenho, né? Provavelmente...

Paço Imperial (PI)- Estaria ganhando também...

Pão de açúcar (PDA) - ganharia esta nota máxima de avaliação... ali, né? O que me motiva ali não é uma avaliação, mas é que eu gosto de fazer acontecer ali e eu confesso que até dei uma diminuída nesse gostar de fazer acontecer por conta justamente dessa gestão esquisita que existe no IPHAN. Eu estou numa área de planejamento administrativo que, quando eu planejo as coisas não funcionam... você não consegue planejar a longo prazo... nada disso. Então toda essa vontade de fazer acontecer, eu dei uma diminuída... eu confesso que ando não caçando muita coisa porque eu vejo que o negócio não vai funcionar... então eu estou ali tocando o barco. É isso que querem que eu faça? Então tá... Tô ali tocando o barco. Agora a avaliação, pra mim, não vai mudar nada, porque o meu jeito de ser, de querer fazer acontecer as coisas não é por causa de avaliação...

Cristo Redentor- Exatamente...

PDA- É por minha causa mesmo, de estar ali, de eu recebi isto aqui, *eu não estou aqui só pra ganhar uma gratificação. É pra tocar mesmo, entendeu?*, é pra fazer...

Cristo Redentor independente dela ter existido ou não, é você...

Pão de Açúcar- É... eu já estava ali desempenhando. Agora, eu digo, não sei, uma outra pessoa ganhando esta mesma gratificação que eu ganho, se ela ia estar com esse mesmo pensamento, tendo esse mesmo desempenho, né? A avaliação ali, neste caso, é porque você está ali responsável, então você vai ter a nota máxima.

Igreja da Glória- Mas, não tem por que... tem uma unidade especial acoplada ao meu departamento que está no Rio de Janeiro e aí ...

PDA - é diferente... -

IGveio pra gente... porque eu fiquei me perguntando, veio pra gente... eu participei da comissão que era a comissão que era a dos pares e veio a avaliação da diretora do centro pra gente aqui. Eu tive que avaliar uma pessoa que está lá no Rio de Janeiro como par, a gente trabalha aqui porque ela está acoplada aqui

PDA- Que é uma coisa difícil também...

IG- ao departamento. Aí eu fiquei me perguntando se não era a mesma situação.

**PDA-** A situação até pior, né? Isso tudo está gravado pra sua pesquisa, né?...

**IG-** É

**PDA-** Bom eu digo que eu tenho uma coordenação que não está lá, mas no entanto que foi ela também que deu a nota de chefia imediata, não fui eu...

**IG-** Na sua equipe?

**PDA-** Eu dei a nota dentro dessa comissão que você falou, lá interna dos pares. A minha nota foi uma nota do que seria uma nota de uma chefia imediata. A nota da chefia imediata foi baseada em cima da minha, pra algumas coisas um pouco acima

**FC-** Então não foi validada a sua nota? A nota que você deu pro seu subalterno?

**PDA-** Foi validada pelo meu chefe imediato, que pegou a minha avaliação e melhorou a avaliação pros demais...

**FC-** hã, hã...

**PDA-** Só que a chefia imediata tem uma porcentagem maior. Ele melhorou a minha avaliação (risos) talvez se a minha avaliação fosse de chefia imediata, estaria um pouco mais abaixo porque eu estou ali realmente avaliando. Então se eu não podia estar realmente avaliando ali, eu estava avaliando dentro dos pares, que aí deu um peso menor à minha avaliação. Só que essa minha avaliação serviu de base.

**IG-** -Entendi. –

**MAM -** *Pois é, porque ele também está longe. Como ele vai avaliar como chefia imediata? Por isso foi muito constrangedor.*

**PDA-** *Aí chegaram recursos aqui para a comissão em relação a isso. Muitos que colocaram recursos questionaram isso...*

**MAM-** Como que se avalia?

**PDA-** Exatamente...

**IG-** Por que como tinha sido combinado de toda forma, a gente botou os 100 pontos e aí não teve esse constrangimento, mas ao mesmo tempo *é muito absurdo a gente aqui de Brasília avaliar como par...*

**PDA-** não é só porque é longe não, é difícil você também como par, como aconteceu, porque os outros três que estavam eram pessoas dali daquela parte administrativa e foi difícil, porque as pessoas também tiveram entendimento, que algumas coisas que entraram ali, apesar do meu discurso da impessoalidade e essas coisas todas, e também gerou um certo problema na nota de alguns, né? Porque é uma questão de entendimento. Não tem essa cultura, né? Eu acho que o TM elencou isso. A gente não tem essa cultura de avaliação. Eu acho que no primeiro encontro aqui eu dei uma cutucada na Eliane quando eu falei que... eu vi avaliações que uma superintendência toda, né?, com nota máxima, isso é impossível, né? *Enfim, não tem essa cultura, não teve uma capacitação ( sei lá) pra quem ia, pros pares, para aqueles que iam avaliar os seus, para aquela chefia imediata.*

**FC-** *No meu caso, a minha AD não foi pontual. Eu recebi nota máxima, mas eu saí sem saber assim: o que eu preciso melhorar? Porque sempre tem alguma coisa que a gente precisa melhorar, né? Eu não tive esse feedback na minha avaliação e na verdade as pessoas que não tiveram a nota máxima, entraram com o recursos, com aquela possibilidade de discutir e passaram a ter a nota máxima. Quer dizer, até a possibilidade do feedback foi minimizada, mesmo para aqueles que tinham alguma coisa a receber, porque quando a nota não é máxima você vai questionar, mesmo essas pessoas passaram a ter nota máxima.*

**PI-** *Eu acho que talvez muito disso se deva a forma que talvez o instrumento foi criado, que eu também participei da equipe de avaliação dos pares e quando tu olhas as alternativas ali, ou tu avalia como o servidor é muito bom ou ele muito ruim, né? Eu me senti constrangido em dar avaliação que não é nota máxima porque a próxima opção fica quase : o cara é um..., né? Ele é deficiente, né? (risos). Quatro alternativas só, tem daqui há pouco que pontuar. Embora a gente não tenha desenvolvimento de competências, daqui há pouco tem que pontuar as situações para que possa dizer isso é sim, isso é não. E aí no somatório das pontuações dificilmente tu vais chegar naquela nota 10, naquela nota máxima.*

**FC-** Mas, pra você, pro seu desempenho, como foi a avaliação? (Pergunta 2)

**PI-** *Assim como eu me senti avaliando, a minha chefia se sentiu me avaliando. Também tirei a nota máxima. Então, continuo assim? Não sei. Onde melhorar? Muito menos. Mas, já que o órgão não tem essa cultura de feedback, essa coisa assim, então de repente vamos colocar o feedback dentro da avaliação. Se tu tiveres uma quantidade maior de opções, é muito mais fácil tu dizeres: não, ó, isso*

aqui tu não fazes. Tu não consegues fazer isso aqui pontualmente. Do que: O servidor desenvolve o trabalho corretamente.

PDA- *Esse questionário ele é questionável a maneira como ele foi colocado, né?*

CR- *tem que saber as atribuições do cara*

PDA- Eu acho que também não estava claro, Se você visse uma pergunta pra outra como se ela tivesse continuando. A cada continuação é que ela te dava mais ponto, menos ponto, Havia uma disparidade também entre a,b,c e d. Até porque d era o que superava tudo. As pessoas não superam tudo...

IG o C era o que faz tudo na norma e o d era o que supera,

PI- *A maioria das alternativas c que seria o bom, tinha um quezinho de...*

MAM *insatisfatório*

- e as pessoas não entenderam

-... *não era uma oportunidade de melhoria e sim um defeito.*

PDA- E não ficou claro, tá?. *Por exemplo, muitas pessoas lá onde eu to lotada não estavam entendendo as questões. Havia um problema de entendimento, de compreender, de compreensão, de leitura do texto, de interpretação, do negócio*

CR- *não é objetivo, é dúbio*

IG- Mas as pessoas também, agora lembrando, não foi na avaliação do desempenho, foi no formulário do estágio probatório, é um pouco diferente. A minha chefe que cogitou me tirar ponto em relação interpessoal porque eu sou ansiosa, ela ficou constrangida em falar isso. Ela falou, eu tiraria ponto aqui, mas depois eu resolvi que não. E as pessoas também se sentem mal de falar: Ó, você é ansioso e às vezes isso é ruim, às vezes é bom

MAM- *Ficam com medo de se indispor de avaliar. É isso*

IG- Ela não quer nem dar o feedback. Eu que tive que pedir

PDA- *A carga é enorme. Eu estava com os formulários e as pessoas iam lá e assinavam e assinavam aquela folha de cálculos na minha frente, eu mostrando aqueles cálculos.* Nossa, eu passei um dia de nervoso absoluto, porque as pessoas entram ali na sala, individualmente um a um...

MAM- Nossa Senhora!

PDA- individualmente, umas 20 pessoas

PI- sabatina

PDA- *eu saí carregada. Eu passei a semana toda carregada. Até fiquei doente*

TM- *A lista de Schindler (risos)*

PDA- *Somatizei tudo*

PI- Somatiza mesmo

PDA- Tinha aquelas pessoas que assinavam concordo, mas tinham aquelas que não concordavam e que a avaliação estava totalmente justa, porque eram pessoas que nem aparecem direito no cenário, mas era muito, assim, e nessa de não concordar, aí nesse negócio do feedback eu ia dando o feedback: esperava mais disso, esperava mais daquilo ou explicar o que era o supera. Porque pra todo mundo lá, todo mundo supera. *A questão é essa. Todo mundo acha que está fazendo o seu máximo só pelo fato de estar indo lá.* Não quer dizer que ele esteja trabalhando, mas ele está fazendo o máximo, ou então a atividade que ele tem que fazer ele acha que já é o máximo dele...

PI - a assiduidade

PDA- ele não tá ali superando, fazendo nada. Por isso que hoje em dia, para muitas coisas já começo a mandar memorandos. *Eu estou pedindo as tarefas, vou prorrogando os prazos quando um não cumpre, vou acumulando aquilo ali, porque é uma maneira de chegar e dizer: olha só: eu estou te pedindo isso, estou te pedindo aquilo, né? E você não está completando as tarefas que você tem que fazer.* É uma maneira de depois eu chegar e dizer: olha aqui...

PI- o argumento

PDA- eu estou te dando prazos que você não está cumprindo...

TM- *Talvez seja uma coisa interessante a gente começar a instrumentalizar*

MAM- as metas, né?

CR- *porque isso é gestão. Não tem gestão. Você não tem que esperar chegar à avaliação para dizer que ela não tem ou que ela tem problema interpessoal. (risos)Teria que ter sido conversado com ela antes, gente (risos)*

MAM-- E ela foi perguntar se estava tudo bem...

CR- Não é assim que funciona

PI- justamente por ser ansiosa ela foi perguntar (risos)...

MSB- justamente

CR- *não é no momento da avaliação que você vai jogar tudo em cima do cara. Às vezes, ele nem percebeu o que estava acontecendo, nem está com dificuldade e nem tem ninguém pra discutir*

MSB- ele está fazendo tudo como ele sempre fez

CR- Não tem gestão, gente. Não é a avaliação... na hora...chegar no final, olhar pro cara e jogar tudo

PDA- *Por isso que eu estava falando quando a XY puxou o assunto dos cargos e das atribuições, a gente também não tem isso definido, né? As pessoas não sabem exatamente o que elas têm que fazer* (20:16). Como eu disse, por exemplo, eu tenho um encarregado de turma lá que ele é o meu gestor financeiro hoje em dia. Tem motorista que está lá numa parte de serviços gerais, artífice de manutenção, tudo isso... tá tudo nesse negócio... datilógrafo que está cuidando de patrimônio, então a gente precisa saber também... ah! Qual é a minha atribuição, qual não é. É essa coisa da gestão...

CR- as pessoas não sabem que... o que eu... faço. *Eu fiz uma apresentação pro pessoal que veio do Uruguai e comecei a passar pra todo mundo porque: Você sabe o que eu faço? Não. Qual é a minha formação? Ninguém sabe, gente.*

MAM-Dentro da casa...

CR- Dentro da casa, né? Outro dia chegou a criatura (risos)... eu tenho que narrar essas coisas... assim: a sala que nós estamos hoje é no antigo almoxarifado. Ainda tem a placa lá. Chega uma estagiária da casa, que a gente nunca viu mais gorga, nuncafoi apresentada, pra apresentar uma nova estagiária. Ela entra na nossa sala e vira assim: aqui é o almoxarifado. Eu to lá dentro...

MAM- é o núcleo de bens móveis, né?

CR- Aí eu virei e disse assim: quem são vocês? Você olha aqui... Isso aqui é um almoxarifado? Você sabe o que é um almoxarifado? Você sabe o que é um almoxarifado, né?

- mas a placa está dizendo...

CR- Pera aí, né? Aí eu expliquei. Esse aqui é fulano, eu sou a fulana, entendeu? E é por aí que a casa funciona. *Aí você vem me falar de avaliação? Isso aí nunca... é bobagem*

FC- De uma certa forma, eu acho que a gente já começou a responder a segunda pergunta que é a partir do momento que a gente entende que a AD atualmente no IPHAN é critério para a concessão de gratificação, né? Qual é a contribuição dessa AD para avaliar o desempenho da gente? (Pergunta 3)

MSB- Aí me vem a fala do X de hoje a tarde. *Se você não tem uma cultura para avaliar o desempenho, se você não tem gestores preparados para atuarem nessa avaliação e o corpo funcional não participa disso de forma ativa, fica realmente difícil avaliar desempenho.*

FC- Eu queria saber se vocês percebem isso também. Aquela avaliação que a gente está fazendo é decorrente de uma Portaria e de uma Lei. O sistema MInC está fazendo aquela avaliação. Então será que essa percepção não é uma percepção individual? Eu queria partilhar com vocês isso. Será que essa avaliação que a gente está fazendo, que está dando gratificação para as pessoas, é capaz de aprimorar desempenho? (Pergunta 4)

MAM-Não

TM-Eu acho. *Eu acredito. Como instrumento de gestão. Desde que...*

PI- Ah... é um potencial, né?

TM- Tô falando como instrumento

PI- Como instrumento potencial, sim, mas hoje ela não...

TM- *Como instrumento eu acho que ela é capaz de melhorar o desempenho e funcionar eficientemente como um instrumento de gestão. Porque você precisa ter uma relação de avaliação, de diálogo entre o que você demanda e aquilo que lhe foi entregue como produto. Você precisa dizer... Você precisa criar um momento de ter uma relação com seu subordinado e com o seu chefe pra dizer: olha, o que eu estou fazendo, é isso realmente que está sendo esperado de mim? Onde é que eu preciso avançar... até pra que se estabeleça novas formas... novos aprendizados, novos horizontes de capacitação dentro da instituição. Ou seja, se eu sou bom em tudo, eu não preciso de capacitação...*

MAM- É um servidor completo, né?

TM- *... se todo ano eu estou dizendo: eu preciso me capacitar, eu preciso me capacitar... Por que eu estou dizendo isso? Porque eu estou fazendo uma autoavaliação, independente de sistema avaliativo externo, de que eu sou deficiente em alguma área de que estou sendo demandado dentro do IPHAN. Eu acho que se precisa criar... acredito que não seja este o modelo. Não acredito que o modelo*

implementado tenha servido para isto. Acho que serviu para o contrário, talvez muito mais em função da falta de cultura de avaliação, ainda que, assim, eu não tenho muita condição de criticar o modelo, *mas é sensível que o modelo não é claro e a implementação do modelo menos ainda*. Pra mim, au acho, assim, eu tento fazer uma autoavaliação sempre, uma autocrítica, né? *Então a avaliação de desempenho, eu admiti como mais uma oportunidade para eu fazer uma autorreflexão, ainda que eu não acreditasse que ela seria feita da forma devida. Então, eu tentei transportar os critérios que estavam lá para o que eu percebia em mim como filtro de análise*. Então talvez eu tenha interpretado, porque eu não entendesse exatamente o que era aquilo que estava lá, o que eu entendi que estava se querendo avaliar, para que eu pudesse fazer a minha auto reflexão. Então serviu muito mais pra mim, comigo mesmo. A pergunta foi: serviu pra melhorar... a avaliação com você? Serviu de mim pra mim, menos ,talvez quase nada, dos outros pra mim. Por que? Não acreditei que havia um entendimento e o instrumento não dava essa condição de uma avaliação mais criteriosa.

- Daí, eu volto a criticar o modelo, *porque eu fazendo a minha avaliação com base naquelas perguntas, naquelas alternativas, eu me achei um super servidor e eu não sou um super servidor*, porque a resposta ali...

- meio que conduzia para uma opção. De acordo com as condições que eu tenho lá, eu estou fazendo o melhor que eu posso, mas quer dizer, não é o melhor, dá pra fazer mais.

- Mas, aí, por exemplo, eu acho *que cada um que foi fazer a sua avaliação, de certa forma, criou o seu critério...*

- sim

- ... *de fazer a transposição. Eu acho que os critérios devem ter sido diferentes...*

- é, mas quando você bota muita coisa numa alternativa só, fica que nem aqueles cargos todos ali que tu queres botar...entendeu? *Quer dizer, são coisas diferentes que não podes avaliar numa alternativa só, entendeu? Que nem aquela opção que a Felix botou ali. São 12 cargos. Tem desde o auxiliar de enfermagem até o técnico em contabilidade*, botar numa coisa só. É mais ou menos a mesma coisa. Está botando uma série , não digo de competências, mas de critérios numa coisa só... eu posso até não ser muito bom nisso, mas como nessa eu sou vou, então eu vou botar bom aqui, né? Isso é uma tendência...

- porque as frases tinham várias ações... elas

- *Tudo numa coisa só. Uma frase com meia dúzia de vírgulas*

- elas iam montando, né?

- *o que eu quis dizer foi que a avaliação menos serviu pra saber se eu estava preenchendo corretamente ou coerentemente com o esperado e serviu mais como mais uma oportunidade, pra mim, refletir sobre o que que aqueles conceitos que estavam ali queriam perguntar pra mim. Então, menos como resultado e mais como processo.*

- isso porque você encarou dessa forma, né?

- Eu encarei dessa forma.

- Talvez, Y, a pessoa não seja nem o supassumo, mas onde ela está, cabe ali o superar tudo...

- exato

... porque você tem uma equipe que, pô...

- você tem uma deficiência aqui, mas é uma deficiência estrutural do órgão...

- Exatamente. Você se comparando com os outros, você diz: não, realmente eu supero porque... do que eu tenho aqui...

Mas, qualquer avaliação é sempre contextual

- hã?

-Qualquer avaliação vai ser contextual

- *Mas Quanto mais tu pontuas, mais tu mitigas essa subjetividade. Todas as oportunidades em que eu trabalhei com avaliação, ela sempre foi muito mais no detalhe e aí você consegue pegar mais. E um outro ponto em relação aquela pergunta anterior é a postura da chefia. Não sei como é nos outros locais, nas outras superintendências, ou aqui mesmo, mas eu ouvi mais de uma vez: ó, tem que preencher esse formulário aqui que o DPA está mandando preencher (risos)*

- Preenche aí, né?

-*tem que preencher um formulário que o DPA está mandando, quer dizer, mera formalidade*

- *não é um processo para ser discutido...*

- não. Longe disso aí

- Tem que fazer, vamos fazer
- Que inclusive às vezes tumultua a rotina, tem muita gente
- Se o próprio gestor
- Se o próprio chefe diz isso: tem que preencher aí, depois a gente
- Eu tive uma situação semelhante, eu fui avaliado... eu acho que também tem uma diferença. Quem entrou em 2006 e 2009 que teve avaliações sistemáticas de estágio probatório, eu acho que já estava mais ou menos no clima de uma avaliação. Então , pra mim, não era surpresa de que mais uma avaliação chegasse. Eu já tinha passado por avaliações anteriores, que eram bem mais detalhadas do estágio probatório, mas que não me surtiram, em algumas situações efeito. Quando você disse não mudou em nada, eu digo: eu acho que essa vai ser a resposta inclusive minha e de todos. Mas eu comecei a refletir: quando... eu tive uma situação: Avaliação de estágio probatório: eu fiz a minha avaliação. *Aí meu chefe disse: eu acho que você foi muito rigoroso com você (risos), mas eu disse a ele: é a minha avaliação. Porque a perspectiva era: vou mudar a sua avaliação. Eu disse: não, mas essa avaliação é minha, você faz a sua e eu faço a minha. A minha autoavaliação é minha, ninguém vai mudar, né? Você faz a sua. Aí ela fez a dela e a conclusão foi: olha,(que não era nem isso que eu esperava, eu acho que a condução talvez não seja essa, talvez seja falta de preparo mesmo) chegou pra mim e disse: pra você, pra não lhe dar 10 em tudo...*
- (risos)
- Qual desses tu quer botar menos?
- risos
- *...considerando que ninguém é perfeito, eu vou tirar um pontinho seu em assiduidade. Como? Justamente, talvez no critério que eu achasse que...*
- *nunca mexeria*
- *... nunca poderia mexer. Então eu vi que naquele momento...*
- *Pra fazer constar, né?*
- *... era preenchimento de formulário, pró-forma*
- justamente a dificuldade do subjetivo da coisa. Ah, a assiduidade é mais objetivo. Chegou atrasado aí um ou dois dias, aí...
- Ainda mais que não tem ponto eletrônico
- *... é mais fácil botar o nome, agora subjetivo, a competência, o resultado, a entrega é difícil falar nisso. Então bota uma coisa mais objetiva.*
- risos
- Uai, teve gente lá que perdeu em assiduidade e é pessoa que praticamente dorme na casa.
- Engraçado. Foi o que eu nunca esqueci...
- risos
- ...esse feedback

---

### **Dá-se início à apresentação dos Slides**

---

#### SLIDE 1: TÍTULO:

Como elaborar a Avaliação de Desempenho Individual do IPHAN?

- Então como é que a gente vai elaborar uma avaliação de desempenho pro IPHAN que seja percebida por nós como pertinente? Que dê conta desses questionamentos e críticas.

#### SLIDE 2: OBJETIVOS DA REUNIÃO

O Objetivo desta reunião é apresentar, discutir e validar com vocês os resultados da pesquisa documental que realizei para definirmos critérios, recursos e fatores que deverão integrar o piloto de ADI para o IPHAN.

A ideia é apresentar, discutir e validar com vocês os resultados dessa pesquisa documental, alguns critérios, recursos e fatores que talvez devessem integrar um piloto de ADI.

#### SLIDE 3: O CONTEXTO

Vamos começar contextualizando o trabalho

#### SLIDE 4: AS MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA

Decreto 5.707/2006/MPOG – define diretrizes para uma nova maneira de gerir pessoas na Administração Pública Federal - APF

A velocidade das mudanças no cenário mundial, a globalização, a revolução tecnológica exigem um servidor capaz de assumir responsabilidades e de ter iniciativa frente à situações inesperadas (Zarifian, 2006).

Então em 2006, teve o Decreto 5.707, que foi o Decreto do MPOG que definia diretrizes para uma nova maneira de se gerir pessoas na Adm. Pública federal. E aí, retomando o que a Felix falou hoje sobre diretrizes, ela falou que diretrizes era uma coisa que a gente não mexe, não foi isso que ela falou?

-Hã, hã

#### SLIDE 5: AS MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA

O desenvolvimento dos recursos humanos da organização ganham papel de destaque. A Gestão por Competências surge como um instrumento de gestão para desenvolver, reter talentos, manter sua motivação e estimular o desempenho superior. (Albuquerque e Oliveira, 2001).

#### SLIDE 6: AS MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA

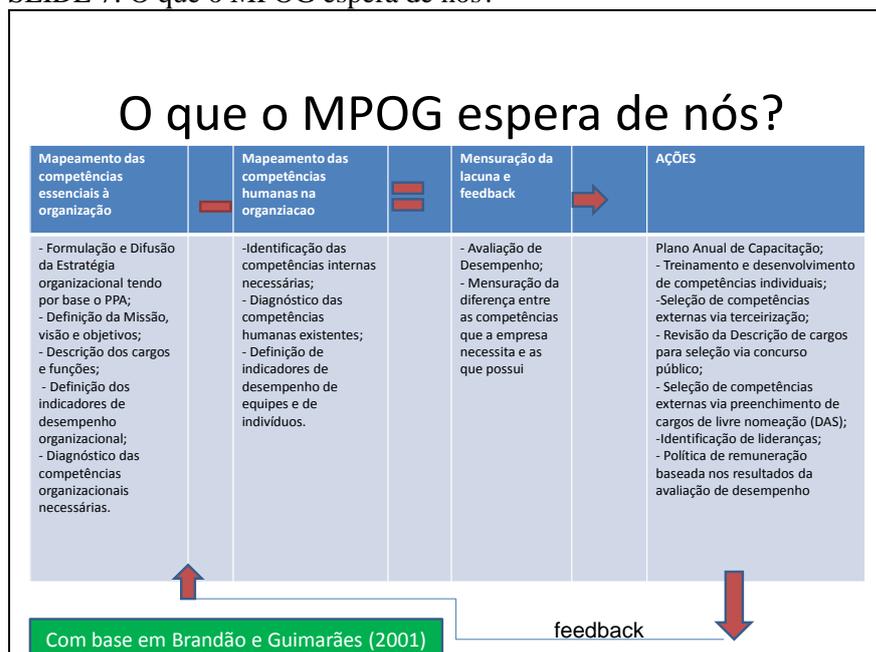
Para que se modifique a forma de gerir as pessoas é preciso planejar o que se espera do desempenho delas. Na APF esse planejamento é norteado pela definição dos objetivos e diretrizes institucionais (PPA), pelas definições do papel da instituição (missão) e de onde a organização pretende chegar (visão).

- Uma das diretrizes desse decreto é de que a administração pública deve ter gestão por competências. Só que essa diretriz não tem sido vivenciada na prática em função da cultura da Adm. Pública ainda. Apesar dela não estar implementada, todos os órgãos da Adm Pública, desde 2006, têm tentado, inclusive o IPHAN. Houve uma valorização do RH, a GEP surge para ser um instrumento de gestão, pra desenvolver e reter talentos, o IPHAN começou a pensar num Planejamento a longo prazo, Em 2007, começou a fazer algumas reuniões. Inclusive uma das reuniões bem parecida com essa que a gente teve para o plano de cargos, que nós pudemos nos inscrever, né? A do planejamento estratégico também foi assim. Eu tive aqui, tinha muita gente. Criaram um Comitê gestor. Eles começaram a seguir o Decreto. Definiram as diretrizes institucionais no PPA, o papel da instituição, a missão, e definiram também onde eles queriam chegar, a visão.

- Tá dando pra entender?

- hã hã

#### SLIDE 7: O que o MPOG espera de nós?



- Então o que o MPOG queria da gente? A ideia do MPOG era a seguinte: que a gente conseguisse identificar o que a gente precisa na organização, quer dizer, quais são as competências essenciais à organização e isso seria dado em função do planejamento, do PPA, da definição de missão, visão, valores, de indicadores de desempenho que o IPHAN começou a mapear... Se a gente abrir a página institucional do IPHAN, lá no Planejamento estratégico, já começam a aparecer alguns indicadores e fazer um diagnóstico de competências organizacionais, que eles contrataram uma consultoria em 2009, a Spot, que fez um trabalho onde eles conseguiram mandar pela intranet formulários para todo o IPHAN... eu não sei se alguém aqui participou disso... e você baixava da intranet esses formulários, preenchia todas as suas atividades e eles recolheram 643 formulários e, com base nisso, eles fizeram o mapeamento de competências institucionais, só que eles fizeram o mapeamento de competências numa organização que ainda não estava preparada para implantar a GEP, pelo menos parecia que não. E esse foi um material que ficou separa do lá na Gestão de Pessoas.

Então a gente precisava ver o que a gente tem... definir o que a organização precisava ter, definir essa lacuna e tentar criar ações que preenchessem essas lacunas com um plano de capacitação, com um plano de desenvolvimento, via terceirização, revendo a descrição dos cargos, vendo como eles iam trazer gente de fora para ocupar os cargos de livre nomeação, identificando as lideranças, definindo uma política de remuneração baseada nos resultados da AD. Apesar de parecer que a gente está fazendo um monte de coisas soltas, existia um caminho desde 2007 em que a gente vê que as ações que estão aqui, por exemplo: cada unidade está recebendo sua própria verba para definir o plano de capacitação, não tem uma gestão centrada, não tem um núcleo, mas você pode definir o que você precisa. A gente está tendo todo o apoio pra definir um novo Plano de Cargos, vários processos de seleção de terceirizados estão sendo feitos para complementar os serviços que estão faltando. Tudo isso junto, daria um feedback para que a gente fizesse [da GP] um sistema, tá?

Esse quadro teórico era importante a gente entender, porque a ADI está dentro dele. Ele diz o que se espera da AD. Ela vai medir tudo isso...

- identificar as deficiências...

- isso...

- ver as lacunas e devolver os resultados para a lacuna.

- Alguém tem alguma dúvida sobre esse quadro? (Pergunta 5)

SLIDE 8:

Dúvidas, comentários sobre o quadro teórico com o sistema de gestão proposto até aqui?

SLIDE 9: AS MUDANÇAS NA GESTÃO DO IPHAN

A fim de se adequar às novas diretrizes, o IPHAN dá início em 2007 ao seu Planejamento Estratégico. A ação é mandatória, via decreto legal, mas é também uma oportunidade para se repensar a Gestão. Planejamento se faz para considerar o futuro de modo proativo e para se elaborar as estratégias pertinentes.

Bom, então em 2007 a gente começa o Planejamento estratégico, a ação é mandatória, só que cabe a gente ver uma forma de que essa “ordem” crie uma coisa positiva para a instituição, né? A ideia é que esse planejamento sirva para considerar o futuro de um modo proativo para que a gente possa elaborar novas estratégias.

SLIDE 10:



Ali está o que o IPHAN já fez até hoje. A gente formulou a estratégia no PPA, definiu missão, visão e objetivos, descreveu os cargos e as funções e o diagnóstico de competências organizacionais necessárias. Foi lançado... a direção liberou o planejamento para 2010-2015 e está claro para o IPHAN que a gente tem que fortalecer a estrutura descentralizada das políticas de patrimônio e o papel do IPHAN na definição da política de patrimônio, tem que democratizar o acesso à informação entre os dirigentes para aprimorar processos de decisão compartilhada e implementar processos de gestão participativa e por resultados. Esses são os objetivos.

#### SLIDE 11: OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IPHAN 2010-2015

Implantar e consolidar o Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, possibilitando ampliar a sinergia interna e externa das ações do Iphan;

Consolidar a cultura e a prática de planejamento no Iphan, possibilitando que o planejamento estratégico e sua execução sejam permanentes e cotidianos em todos os níveis a fim de aumentar a eficiência na prestação do serviço à população;

democratizar o acesso à informação entre os dirigentes, para aprimorar processos de tomada de decisão compartilhada e ampliar diálogo com a sociedade;

Contribuir para tornar a cultura elemento estratégico de um novo modelo de desenvolvimento do país pela aplicação do conceito ampliado de Patrimônio Cultural nas ações do Iphan e articulação da preservação do patrimônio cultural às demais políticas públicas;

Fortalecer a instituição, dotando-a de recursos humanos quantitativa e qualitativamente adequados. Formular e implementar uma Política de Gestão da Informação e Documentação, aperfeiçoando a infraestrutura informacional para atender às necessidades de maior integração das ações do Iphan e à ampliação do diálogo com a sociedade através de meios e formas que permitam a socialização do conhecimento e da informação sobre o patrimônio cultural;

Consolidar e aperfeiçoar a estrutura organizacional do Iphan com foco na formação e gerenciamento de pessoas, com adequação quantitativa e qualitativa do quadro técnico, nas necessidades de cada unidade da Federação, na modernização dos modelos de gestão e na integração da área técnica, administrativa e jurídica.

#### SLIDE 12: ESTRATÉGIA DO IPHAN COM BASE NO PPA 2012/2015

A alta direção do IPHAN decidiu: Manter apenas um Programa Finalístico a cargo do IPHAN, considerando o novo contexto institucional, o **Brasil Patrimônio Cultural – BPC**;

Adotar como critério principal realizar **Ações com base nos Macroprocessos da Instituição** definidos na reunião do Comitê Gestor do IPHAN.

Com base no PPA a alta direção definiu o seguinte: só ia ter um programa finalístico, considerando o novo contexto institucional, que seria O Brasil Patrimônio Cultural e você teria que realizar ações com base nos macroprocessos da instituição. Todo mundo sabe o que é PPA, né? (Pergunta 6)

**SLIDE 13: O QUE É PPA?**

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal.

O PPA declara as escolhas pactuadas com a sociedade e contribui para viabilizar os objetivos fundamentais da República. Além disso, organiza a ação de governo na busca de um melhor desempenho da Administração Pública.

*Sim, mas no novo PPA não tem programas, a gente é um objetivo dentro da Cultura, uma iniciativa dentro da cultura. Na organização do PPA mesmo não tem mais o Brasil Patrimônio Cultural. A gente é preservação não sei que lá. É uma iniciativa, um objetivo da cultura.*

**SLIDE 14:**



**PPA 2012/2015 definido pela alta direção do IPHAN:**

| Macroprocessos                 | Ações  |
|--------------------------------|--|
| Identificação e Reconhecimento | Identificação e Reconhecimento de Bens do Patrimônio Cultural Brasileiro                   |
| Preservação                    | Preservação do Patrimônio Cultural   |
| Fiscalização e Monitoramento   | Normatização, Fiscalização e Monitoramento do Patrimônio Cultural Brasileiro               |
| Promoção                       | Promoção, educação e informação para o patrimônio cultural                                 |
| Fortalecimento Institucional   | Fortalecimento Institucional e Articulação para a Política Nacional de Patrimônio Cultural |

- O que está na página institucional do IPHAN é que nós temos esse único programa e que esses macroprocessos estão dentro desse guarda-chuva
- É os macroprocessos estão... então depois a gente tem que ver
- e que essas ações estariam sendo priorizadas.
- Sim, essas são as mudanças. São projetos e ações dentro das iniciativas que são dentro dos objetivos. Mudou um pouquinho, mas é isso...
- É isso que está na página? Você teria definido os objetivos, os macroprocessos e as ações. Se você quiser ter uma ação apoiada, você teria que estar vinculada a isso aqui, né?
- É isso.
- Ao PPA. A um macroprocesso desse ligado aquele guarda-chuva lá.
- Isso. É só aquele guarda-chuva Brasil Patrimônio Cultural que não existe mais. Ele agora é Preservação...
- ... que está integrado ao MinC
- Isso. E abrange mais do que isso.
- OK. Vou ver isso.
- Fala com o Luiz Henrique. Nossa, entra no site do MPOG
- Eu te mando isso...
- O Luiz Henrique pode ser um interlocutor bom
- \_ tá joia.

**SLIDE 15: MISSÃO DO IPHAN**

Promover e coordenar o processo de preservação do Patrimônio Cultural Brasileiro para fortalecer identidades, garantir o direito à memória e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do País.

Tá na página também do IPHAN a missão: promover e coordenar o processo de preservação do patrimônio Cultural brasileiro para fortalecer identidades, garantir o direito à memória e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país.

**SLIDE 16:**

Como esta missão se revela no dia-a-dia de trabalho em sua área?

Como vocês a colocam em prática?

Vocês conseguem perceber essa missão no dia a dia? Vocês vivenciam essa missão? (Pergunta 7)

*\_Eu vivencio*

- *acho que sim*

- *Eu só vou fazer um comentário porque o Comitê de monitoramento, por isso que eu estou indicando o Luis Henrique até, porque há um trabalho do Comitê de monitoramento que é feito com todas as coordenações gerais de todos os departamentos para discutir justamente a implementação do planejamento estratégico dentro da casa e a questão do PPA, como é que os PA's estão sendo geridos, planejados e tal e uma das questões da consultoria que está acompanhando, fazendo a análise desse processo fez, é... saíram uma série de resultados que os representantes das coordenações gerais levantaram. Eu acho que era importante porque uma das questões era sobre isso, foi colocado o ponto de vista da área central a respeito da missão, né?, a visão sobre o planejamento estratégico, se a gente percebe isso. Eu só queria fazer esse parêntesis porque eu acho importante...*

- *Mas acho que isso é tão importante como retorno para todo mundo, né?*

- *pra todos*

- *Eu não sei como o Luiz Henrique...*

- *vai encaminhar...*

- *por que a ideia era a de fazer encontros por videoconferência encontros com cada superintendência, justamente porque um dos resultados que apareceu foi o problema de comunicação interno. O IPHAN tem um problema sério de comunicação*

- *Desde sempre*

- *Porque, assim, o que a gente recebe de fato são os relatórios de execução, ou seja, são quantitativos, mas pouco fala da eficiência ou da eficácia das políticas para o atendimento da missão.*

- *pois é pq tem uma parte dos PA's que é...*

*\_ E esse trabalho está sendo feito.*

- *... é bem área central. Eu não sei se nas superintendências vocês têm dimensão disso, por isso é que no início do ano a gente fica chateando vocês com os PA's, mas é porque a gente fica daqui vendo se os PA's estão de acordo com a missão, com os objetivos, com as metas, e não é porque... Tem PA, às vezes que tão mal, até ajudariam na missão, mas que estão mal alocados naquela ação, vão dar indicadores ruins ou não tem aderência ou têm outros que não estão de fato correspondendo a missão e a gente fica: ó, mexe no PA. È por isso. (44:40). È porque a gente tem todo esse trabalho de monitoramento.*

- *Mas aí eu acho que o problema é no retorno. Que assim... pra gente chega só: mexe no PA: junta esse com esse...*

- *É.*

- *... mas não explicam o porquê*

- *A Apropriação do planejamento estratégico*

- *Então, a gente sempre vai fazer isso: a gente vai mexer no PA, mexer no título do PA ou excluir a ação sem saber o porquê.*

- *Não tá claro, né?*

- *É*

- *É*

- *É, mas tem esse porquê...*

- è ... tem... (risos)
- Agora, essa é a missão que está sendo defendida ainda, né?
- ela é a missão do IPHAN
- É
- E aí se a gente está falando em avaliação de desempenho e se a gente falou naquele ciclo do MPOG, a gente está falando dessa missão, né?
- *Eu olhando para ela, eu me vejo nessa missão, no meu dia-a-dia, lá na minha unidadezinha... eu olho e digo: é.*
- mas, aí qual era a discussão do monitoramento? Vocês não veem essa missão?
- Não... eu participei numa reunião, assim eu não estava acompanhando, fulano é que participou mais, mas houve uma avaliação por parte da consultoria INTG – Tania Bacelar e Fátima Guimarães- que elas fizeram essa análise. Então, eu não sei quando que está previsto esse retorno pra todos... porque era um diagnóstico a respeito de como que a missão, por exemplo, participava dos planejamentos nos estados, né?, as falhas, como o área central percebia isso, que tipo de retorno dava, como é que era a reelaboração dos PAs depois daquela análise prévia que foi feita pelo Comitê de monitoramento, inclusive, né?, essas faltas de correspondências com o planejamento, como é que, porque isso ocorria, e tal. Então, esse resultado da consultoria eu acho fundamental para o seu trabalho porque também resvala muito na... nessas questões aí.
- Mas eu acho que de uma forma geral, Leticia, há um discurso coerente com a missão e há uma tentativa de direcionar as ações para o atendimento da missão. Eu acho que cada conceito, cada critério aí de avaliação que a gente pode transformar, se fortalece identidade, se gera direito à memória, se contribui para o desenvolvimento socioeconômico e se coordena o processo de preservação, eu acho que, digamos que eu identifiquei agora 4, eu acho que isso aí em medidas diferentes. Eu acho que coordenar está num processo inclusive de aprendizado de coordenação, que o IPHAN sempre se viu muito auto-suficiente nesse processo de preservação da memória nacional...*
- o único responsável, né?
- o único responsável. *E agora está começando a entender que sozinho não dá pra fazer, então seja menos por..., até por entendimento do que é coordenar e mais por um entendimento de que a estratégia está errada, de fazer sozinho, talvez seja até uma estratégia de sobrevivência também, de fazer em conjunto com outros, outras instituições; acho que fortalecimento de identidades, acho que talvez tenha sido o que mais avançou com a questão do patrimônio imaterial em 2007. Ainda tem muito a fazer, porque patrimônio imaterial ainda continua numa identidade muito “37”, processo ainda de permanência da identidade “37”, ou seja que não representa a identidade nacional como um todo, é uma parte, uma parcela; direito à memória, eu acho que talvez tenha sido o que a gente menos avançou... porque eu acho que a gente toma muito mal conta da nossa memória institucional*
- disponibilizar o acesso
- disponibiliza muito pouco isso pra fora e trata muito distorcidamente essa memória com o público externo... de que memória a gente está falando, quem está falando com quem, da onde, a memória pra quem... Então eu acho que o patrimônio imaterial surge como uma grande... eu acho que surge como uma política revolucionária, paradigmática pro IPHAN, mas que não consegue ainda arrastar as outras, os outros instrumentos que o IPHAN já trazia de “37”; e desenvolvimento socioeconômico do país a gente ainda, eu acho, não sabe efetivamente como transformar a nossa política numa política socioeconômica ou inserida num contexto socioeconômico. *A gente tem uma ideia de que a gente contribui numa certa medida, mas a gente não sabe ainda mensurar... eu acho que é difícil mesmo. Em que medida a gente contribui para o desenvolvimento socioeconômico? Quando é que a gente contribui? Será que sempre? Será que qualquer processo a gente está contribuindo? Acredito que sim, mas a gente não consegue medir, a gente não consegue saber aonde a gente está contribuindo efetivamente. A gente vai desenvolver, a gente vai fazer uma obra no modelo oficina escola, ok, pra capacitar jovens da comunidade, ok. A gente faz o processo, acabou a obra, acabou o processo. Como a gente sabe que a gente interferiu, impactou na realidade socioeconômica daquela comunidade? Só se a gente monitorar esse processo! Uma obra escola a gente não monitora o caminho que os alunos fizeram depois de concluído o processo.*
- Aí...
- Pra saber se impactou. *Como é que a gente mede o impacto? A gente não mede o impacto.*

*Como é que eu posso dizer se a gente contribuiu para o desenvolvimento socioeconômico se eu não tenho instrumentos de medição? Só no meu discurso. Dizer: eu acho que a cultura, eu acho que ninguém vai dizer o contrário, eu acho que a cultura contribui para o desenvolvimento socioeconômico, acho, mas em que medida, o quanto disso, né? Pra que a gente possa acertar da próxima vez. Dizer eu vou fazer uma oficina escola e vou precisar mudar o que em relação ao formato anterior para que eu tenha um impacto melhor? Maior?*

*- na tua área você consegue ver essa missão sendo vivenciada?*

*- Não. Eu não consigo ver isso na área meio. Até porque eu acho que talvez tenha que ter uma participação maior da gente que é da parte administrativa com os projetos que saem, né? A gente vai participar na hora de fazer a parte de pagamento, na hora de fazer a licitação ou participa até na hora de incorporar os bens que vêm junto com convênio, né? Mas eu acho que a gente fica um pouco de lado...*

*- Mas não é esse o papel, assim, pensando junto... quando eu faço um pregão eletrônico, essa não é a minha contribuição?*

*- Sim. Só que eu acho que a gente não se envolve tanto...*

*- Só pega a ponta, entendeu?...*

*--Você vai fazer uma licitação para uma obra, por exemplo, sei lá, restauração de telhado de não sei aonde. Tá. Chegou ali pra você, pronto. Cadê o próximo? Fornada, né? A gente não se envolve naquilo dali. Claro, se não fosse a gente a fazer aquilo dali, não ia sair a licitação, não se ia consertar o telhado, tá, ok! Mas aí, a gente passa, né? O telhado, tá, e fez. Não tem muito assim esse envolvimento, eu acho. Estamos ali perto, né?. Pô legal! Telhado da igreja não sei das quantas, ali perto, e você tá ali meio que vibrando com as coisas que você está fazendo. Não sei se tem isso, esse brilho...*

*- e eu acho que isso... quando eu li aquela missão e você até falou, acho que o patrimônio imaterial ajuda principalmente no fortalecimento da identidade, quando eu li eu pensei: eu faço isso, eu principalmente fortaleço identidades (rsrsrs)*

*-risos*

*- Sim. A área administrativa ajuda isso, claro que a gente está ali para fazer isso...*

*- porque a gente tem...*

*... a gente está ali dando todo o suporte, só que pra gente está chegando é a fornada*

*- É*

*- Só que aí D*

*- Tum, tum, Tum, pagamento, tum...*

*- È isso que eu ia falar, a gente no patrimônio imaterial...*

*- Fornecedor, arquiteto não sei das quantas, não recebi. Pera aí meu amigo, não chegou o orçamento, tá, a gente tá muito assim...*

*- toma lá da cá*

*-Não sei, posso estar enganada...*

*- No patrimônio imaterial...*

*- Você está mais próxima lá no Sítio até do desenvolvimento das coisas que estão lá, talvez. Eu ali no PGC, a demanda na verdade... por isso que eu falo... a minha unidade é uma unidade esquisita, né? Porque ela é toda baseada aqui em Brasília e a gente está ali, ainda não sei bem, ainda não está tendo muito propósito ali. Algumas coisas sou até meio suspeita de falar. Acho mais fácil perguntar pro Douglas que está na SR do Rio Grande do Sul quais as atividades que tem lá na administração, porque por mim passam algumas coisas, a maioria é concentrada aqui em Brasília.*

*-Eu vejo que talvez até pela proximidade física lá eu fico sabendo mais disso, do que está acontecendo, quando estão sendo elaborados os PAs, o que que vai acontecer, o que daqui há pouco vai ter que, né? Vai ter que formatar de projeto básico, de uma licitação enfim. Mas talvez não por uma questão de estratégia do órgão, da SR ou seja lá de que, mas porque está próximo fisicamente, então tu ouves falar, mas não que isso seja uma...*

*- Ai que eu queria falar. No patrimônio imaterial uma das formas daquela coisa do desenvolvimento socioeconômico também me vejo fazendo porque a forma de preservar o patrimônio imaterial é justamente dar sustentabilidade pra que os grupos consigam continuar fazendo manifestação cultural, com alterações, dentro das dinâmicas que for aquela manifestação mas que eles tenham sustentabilidade e apoio pra continuar realizando a manifestação. Então, assim, também me vejo no desenvolvimento, só que assim, um dos instrumentos que a gente tem adotado pra fazer isso é*

*convênio, que é uma forma de empoderar os grupos. Falar: ó, vocês vão ter esses recursos, vocês vão ter que montar um plano de trabalho, vão ter que ter metas e objetivos, ações, tudo isso voltado pra preservação dessa manifestação, o IPHAN vai ajudar, vai apoiar, vai botar esse dinheiro, mas vocês têm que aprender a fazer. Daqui há 10, 20 anos o IPHAN não vai mais se responsabilizar por isso, vocês vão ter que ter aprendido a se sustentar, a se manterem fortes e a gente usa muitos convênios e a gente tem muito problema com a área meio. Eles não entendem porque são grupos que muitas vezes não sabem fazer prestação de contas, não sabem montar um plano de trabalho...*

- muito insipientes, né?

- ... isso. E a gente tem vários problemas com a área meio que eu acho que, *se essa área meio tivesse mais próxima da gente e visse o trabalho e entendesse o que é de fato...*

- e vice-versa também, né?

- ...a gente também entendesse eles, mas aí como a gente ... assim, algumas pessoas acabam tentando... pegam lá... no meu departamento... sabem falar de cor e salteado toda a legislação de convênio e você acaba aprendendo, mas a discussão... *se todo mundo discutisse junto e entendesse o trabalho e a missão do IPHAN maior, acho que as coisas andariam melhor, sabe?* Do que ficar: lá vai esses caras que não sabem prestar contas e não sabem falar direito e não sabem escrever, como eles vão gerenciar recursos do estado? A gente tem que ensinar a eles a gerenciar recursos do estado, a gente tem que... empoderar... e como?

- Deixa eu fazer uma pergunta: eu acho que não é pra eu fazer perguntas aqui, mas ( risos)

- risos

- *assim, acho que a missão e a visão são bonitas, né?, escritas, objetivas, claras, mas alguém de nós participou desse processo de construção da missão e da visão? Construiu isso ou isso chegou?*

Eu tive qui em Brasília com esse grupo... no grupo de discussão disso. E foi um processo assim... teve esse grupo, a gente foi separado em pequenos grupos de discussão, houve uma consolidação depois e numa outra reunião isso apareceu. Não que isso não tenha sido discutido. Houve uma plenária sobre os pontos e houve um arranjo. Mas uma das coisas que me chamou atenção foi de que logo depois, quando a gente fez o Gt pra gestão de pessoas e depois o GT para o Plano de Cargos, ninguém que eu tinha visto lá... porque eu estava começando a vir a Brasília não conhecia as pessoas, ninguém que eu tinha visto naquelas reuniões estava nesses GTs e era exatamente isso que eu... não era uma sequência, não é um sistema? Tudo não faz parte de um único processo? Não que não possam ser pessoas diferentes, mas assim, por incrível que pareça eu acho que daqui desse grupo eu sou a única que conheço a SPOT, a INTG e agora a Pùblix. Ou você conheceu? Você V teve aqui naquele grupo com a INTG em 2009?

-Não

- E aí Tb quem veio nesses encontros não foram chamados para a grande reunião do Comitê gestor em Juiz de Fora. Pra reunião de gestão aí não eram as mesmas pessoas. Você foi pra Juiz de Fora?

- Não.

-O que eu percebo aqui é que missão e visão não são algo do dirigente. Não é o dirigente que vai se guiar pela missão e pela visão, são os servidores, né?

- tem que estar imbuído em cada um de nós

- Fica difícil do servidor estar imbuído e até fazer um pA direitinho se ele...

- nem está comprometido...

- *olha, se a gente fizer uma pergunta: quem leu a missão e a visão da instituição? Não se surpreendam não se a gente tiver um número maciço de servidores que nunca leu essa missão e essa visão...*

- *nem sabe disso*

- eu coleí

- ... ele está orientado por que? Por nada...

- vou bater na mesma tecla: gestão

- *... ainda mais para fazer avaliação de desempenho. Se ele não sabe nem missão e visão*

risos

- quando saiu essa missão e visão, eu coleí em cada porta lá do PGC da área administrativa. Pergunta lá se alguém sabe? Tá colado. Em cada setor lá da área administrativa tá colado missão, visão. Acho que você já viu lá quando você entra, né? Pode perguntar: pára alguém ali e pergunta se sabe...

- Na verdade eu acho assim, missão e visão...

- ... a única pessoa que comentou aquilo comigo foi Maria Emília quando foi lá: IH! Você botou aqui!
- ele era praticamente para servir como mantra (risos) dentro de uma organização. Se toda ação você não perguntar se está atendendo a missão e a visão...
- tem gente que não está envolvido
- *Não está envolvido e são colegas de trinta anos de casa, não é de agora, não... usam até a instituição pra se autopromover*
- ... - E na verdade você deveria ser avaliado por isso também...
- também.
- ...também
- Na verdade a missão e a visão são o grande arcabouço do pensamento da organização.

#### SLIDE 17: VISÃO DO IPHAN

Instituição coordenadora da Política e do Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, capaz de identificar, produzir e difundir referências para a preservação do patrimônio cultural no plano nacional e internacional, dotada de carreira de Estado, qualificação técnica e estrutura funcional para atender as demandas da sociedade.

E assim, só pra gente fechar, a visão do IPHAN também está lá no site, seria uma instituição coordenadora da política do sistema nacional do patrimônio cultural que seja capaz de identificar, produzir e difundir referências para a preservação do patrimônio cultural no plano nacional e internacional, dotada de carreira de estado, qualificação técnica e estrutura funcional para atender às demandas da sociedade até 2015. Esse é um projeto pra 2015.

#### SLIDE 18:

Com os recursos que dispomos, com os macroprocessos que foram desenhados, vocês consideram que atingiremos a visão até 2015? Por que?

Com os recursos que nós dispomos hoje, com os macroprocessos que foram desenhados, vocês acham que atingiremos a visão até 2015 ?(Pergunta 8)

*Não. Não tem nem perigo...*

- risos

- Por que?

- *Ué, porque não basta só você dizer: você primeiro conhece aqui a missão e a visão. Você vai ter que conseguir isso até 2015. Como é que eu vou fazer? Como é que se transforma as tuas ações em ações aderentes à missão e à visão para em 2015, nesta data precisa, conseguir esse resultado? Que processo você vai passar? Eu não conheço passo para isso, eu não sei.... Tá! Eu posso até ir lá atrás do planejamento estratégico do IPHAN e eu vou tentar guiar as minhas ações dentro do planejamento, mas eu acho que não é num passo de mágica.*

- Isso não está sendo feito nas unidades ainda? Por exemplo, na minha nós estamos começando a construir isso, tá? O pessoal está começando a se reunir pra discutir isso. Até então nada tinha sido feito.

- Na verdade eu estou vendo isso como uma resposta para o Brasil inteiro. Estou tentando interpretar isso. *Na SR esse ano a gente estabeleceu algumas reuniões de planejamento estratégico, com grupo pequeno e grupo grande, grupo pequeno e grupo grande para identificar quais eram os territórios estratégicos e os temas estratégicos. Aí, depois a gente comparou com o planejamento estratégico do IPHAN, com o PPA que chegou pra gente, com as metas que foram estabelecidas pra 2015 e junto estava a missão e a visão. Então a gente fez e depois saiu comparando pra ver se havia aderência ou não. Acho que a gente tá no caminho pra isso, mas essa é uma ação quase que intuitiva, não é uma ação coordenada de se fazer isso dentro da instituição. É pouco provável que as SRs tenham desenvolvido um processo de planejamento interno que tente rebater isso com o planejamento estratégico e consequentemente com a visão. Até mesmo precisa entender que o planejamento estratégico está aderente... fazer uma crítica... se o planejamento estratégico é aderente, se o planejamento do IPHAN é realmente aderente à missão e à visão. Pra você construir o seu planejamento em cima daquele. Não há instrumentalização, eu acho, das SRs para trabalhar, aí eu*

vou falar de novo em cultura, cultura de planejamento. Não há cultura de planejamento. Você fez as oficinas de planejamento estratégico IPHAN nacional, mas ela fica circunscrita ainda a...

- cúpula

--... a direção central. Não foi implementada uma cultura de planejamento. Como se implementa uma cultura de planejamento? Você precisa capacitar os dirigentes para formular planos de ação, estratégias, pensar de forma estratégica...

-... montar quadro lógico

-... e quadro lógico... exatamente...

- saber fazer essas coisas

-... e ver aquilo que você está desenhando aqui, qual é a repercussão daquilo em 2015. A gente continua fazendo, a minha crítica em relação a nossa SR esse ano foi: a gente deu um passo imenso, em relação a entender como a gente pode estar inserido dentro desse planejamento estratégico do IPHAN nacional, mas a gente tem ainda dificuldade de visibilizar isso a longo prazo. A gente consegue enxergar para aquele ano, mas a gente ainda não conseguiu desenhar, porque se é pra 2015 eu preciso desenhar quais são os territórios e temas estratégicos para 2015 e quais são as ações que eu vou desenvolver de 2012 até 2015 e não desenhá-las para 2012. A gente acaba fazendo um desenho para 2012 porque é um requisito foral, burocrático do IPHAN de dizer: Ó, vocês têm que entregar o plano de ação senão vocês não vão ter recursos, ou vocês tem que executar esses agora senão o dinheiro vai ser devolvido e não se cria uma cultura de se estar planejando e revisando o planejamento e criando indicadores pra que você consiga monitorar as suas execuções. Lógico que a gente sempre vê lá no ciclo do PDCA, você planeja, formula, executa, avalia e replaneja o ciclo. A gente no máximo consegue hoje chegar aos dois primeiros patamares de formula e executar, mas a gente não consegue avaliar.

- É

- E se não consegue avaliar, a gente não vai conseguir planejar de forma eficiente.

- Vocês percebem assim também nas unidades de vocês?

- *É. A nossa situação é caótica.*

---

**O grupo é interrompido. Trazem um recado da presidência.**

---

**SLIDE 19:** As definições do Planejamento Estratégico, da missão e da visão devem agora embasar todo o processo de gestão da instituição, incluindo aí a Gestão de Pessoas e todos os seus processos integrados, a saber: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios, remuneração, avaliação de desempenho e os ciclos consecutivos de planejamento.

Vamos retomar. O planejamento estratégico vem pra dizer pra gente que essa missão e visão têm que embasar todo processo de gestão a partir de agora. Incluindo aí a gestão de pessoas, todos os seus processos integrados, o que envolve R&S, T&D, benefícios, Plano de Cargos e AD, né?

**SLIDE 20:** A minha proposta aqui é a de que discutamos para alinhar a ADI a essas diretrizes de gestão definidas. Nesse sentido proponho uma reflexão:

Eu queria discutir um pouco mais para alinhar essa AD às diretrizes definidas e aí eu queria que vocês me ajudassem a pensar especificamente sobre AD.

**SLIDE 21: REFLEXÃO SOBRE O PPA**

vocês consideram pertinente que a elaboração da ADI leve em consideração: os recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários à realização de tarefas, e as competências organizacionais necessárias para executar as ações estabelecidas no PPA como parâmetro?

Vocês consideram pertinente que a elaboração da ADI leve em consideração os recursos (CHA) necessários para a realização das tarefas de vocês no dia-a-dia, tendo por base as ações estabelecidas

no PPA? Ou seja, vocês acham que na AD de vocês têm que ter esse paralelo entre o PPA, os recursos e as ações?

- SLIDE 22: AINDA REFLETINDO...
- Por exemplo, no caso dos servidores do SRBM que realizam as visitas guiadas, seria pertinente que a ADI contivesse um item sobre como e em que medida o servidor contribui para a promoção, educação e informação para o patrimônio cultural?
- Caso o servidor não contribua para essa ação, seria necessário também que se soubesse o que falta a ele para desempenhar seu papel?

- Você fala a elaboração da ADI, ou seja, de uma ADI, não dessa...  
 - A gente viu missão, visão, PPA, a gente começa a ter um norte aí que o IPHAN já jogou e você tem que ser avaliado em função do que a instituição quer de você, né?

-Certo

- Aí eu começo a questionar: se vocês se enxergam naquela missão, se vocês entendem a visão, vocês acham que têm condição de considerar que a ADI que a gente pretende implantar um dia leve em consideração os seus conhecimentos, as suas habilidades e atitudes para você realizar essas tarefas que estão lá no PPA? (pergunta 9)

- *Claro que sim. Porque se o planejamento não leva em consideração as competências que dispõe, os recursos disponíveis, sejam materiais ou humanos, e assim desconsidera os competências, habilidades e atitudes e se a organização é feita por pessoas não tem como não levar em consideração que uma AD, até porque existe um componente institucional e um componente individual, não leve em consideração esses elementos aí.*

- Ficam batendo como hoje as caixinhas que não se comunicam, né?

- Sim, pra mim é isso.

-*Tem um planejamento estratégico bacana, tem uma ferramenta de AD razoável, tu tem PPA e onde você faz...*

- *exatamente... quem é que liga isso tudo?*

- hj não tem

- *Aí descamba para a avaliação subjetiva, para a avaliação pessoal...*

- porque você não vê nenhuma relação com a realidade prática

... qual o parâmetro, né, pra poder avaliar?

#### SLIDE 23: CASO A COMISSÃO CONCORDE

Teríamos por exemplo:

##### **Ação 1: Identificação e Reconhecimento de Bens como Patrimônio Cultural Brasileiro**

O que será avaliado:

Se o servidor que atua nessa área mobiliza suas capacidades para realizar, promover, fomentar, orientar e difundir ações de identificação e ações de reconhecimento de bens culturais como patrimônio cultural brasileiro, visando à realização de estudos e pesquisas.

Então, por exemplo, no caso lá do Sítio: vamos pegar os servidores que fazem as visitas guiadas. Vocês concordam que eu tenho que fazer na AD a avaliação de como e em que medida esse servidor contribui para a promoção, educação e informação do patrimônio cultural – vou voltar aqui no macroprocesso da promoção pra gente poder acompanhar –se ele está fazendo a visita guiada ele está inserido neste macroprocesso que é um dos macroprocessos da promoção. Então a AD dele vai ter que conter itens que consigam mensurar como ele executa essa promoção, educação e essa informação do patrimônio cultural. É isso? (Pergunta 10) (1;11:56)

- Por exemplo, no caso da primeira ação lá do quadro do macroprocesso: a identificação e o reconhecimento de bens como patrimônio cultural brasileiro, tá? Então vamos supor que vocês cheguem a conclusão que alguns servidores estão responsáveis por esta ação. Então na avaliação de desempenho desses servidores que reconhecem esta ação, que executam esta ação, eu vou ter que avaliá-lo levando em consideração se esse servidor que atua nessa área mobiliza suas capacidades para realizar, promover, fomentar, orientar e difundir ações de reconhecimento de bens culturais como o patrimônio cultural brasileiro visando a realização de estudos e pesquisas. Então na AD dele vai ter lá: é capaz de realizar a identificação de bens como patrimônio cultural brasileiro; promove a

identificação de bens como patrimônio cultural brasileiro; fomenta a identificação de bens e ele vai ser avaliado por cada um desses itens, porque todos esses itens estariam ligados às ações que ele teria que executar dentro do IPHAN. Seria assim. Isso faz sentido pra vocês?

- *Sentido faz, mas eu acho isso de uma capilaridade tão grande que fica difícil administrar, né?*

- *Eu acho que faz sentido, mas é difícil...*

- É difícil administrar dessa forma, porque aqueles exemplos que *eu estava falando da necessidade do nosso instrumento hoje ser um pouco mais detalhado, aí tu chegas ao extremo, tá explodindo ele no nível de cada atividade, considerando que hoje a gente tem 254 cargos, tudo bem, a gente não tem 254 atividades, mas a gente tem uma gama bastante grande. Eu acho que é o mundo ideal, mas não sei se a gente consegue fazer isso num espaço de tempo razoável.* O desafio é: Como customizar isso sem deixar uma coisa tão individualizada como por exemplo o que está sendo colocado aí e nem deixar uma coisa tão superficial como é hoje, né?, entre esses dois extremos a gente tem que ter um...

- Vou devolver a pergunta pra gente pensar junto, nós estamos criando um novo plano de cargos e estamos pensando em 2 cargos para a área meio e 2 cargos para a área fim e no futuro esses 200 cargos não existirão mais. Portanto, estamos entendendo que todas as atividades do IPHAN estarão inseridas nesses 4 cargos. Se nós definirmos esses 4 cargos nós estamos definindo todas as atividades.

- É mais fácil você fazer uma avaliação em cima disso...

- se nós fizermos a avaliação de desempenho para cada um desses cargos...

- sim, mas nesse exemplo aí, essa pessoa que faz essa visita guiada, provavelmente ela vai estar num cargo de nível médio e uma série de outros profissionais de outros cargos que não fazem esse tipo de atividade e aí como é que você customiza isso. Como é que você vai avaliar esse ponto nesse item com os demais que estão no Brasil todo?

- os macroprocessos... é que eu acho que a dificuldade também de fazer em separado é porque você pode ter isso tudo dentro de um..., como perfil de um mesmo servidor. Você pode até mandar o servidor... essas dimensões, numa mesma ação...

- das ações. Por exemplo, eu posso criar um instrumento que: eu tenho lá a missão, eu tenho a visão e eu tenho essas ações

- na verdade eu posso ter uma ação, que isso é... o que é ação? OK. Ação de cada macroprocesso, mas, por exemplo, eu posso ter uma ação que ela ajude a preservação do patrimônio, normatize o patrimônio, identifique, porque normatizar está relacionado também a identificar, muitas vezes a gente faz primeiro o reconhecimento, como processo eu posso desenvolver a promoção e a educação desse patrimônio que eu estou identificando e normatizando e assim eu posso também está fortalecendo a instituição dentro de uma política nacional, quando eu articulo com parceiros que vão gerir, parceiros que estão dentro do mesmo território de competência. É isso que eu estou achando só difícil, assim..., de separar a pergunta por macroprocesso.

- E se a gente pensasse assim: a gente tem um plano de trabalho

- isso

- A sua unidade tem um plano e a minha tem outro. Todos os funcionários daquela unidade deveriam estar comprometidos com aquele PT

- Eu não tenho não. Eu estou fazendo agora...

- Sim, mas você tem as ações. Tem as ações?

- Sim

- Que é um plano de Trabalho da unidade

- Sim

- E aí, aquele seu plano de trabalho são ações onde todos os servidores daquela unidade deveriam estar voltados para a execução daquelas atividades naquele período, um ano que seja, tudo bem... Então você poderia criar uma avaliação de desempenho que mensurasse o tanto que cada servidor colabora, coopera para a execução da missão da sua unidade...

- nesse caso, vai estar muito... em relação às ações... hj a gente desenvolve as ações, traduz isso em execução orçamentária... é o que a gente tava discutindo anteriormente, né? A gente discutiu o planejamento do IPHAN, da SR, identificou quais eram as ações, territórios e temas estratégicos. Quais eram as ações para cada um desses territórios e temas e definiu o que necessitava de recursos e o que não necessitava de recursos, o que a gente efetivamente consegue fazer porque a lei nos obriga ou porque a força do dirigente nos obriga é executar o que demanda recursos. Muitas vezes o que não demanda recursos e que são ações estruturadoras a gente não consegue se debruçar, porque a

prioridade não é pra... muitas vezes, aí subverte a questão da estratégia nessa hora... tem ações que são estratégicas mas que, por não demandarem recursos, não há um debruçar sobre aquela ação.

- mas ela deveria ter sido feita...

- mas ela deveria ter sido ... não é demandada. Lá na nossa SR a gente não consegue... esse ano, a gente começou com esse planejamento estratégico, todo o esforço está sendo feito para executar o que a gente pediu e o que a gente conseguiu. Mas outras ações que não demandam recursos financeiro... a gente... não está sendo nem objeto de preocupação...

- e aí não seria justo que vocês fossem cobrados...

- porque não tem fôlego, não existe fôlego, espaço para isso, não existe espaço, ou seja, não é que não tenha espaço, é porque o planejamento ainda está muito relacionado à execução financeira. Quando você transforma ação meta, quantifica a meta, você tem... chegaram umas metas muito esquisitas, mas muito esquisitas que eu até hoje... eu debulhei esse PPA que chegou e eu entendi, procurei entender as metas estabelecidas pra poder embasar a discussão no planejamento. *Mas tinham metas como: aprovar 8.000 projetos. Como é que pode se dar uma meta de aprovar 8.000 projetos?*

- Só quantidade, né? Qual a qualidade disso?

- *Que meta é essa? De aprovar 8.000 projetos de intervenção? E se o projeto não tiver qualidade? E se não for passível de aprovação? Há uma dimensão aí que não depende do servidor para atingir a meta*

- e não seria justo ele ser julgado por isso

- não seria possível ele ser julgado... agora, se essa meta é traduzida para o servidor dizendo, olha, você que é analista de projeto, você tem que aprovar 50 projetos nesse ano, não tem como. Não é porque ele não quer não. Primeiro é preciso dar entrada de no mínimo 50 projetos, depois é preciso que os 50 projetos tenham condições de aprovação

- *Agora, por exemplo, se você está ali com tudo que foi definido e se você faz uma AD pra definir como se tudo fosse executado e se algumas dessas coisas não puderam ser executadas ou foram colocadas de lado, também cabe você ter um espaço para dizer que não cabe avaliar... a cobrança está no formulário porque você tem que ter um padrão, nem que seja um pra cada unidade, mas você tem que ter um pano de fundo e que caiba ao gestor... ele precisa ser preparado para dizer: olha, isso não foi cobrado, isso não foi bem mensurado e que isso seja um feedback também pras próximas avaliações... você passa a ter um registro...*

- mas sabe qual é o receio? Como aconteceu nessa avaliação de desempenho e aí se atentou: ó, primeiro: isso é 20% da avaliação. Como vai ser feita a avaliação institucional? Em cima dessas metas que estão sendo colocadas? Não sabemos como isso vai ser feito. Porque a princípio grande parte delas são inviáveis. *Ninguém combinou com você que você tinha que aprovar 8.000 projetos até 2015 e nem tava claro se era pra 2015 ou se era pra um ano*

- não foi pactuado

- não foi pactuado isso. *Chegou como meta estabelecida. Ninguém sabe da onde veio, quem escreveu aquilo, como se chegou àquela e depois isso chegou junto com uma avaliação, um exemplo de como se chegou à quantificação dos recursos para cada superintendência.* Me parece que o exemplo que ficou para toda a SR ficou colocado pra Pernambuco, ou seja, a gente tinha uma ideia... Outra questão interessantíssima, na SR de Pernambuco, sempre o resultado final do ano chegava assim: a gente conseguia executar quase 100%, ou conseguia executar 100% ou conseguia executar cento e poucos%, quando chegou a justificativa esse ano dos recursos que foram, que estão sendo disponibilizados para a superintendência, chegou um exemplo de avaliação da execução. O exemplo era a SR de Pernambuco. Aí mostrou média de execução 2008 até 2011 como parâmetro. Era 1%. Por que?

( a fala do servidor está sendo ritmada com pequenas batidas na mesa com a mão, enfatizando a fala)

A execução está sendo estabelecida agora como aquilo que você recebe no ano e executa dentro do mesmo ano. Só que desde que eu entrei no IPHAN, os PAs e as execuções, as licitações, sempre eram feitas de agosto até dezembro. Ninguém executa dentro do mesmo semestre. No máximo a gente conseguia até o dia 31 de dezembro ficava todo mundo lá do administrativo louco, querendo botar tudo pra rua pra não perder o recurso e começava-se a gastar o dinheiro no ano seguinte. Só que para a contabilidade da administração pública é restos a pagar e para o cômputo do IPHAN, quando chegou essa análise bem bonitinha, chegou como 1% de execução de 2008 a 2011. Meu Deus do céu...

- Pro outro exercício...

- Se for pra ser medido dessa forma, vai ser uma tragédia! É a forma certa de ser medida? Talvez seja. Mas quais são as condições que estão realmente sendo dadas para que o planejamento seja feito com um ano de antecedência, que não é...
- pra que se execute no ano...dentro do exercício
- pra que você receba o dinheiro naquele exercício e execute naquele exercício.
- O principal é receber o dinheiro, porque a gente deixa de fazer muita coisa por causa disso...
- exatamente.
- ... demora a receber
- demora a receber. Recebe em abril, maio. Isso agora. Porque os outros anos, quando eu cheguei eu recebia em setembro.
- e se você não recebe não pode ser cobrado em função dessa meta, né
- Aí, como vai ser a avaliado o desempenho institucional? Se for em cima disso, ferrou!

#### SLIDE 24: VOLTANDO À ELABORAÇÃO DA ADI

Os estudos teóricos apontam para a necessidade da ADI ter por base:

- Além dos dados extraídos do Planejamento Estratégico,
- Também a descrição de cargos, ou seja, a definição das atribuições que na organização se estabeleceu como esperadas para cada indivíduo.

**SLIDE 25** Como já detalhamos nas reuniões desta Comissão, o IPHAN conta hoje com 772 servidores ativos permanentes e dos 110 cargos que existiam, após a racionalização de 2008, tem-se hoje 11 cargos, significando uma redução de 90% dos cargos.

- Outras coisas vão impactar também nisso. Em 2008 a gente tinha 1249 servidores e hoje somos 772. E como nós vimos hoje na racionalização de cargos feita em 2008, de 110 cargos a gente passa pra 11. Eu coloquei esses slides aí, mas é exatamente o que a Maria Lucia colocou hoje à tarde. Na verdade, ela apresentava 12 cargos mas porque na área, no nível auxiliar ela apresentou

#### SLIDE 26



**A RACIONALIZAÇÃO EM 2008**

**110 cargos transformam-se em 11**

| CARGOS                               | Até 26/05/2008 | Após 26/05/2008 |
|--------------------------------------|----------------|-----------------|
| CARGOS DE NÍVEL AUXILIAR / ÁREA MEIO | 4              | 2               |
| CARGOS DE NÍVEL MÉDIO / ÁREA MEIO    | 51             | 5               |
| CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR/ ÁREA MEIO  | 18             | 2               |
| CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR/ ÁREA FIM   | 37             | 2               |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>110</b>     | <b>11</b>       |

Fonte: Processo nº 04500.004668/2008-10/ MPOG – Proposta de Racionalização de Cargos

- três...
- é, três cargos e quando eu recebi o material do SIAPE um desses cargos já não era ocupado por ninguém
- Ah tá, foi cortado
- já tá vago. É como não vai ser mais preenchido, a gente não vai mais repor porque não tem mais nível auxiliar a princípio, seriam auxiliar operacional e auxiliar de atividades culturais.
- E aqui o demonstrativo de que cargos são esses, que eu não vou repetir aqui, mas que vamos ter que avaliar em função deles. (Pergunta 11)
- Ela já mostrou e já disse que nós vamos ter que fazer uma racionalização. As atribuições deles, como é que eu vou medir... um auxiliar operacional com essa definição de atribuição se a gente sabe que não tem na casa alguém que faça tudo isso?

*Eu vou ter que definir pela execução, pelo que cada um faz. Mas esses são os cargos que estão valendo. Se a gente fosse mexer na AD hoje, teria que ser em função desses cargos*

- *Desses*

- O que a gente questiona também é isso: Você fazer uma AD e não ter as definições certas das atribuições...

- É só pra cumprir tabela

- ...Não fazer essa passagem agora, enquanto a gente está fazendo um plano. Como é que fica isso? Vai se fazer isso depois? A gente não colocou isso no Edital com ela ( a consultora)

- Eu acho que não (1:29:00)

- Eu lembro que o primeiro TR que eu fiz que mandei pra cá e que foi todo modificado, eu botei não só avaliar o que tava já feito, como reelaborar. A não ser que se tenha cortado. É uma coisa de se ver...não sei...

- Eu acho que a gente não tinha a dimensão de que a gente ia precisar fazer essa racionalização. Eu achei que isso fizesse parte, definir os cargos

- faria. Se estiver escrito lá. Não era somente avaliar. Era também reelaborar. A gente tem até que depois recorrer a isso pra ver como é que está, mas eu não sei como é que a gente faz uma avaliação de desempenho se a gente não sabe direito o que cada um faz...

- *Na verdade a solução pra isso seria pedir novamente que cada um descrevesse as suas funções só que aí nós teríamos que trabalhar com 110 cargos, como você falou*

- *Então isso a gente vai ter que optar, porque a AD sempre vai ficar capenga se não tiver por base o cargo, aí é sempre subjetiva... se você não tá preso naquilo que o cara foi contratado para fazer, né? ... isso é um nó... essa racionalização ela já mostrou que não está bem feita, que a gente vai ter que fazer outra em cima e que talvez a gente pudesse trabalhar então com os cargos novos, tentar definir os cargos novos;*

- eu entendi que essa racionalização me parece quase que impossível... que é uma diversidade tão grande

- eu entendi que talvez tivesse que fazer agrupamentos diferentes desses que estão sendo apresentados. Alguns ali, administrativos, estão bem feitos. Outros não. Tem que separar e fazer uma aglutinação diferente

- Mas, por exemplo, quando a gente perguntou, eu perguntei... ela disse que na verdade isso não... mesmo a racionalização dos cargos não geraria a transposição, né?

- Sim

- ou o enquadramento, né? Não geraria o enquadramento para a nova situação...

- Sim, mas por exemplo se eu crio um cargo...

- Então qual o sentido de fato?

- analista, área fim, aí vai ter lá a sua definição. Você hoje não tem esse nome, mas você tem que se enxergar nele

- Certo... pra criar uma referência

- A D. tem que se enxergar no cargo de administrador

- Então vai servir objetivamente para isso, pra criar essas referências

- e aí a gente vai trabalhar com esses...

- vocês concordam com isso ou eu estou viajando?

- Já que a gente vai ter que se esforçar para fazer essa racionalização dos novos cargos ou que ela vai entregar pelo menos esses novos cargos prontos, isso eu não entendi,... Se a gente vai definir ou se ela vai entregar, a gente usaria isso como base para a AD porque todo mundo tem que se enxergar nisso.

- Desde que as pessoas consigam se... aí é que vai gerar o problema... se a gente não tiver feito essa racionalização, como a gente vai encaixar as pessoas dentro do cargo 1 ou 2 do nível superior, 1 ou 2 do nível intermediário

- a gente não vai encaixar, não é? Isso aí você está falando do que? Da carreira nova que vai ser criada?

- não, porque por exemplo, essa questão da racionalização pelo que a gente está falando é, inclusive, para também como objetivo criar uma identidade para um grupo que está disperso. Cada um faz uma coisa. Então vai se agrupar pessoas para se enquadrar num novo cargo do ponto de vista das atribuições, pra gente poder dizer, olha! Esse grupo de economistas, arquitetos, bababá, deve ser considerado dentro das atribuições dessa novo cargo...

- de analista da área fim, que tem uma base igual. Tem algumas coisas específicas
- E semelhanças
- uma base igual
- Pronto. A gente vai ter que fazer esse exercício teórico. Pegar esse grupo e dizer: olha, vocês na verdade estão aqui. Mas, então pra gente fazer a avaliação com esse novo critério, esse novo filtro de análise que são as atribuições desses novos cargos, a gente tem que dizer pro economista, pro arquiteto, geólogo, assistente institucional que eles vão ser avaliados dentro desse grupo
- ou perguntar a ela amanhã se é isso. Se é essa a linha...
- *Então de uma certa forma, pra gente fazer a nova AD nessa proposta a gente teria que fazer essa racionalização anterior*
- *Eu entendi isso hoje. Não sei se vocês entenderam do mesmo jeito, senão vai sempre ficar capenga. A gente vai caminhar em outras coisas na AD, a gente vai incluir critérios da missão, da visão, do planejamento estratégico, mas não vai conseguir...*
- mas essa racionalização de cargos não tem nada a ver com aquilo que a Ju estava falando, não, né? Que o pessoal fica 10% a menos, fica com uma diferença entre a carreira nova
- não. Não tem a ver com a racionalização, mas tem a ver com a proposta
- Aí vai entrar como plano de cargo e o outro vai entrar como plano de carreira, é isso?
- A gente pode optar até por não apresentar isso, mas usar como base para a AD
- Isso. Internamente...
- Até pra piloto. Até pra dizer: não funciona ainda, não atende ainda... talvez a gente descubra até que os cargos não estão atendendo a realidade, o que a gente elaborou, 4 cargos, podem não estar atendendo a realidade...
- na verdade isso seria até fácil... simples de se fazer hoje porque se serão 2 cargos de nível superior, área meio e área fim. Hoje as pessoas já se reconhecem: quem é da área meio e quem é da área fim. Então é pegar um grupo grande botar aqui, pegar um outro grupo grande e botar ali. A princípio isto é fácil...
- e tentar amarrar essa descrição...
- porque... não sei se pra todo mundo... mas a princípio todo mundo sabe se está vinculado a fim ou meio
- eu acho até que a gente pode perguntar a ela se amanhã a gente pode usar um tempinho pra fazer esse exercício, sabe, rapidamente, se a gente consegue definir as linhas gerais do que seria...
- Sim.
- um analista da área fim, da área meio, um técnico da área fim, um técnico da área meio. Pelo menos o que é geral, o que é comum a todos. Porque aí a gente já levaria isso
- Quando a gente conversa sobre isso, ou pergunta, as pessoas sabem. Eu sou da área meio, eu sou da área fim, eu estou na área fim hoje, mas eu sou da área meio
- Hum hum, e isso tem a ver com o que ela faz, né?
- tem a ver com origem e entrada no órgão

---

**Nesse momento, a moderadora percebeu que alguns dos membros apresentavam sinais explícitos de cansaço ( bocejões e olhos vermelhos) e optou por não dar início à apresentação dos fatores. Para finalizar, optou por mostrar a divisão por áreas do IPHAN, mapeadas pela consultoria Spot em 2009 e os dois organogramas. Sendo assim, apresentou os slides 27, 32, 33,34,38 35,36 e 37 e encerrou os trabalhos daquele dia:**

---

- Bom, gente, então além dessa descrição de cargos, o IPHAN também mapeou as áreas de atuação e agora já tem o organograma do IPHAN novo, que foi publicado, que saiu agora.

**SLIDE 27:**

Além das descrições dos cargos, as áreas de atividades do IPHAN também foram mapeadas pela SPOT Consultoria no 1º semestre de 2009.

**SLIDE 32:**

A SPOT Consultoria classificou as unidades do IPHAN em função das atividades que realizavam e as agrupou em 17 áreas, mas o Departamento de Museus, em 2010, transformou-se em uma instituição distinta, o IBRAM. Já que essa Comissão é representativa do corpo funcional, o exercício sobre responsabilidade da unidade e requisitos do cargo que vocês fizeram agora servirá para discutirmos o resultado apresentado pela SPOT.

**SLIDE 33:**

As 17 áreas foram as seguintes:

|                          |                                      |  |
|--------------------------|--------------------------------------|--|
| 1. Administração Central | 7. Departamento de Museus            | 13. Povo Imperial                              |
| 2. Centro Cultural       | 8. Divisão Administrativas Regionais | 14. Presidência/Gabinete                       |
| 3. ONDP                  | 9. Divisão Técnicas Regionais        | 15. Procuradoria Federal                       |
| 4. COGEPROM              | 10. DFA (18 sub-áreas)               | 16. SRBM                                       |
| 5. COFEDOC               | 11. DPI                              | 17. Superintendências Regionais (22 sub-áreas) |
| 6. DEPAM                 | 12. Escritório Técnico               |  |

Área 7: extinta- transformou-se em IBRAM

**SLIDE 34:**

Algumas áreas trocaram de sigla, mas não tiveram suas responsabilidades alteradas, certo? Tirando o Departamento dos Museus, vocês consideram que estas áreas refletem a realidade atual do IPHAN? Podemos prosseguir?

Tirando o Departamento dos Museus, vocês consideram que estas áreas refletem a realidade atual do IPHAN? (Pergunta 12)

- Eu acho que eu tinha... acho que é uma inquietação que eu tenho é de tentar ver a aderência...

- a arqueologia está aí?

-... *também dessa estrutura... tenho interesse em fazer isso... verificar a aderência entre essa estrutura organizacional com a missão e a visão... que eu acho que as duas coisas não podem estar dissociadas.* Se eu tiver uma missão e uma visão e um organograma que aponta pra outro caminho vai me dizer quais são as disfunções que vão estar ali no meio, claras, que vão impedir ou dificultar a que eu chegue ao atingimento daquela visão e missão

- nesse sentido, talvez a AD também aponte isso. Porque se ela vai usar... se a gente pensar em unidades, né?, já que cada um tem um programa de trabalho...

- olha só... quando a gente fala de política de identidades culturais, reconhecimento de identidades culturais, tá, aí eu disse, ó, eu acho que quem faz isso hoje é patrimônio imaterial, mas na missão nem na visão está dizendo ali. Não está dizendo que a missão é que o departamento do patrimônio imaterial reconheça as identidades. Ele está falando de uma forma como um todo. Mas a política, distribuição de recursos, quantitativamente, é um índice que a gente pode até utilizar... quantos recursos hoje são liberados pra DPI, quantos são liberados para DEPAM? Qual a repercussão disso... isso é em função de uma estrutura que é de caixa... que não é matricial... que é hierárquica, antiga, tradicional, clássica que talvez não facilite ou que não esteja muito aderente com por exemplo palavras como articulação e coordenação, que pressupõem estruturas mais evoluídas de organização. No mínimo uma estrutura matricial e no mínimo enxergando isso dentro de uma rede

- É... mas é assim nessa estrutura hierárquica que funciona, né?

- Tô dizendo... é assim

- É aquela coisa... um é avaliado aqui, manda a sua avaliação pra lá, pro outro dar a sua nota final, mesmo que não trabalhe junto, com ele diretamente

- certo

- Exatamente

**SLIDE 38:**

Bom, então são as 16 diferentes áreas de atividades que serão consideradas para a elaboração da ADI, certo?

Vocês identificam alguma área cujas atividades sejam realizadas exclusivamente por terceirizados? Qual?

Podemos avançar?

- Bom, essas são as áreas. Eu queria saber se vocês veem alguma área que não esteja aqui, que vocês tenham percebido que tenha sido criada...(Pergunta 13)
- *tá faltando ali o PGC... em algum canto...*
- que não está né (risos)
- falta. Não sei...
- Mas não estaria lá dentro do DPA?
- Não. É uma unidade gestora como as unidades especiais.
- É uma outra unidade gestora?
- É uma outra unidade gestora. *E agora ainda criaram mais uma coisa, que é aquele condomínio lá do PGC, que é uma outra unidade gestora*
- Condomínio?
- É. Criaram um condomínio do Palácio...
- Então ali naquela caixinha, tem coisa pendurada nela, quer dizer...
- é.. eu... é...entendeu?
- existe ali uma unidade gestora separada com, provavelmente, atividades gestoras separadas, que tem uma missão...
- sim. Qual é a ideia que aconteça com o PGC? Que ele realmente se transforme numa unidade especial, que ela se transforme no Centro Lúcio Costa. Aquela figura ali dentro das unidades especiais
- que é pra cumprir essa questão de planejar toda essa
- ... toda essa formação educacional
- internacionalmente
- toda a formação educacional da área de patrimônio, tanto interno, Brasil, quanto externo, em parceria com a Unesco
- Vou mostrar os organogramas de 2009 e 2012...

**SLIDE 35: Organograma em 2009**

**SLIDE 36:** Vamos dar uma olhada no organograma de 2009 e no de 2012 para nos certificarmos de que não nos esquecemos de nenhuma área.

**SLIDE 37: Organograma em 2012**



- Só terceirizado?
- Não. Tenho conhecimento de só cargo comissionado... gente de fora da instituição... e era só ela também
- Só DAS... mas não terceirizado...
- mas tem coisa aí com grande parte, tipo de 100%, 90% terceirizado, por exemplo, uma coordenação em que você tem grande parte terceirizado, poucos são servidores. A gente tem isso daí
- Gente , eu queria encerrar aqui por hoje. Ainda tem uma parte que diz respeito aos recursos necessários para execução das nossas tarefas. A gente dá continuidade amanhã. Eu queria pedir que hoje à noite, antes de dormir...

Risos

- ... vocês pensassem um pouco nas tarefas que vocês executam no dia a dia.

Valeu, gente. Obrigada.

**Dia seguinte às 8:30h. A Coordenadora da COGEP não pôde estar presente neste momento. Está numa reunião com a Presidente. Fernanda não pôde comparecer.**

Oi gente, bom dia. Vamos continuar?

Bom eu queria primeiro que vocês preenchessem esse formulário de identificação do nosso grupo e que vocês escrevessem sobre as atividades que vocês executam no dia-a-dia. Aqueles que são gestores podem colocar esse indicativo na parte superior da folha

**SLIDE 28:**

Antes de apresentar o resultado desse mapeamento, eu gostaria de propor um exercício. Eu pediria que cada um pegasse uma folha de papel. O exercício consiste em registrar as seguintes informações ...

**SLIDE 29:**



Pense na unidade em que você trabalha e registre quais as responsabilidades da unidade.

|                   |
|-------------------|
| UNIDADE DO IPHAN: |
| RESPONSABILIDADE: |

Agora preencha o próximo quadro.

Eu queria que a gente tentasse expressar as responsabilidades e aqueles conhecimentos e habilidades que são necessários a nossa atuação.

**SLIDE 30:**



| REQUISITOS DO MEU CARGO  |   |
|--|---|
| COMPETÊNCIAS TÉCNICAS  |   |
| Nível: ( ) Auxiliar ( ) Intermediário ( ) Superior                   |   |
| Área: ( ) Meio ( ) Fim   |   |
| CONHECIMENTOS/ saberes<br>Essencialidade e conhecimentos necessários | HABILIDADES/ saber fazer<br>Experiências práticas necessárias |
|  |   |
| Principais responsabilidades   |   |
|  |   |

**SLIDE 31**

**VOLTANDO AO MAPEAMENTO REALIZADO PELA SPOT**

Em 2009, o mapeamento foi realizado com base nas respostas de 630 questionários e também em 17 entrevistas realizadas com gestores das áreas meio e fim, muitos dos quais ainda ocupam a respectiva função. O modelo do questionário foi disponibilizado na página da consultoria externa SPOT e muitos de vocês o responderam, certo?

SLIDE 39:

Eu queria agora que vocês focassem no quadro que preencheram a respeito do cargo que ocupam. Podem pegá-lo?

Por favor, aquele que for gestor de equipe, escreva a palavra **GESTOR** na parte superior da folha. Eu vou relacionar 26 recursos e gostaria que vocês assinalassem, na mesma folha em que fizeram a descrição do cargo, aqueles que são essenciais para que vocês executem bem suas funções no dia-a-dia.

Bom, agora eu vou apresentar uma série de recursos pra vocês. Eu queria que vocês relacionassem nesse mesmo formulário aqueles que vocês acham que são essenciais para cumprir com as tarefas de vocês.

Vamos lá?

-Como assim?

- Eu vou projetar slides contendo frases que identificam fatores importantes na execução de tarefas. Eu gostaria que vocês apontassem quais aqueles que são importantes para cumprir com as obrigações de vocês. OK?

- OK.

SLIDE 40:

1. Expressar suas ideias de maneira clara e objetiva (início, meio e fim).
2. Ouvir as ideias apresentadas por outras pessoas.
3. Traduzir as ideias.
4. Adaptar a linguagem aos diferentes ouvintes, fazendo-os entender e estabelecendo por meio da fala ideias claras e transparentes de forma a trazer fatos e dados.
5. Argumentar de forma lógica.

**Os participantes fazem as anotações sem tecer comentários**

SLIDE 41:

6. Relacionar-se com as diferentes pessoas de maneira respeitosa e cordial, demonstrando habilidade para ouvir os outros e mantendo a calma diante de situações adversas.
7. Apresentar facilidade para interagir com pessoas dos mais variados perfis, em situações diversas

SLIDE 42:

8. Oferecer soluções úteis que maximizem os resultados, minimizem os custos e o tempo de entrega.
9. Melhorar uma situação existente.
10. Criar algo novo, com uma postura ativa frente às tarefas a serem cumpridas, ao invés de se adaptar passivamente à condição existente

- tem que ver se pra sua função isso faz sentido, né, mas talvez pra gente...

- a gente já faz isso, sim, que, aliás, que é um problema.

- mas você não acha que...

- gente, assim, maximizar resultado, minimizar custo e tempo de entrega, eu acho que, pra área fim também, ué. Se você pode maximizar resultado.

- Eu tô vendo se se encaixa na área administrativa...

- A gente tem que ser mais objetivo...

- Não quer dizer que não use...

- esse é o princípio da eficiência e da eficácia...

- É, não é?

- Isso

- Você acha que você não usa?

Risos

- aquela que não é eficiente. Risos

- Um custo alto e demorar ou não... brincadeira!
- Posso mudar?
- É porque tem uma coisa bem de entrega, né?
- entrega, bom...
- muitas vezes depende... às vezes você precisa de um tempo maior para amadurecer melhor, entendeu? Depende do prazo...

**SLIDE 43:**

11. Compartilhar informações, interagir, cooperar e trabalhar em conjunto na realização de atividades e tomada de decisões.

- devia colar isso na camiseta da instituição... risos
- Tá gravando não, né?
- Tá sim, mas não se preocupem...

**SLIDE 44:**

12. Compreender a organização como um todo formado de subsistemas interligados, ou seja, ter o conhecimento da organização como um sistema formado de subsistemas, de modo que seja possível analisá-lo e mesmo interferir nele.

Ah! Isso é muito importante... até dentro dos departamentos, das coordenações gerais, ainda mais dentro do IPHAN então como um todo imprescindível...

- Fica tão distante às vezes...

**SLIDE 45:**

13. Planejar atividades.  
14. Realizar as atividades propostas dentro do prazo estabelecido, administrando o tempo e os recursos.  
15. Estabelecer prioridades com foco no resultado

- Isso a gente precisa adquirir, não é pra marcar só aquelas que a gente já tenha, né?
- Não. São aquelas que você acha importante ter pra executar o seu trabalho...
- Posso passar?

**SLIDE 46:**

16. Adaptar-se às mudanças.  
17. Adaptar-se às diferentes culturas, adequando-se com facilidade à utilização de novos métodos, procedimentos e ferramentas que forem implantados para a realização do trabalho.  
18. Saber lidar com a diversidade.

- Tem umas que são decorrentes de outras, né, então...

**SLIDE 47:**

19. Assimilar a cultura e conceitos organizacionais, buscando o aprofundamento de seus conhecimentos, a fim de se tornar um agente de fomento à cidadania, por meio da proteção do patrimônio cultural do país.

- São várias coisas aqui...

**SLIDE 48:**

20. Conduzir um grupo de pessoas.  
21. Motivar a equipe.  
22. Influenciar a equipe para que contribuam, voluntariamente, da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização.  
23. Avaliar e reconhecer os esforços de cada um, de forma a estimular uma melhoria contínua no trabalho.

- Tem algumas que eu tenho vontade de sublinhar

**SLIDE 49:**

24. Interagir com outras pessoas, a fim de estabelecer parcerias em prol dos objetivos organizacionais, articulando e apresentando os ganhos para cada uma das partes.

**SLIDE 50:**

25. Construir planos de ação detalhados para a sua área, a partir das estratégias da Instituição.  
26. Garantir o comprometimento das pessoas para implantar planos de ação, analisando as implicações das ações, antes de colocá-las em prática.

**SLIDE 51:**

Vocês acham que deveriam ser avaliados tendo por base esses 26 fatores?

- Vocês acham que vocês deveriam ser avaliados por esses fatores? (Pergunta 15)
- Como avaliar esses fatores?
- Tem uns que dá pra você mensurar, mas tem outros aí que são subjetivos
- pois é...
- Como mensurar aí a gente pode estudar como fazer, mas você acha que você deve ser avaliada por esses fatores? Eles fatores falam da sua capacidade de entrega? (Pergunta 16)
- Sim, mas não sei como mensurar algumas questões dessas aí.
- É... talvez pegar as sínteses, porque têm umas formulações aí que envolvem vários aspectos que... é possível objetivar, mas passa pelos aspectos gerais das funções, das responsabilidades, né?
- Quando você descreveu as suas funções, lá naquele quadro... você vê aí recursos necessários pra aquelas suas funções? (Pergunta 17)
- Vi
- alguém não viu isso? (Pergunta 18)
- Nem tudo você vai conseguir mensurar numa Ad. Tem coisas que são difíceis de se perceber numa resposta de formulário, mas no geral o que eu preciso: entregar a tempo, se eu respeito prazo, se eu consigo ter conhecimento acerca daquela minha área, umas coisas assim talvez não. Um formulário só não é suficiente de se avaliar
- Tipo, contínuo aprendizagem, contínuo interesse, não vi isso ali, mas tem uma parte lá de aprimorar conhecimentos, então acaba entrando assim, porque também é tudo tão genérico, que acaba abarcando tudo e ao mesmo tempo tem coisas que não consegue ser mensuradas
- Agora, de qualquer forma, enquanto proposta para um piloto, vocês acham que isso poderia servir como uma complementação aos cinco fatores elencados na lei? A gente tem a questão da missão, da visão, do planejamento estratégico, do PPA, das metas e, além disso, a gente tem a questão dos recursos individuais. A gente sabe que é um processo em construção. Todo mundo sabe aqui que a Ad não vai ficar pronta agora nesse ciclo, né? Mas a gente precisa pensar em Ad junto com a discussão dos cargos. (Pergunta 19)
- Vocês encontraram aqui os recursos necessários para desempenhar bem as funções de vocês?
- Acho que sim.

**SLIDE 52:**

Alguém quer acrescentar mais algum fator, além dos 26 apresentados, para ser considerado na avaliação de desempenho individual?

\_OK. tem algum recurso que vocês tenham identificado como necessário e que não esteja aqui, que vocês tenham identificado?

- O tempo foi pouco. Acho que a gente tinha que ter a sequência de recursos...
  - pra refletir melhor, mais tempo...
  - foi meio de sopetão... meio corrido...
  - É um processo gente, a gente vai ter muitos outros momentos para discutir sobre AD. O equipamento de videoconferência vai permitir, eu espero, que a gente possa dar andamento a essa discussão quando se for elaborar o piloto da AD para o IPHAN.
- Quero agradecer a vocês e dizer que qualquer documento que eu venha a apresentar ao IPHAN, será primeiro encaminhado a vocês. Muito obrigada mesmo.

**[Fim]**

**SLIDE 54:** Agora eu vou pegar as informações que vocês me deram e vou me dedicar a construir um instrumento que obedeça a legislação, mas que a gente se reconheça nele.

**SLIDE 55:**

Eu não teria conseguido construir esse conhecimento sem vocês.  
Muito obrigada a todos.

contato: [leticia.lavor@iphan.gov.br](mailto:leticia.lavor@iphan.gov.br)  
(21) 2410-3495  
Iphan 2012

## APÊNDICE F – ANÁLISE INDUTIVA HERMENÊUTICA

### 1 ANÁLISE GRUPO FOCAL – 1ª ENTREVISTA

| nº | Pergunta  | Dados Primários (extraído do relato) Codificação  | Redução dos dados Interpretação  | Criação de significado (sub-categorias)  | Insight pesquisadora  | Emparelhamento   |
|----|---|---|--|--|---|--|
| 1  | Como a avaliação de desempenho realizada com você contribuiu para a melhoria do seu desempenho? | <p>"nada...nada. Eu acho que uma avaliação de desempenho ter contribuído para isso eu precisava: 1- ter um Plano de Trabalho bem delineado; 2 - feedback ao longo de toda a execução desse plano de trabalho e a minha AD, no meu departamento foi acordada, assim... de todo mundo" (l. 27)</p> <p>"Acho que por conta de todos esses fatores, por conta da questão salarial, falta de estrutura para a realização da avaliação de desempenho, ela não foi o que ela poderia ter sido." (l. 31)</p> <p>"...a chefe imediata disse que não achava que deveria avaliar." (l.33)</p> <p>"Não me considero avaliada e, portanto, não sinto nem melhor, assim como ter um feedback, um retorno a respeito do que eu realizei" (l.39)</p> <p>"Pra mim, não valeu nada. Até porque eu acho que isso tem a ver com a gestão e a casa não tem gestão." (l.53)</p> <p>"não melhora nada, não significa nada pra mim e acaba sendo uma avaliação assim: não gostei do seu corte de cabelo, não gostei porque você não tem sido um bom menino, então acaba passando por ai, porque tem a ver com gestão." (l.57)</p> | <p>Para a AD contribuir para a melhoria do desempenho tem que ter por base um plano de trabalho bem elaborado e o feedback tem que ocorrer durante todo o processo de execução do plano.</p> <p>Em função dos baixos salários e da falta de estrutura para a realização da AD, ela não atingiu seus objetivos e, portanto, não contribuiu para a melhoria do desempenho.</p> <p>A chefe imediata entendeu que não deveria avaliar</p> <p>O processo de AD não foi capaz de identificar pontos a aprimorar, pois não houve retorno sobre o que realizou.</p> <p>O processo de AD não foi válido pra ele porque o IPHAN não tem gestão</p> <p>A avaliação de desempenho não contribui para a melhoria do meu desempenho porque, em decorrência da falta de gestão, os critérios utilizados são subjetivos.</p> | <p>Plano de trabalho bem elaborado (1)</p> <p>Falta feedback durante processo (1)</p> <p>questão salarial, (1)</p> <p>falta de estrutura para a realização da avaliação de desempenho como requisitos para avaliação(1)</p> <p>Chefe não percebe a importância da avaliação(1)</p> <p>justificativa para não se avaliar (1)</p> <p>O funcionário não se vincula à ADI (1)</p> <p>falta de feedback (1)</p> <p>Falta de validade talvez por falta de gestão (1)</p> <p>os avaliadores utilizam critérios subjetivos na AD (1)</p> <p>não estão sensibilizados para a AD (1)</p> | <p>Percebe-se a importância do PT e do feedback para a elaboração da ADI</p> <p>O IPHAN tem problemas salariais e de estrutura que impedem que a ADI desempenhe a sua função no processo de gestão</p> <p>A chefe não está preparada para liderar o processo de AD</p> <p>A AD é percebida como subjetiva</p> | <p>Área de RH precisa atuar em conjunto com a área de planejamento</p> <p>O processo de AD sofre influência do clima organizacional</p> <p>Capacitação dos gestores para a implementação da AD</p> <p>Capacitação dos gestores para a implementação da AD</p> <p>Falta de gestão esvazia a AD</p> <p>1. A gestão que não tem por base o planejamento utiliza critérios subjetivos. 2. Os gestores estão despreparados para avaliar</p> |

| nº | Pergunta   | Dados Primários (extraído do relato) Codificação   | Redução dos dados Interpretação  | Criação de significado (sub-categorias)   | Insight pesquisadora  | Emparelhamento   |
|----|--|--|--|---|---|--|
|    |  | <p>"essa avaliação não mudou nada, porque eu ganhei a nota máxima (...) eu acho que é mais porque eu sou a responsável ali e eles não iam dar para o responsável uma nota menor do que a máxima, né?" (l. 66)</p> <p>"No meu caso, a minha AD não foi pontual. Eu recebi nota máxima, mas eu sei sem saber assim: o que eu preciso melhorar? Porque sempre tem alguma coisa que a gente precisa melhorar, né?" (l. 140)</p> <p>Eu acho que talvez muito disso se deva a forma que talvez o instrumento foi criado, que eu também participei da equipe de avaliação dos pares e quando tu olhas as alternativas ali, ou tu avalia como o servidor é muito bom ou ele muito ruim, né? Eu me senti constrangido em dar avaliação que não é nota máxima porque a próxima opção fica quase : o cara é um... né? Ele é deficiente, né? (risos). Quatro alternativas só, tem daqui há pouco que pontuar. Embora a gente não tenha desenvolvimento de competências, daqui há pouco tem que pontuar as situações para que possa dizer isso é sim, isso é não. E aí no somatório das pontuações dificilmente tu vai chegar naquela nota 10, naquela nota máxima. (l. 147).</p> | <p>Acha que todos os chefes , assim como ela, serão avaliados com a nota máxima e, por isso, a AD não será agente de mudança.</p> <p>A AD não contribuiu para a melhoria do meu desempenho porque não mostrou quais os pontos que eu precisava melhorar</p> <p>O instrumento utilizado não contém uma graduação que possibilite pontuar corretamente as situações vivenciadas no dia-a-dia. São apenas 4 níveis (graus) de mensuração de desempenho: ou você é avaliado como muito bom, ou parte para a segunda alternativa onde você já é ruim;</p> | <p>A ADI não contribui (1) a hierarquia interfere na ADI (1)</p> <p>falta feedback (1)</p> <p>falta de precisão dos critérios (1)</p> <p>A escala para avaliar o critério interfere na AD (1)</p> <p>falta precisão também, mas na escala de mensuração (1)</p> | <p>Os chefes não são avaliados da mesma forma que o resto do corpo funcional</p> <p>É preciso que o servidor enxergue na ADI uma relação estreita entre o que faz e o que está sendo avaliado.</p> <p>A escala usada para mensurar o desempenho precisa ser fidedigna, ou seja, precisa ter um intervalo capaz de diferenciar um desempenho ótimo de um muito bom, um muito bom de um bom e assim sucessivamente.</p> | <p>A cultura organizacional impacta na AD</p> <p>Quando se está avaliando chefias, os traços culturais se sobrepõem aos critérios objetivos</p> <p>Os gestores estão despreparados para avaliar</p> <p>O instrumento deve possuir uma escala de medição gradativa.</p> |
| 2  | Mas, pra você, pro seu desempenho, como foi a avaliação? | Assim como eu me senti avaliando, a minha chefe se sentiu me avaliando. Também tirei a nota máxima. Então, continuo assim? Não sei. Onde melhorar? Muito menos (l.156)   | Eu e minha chefe nos sentimos da mesma forma avaliando. Ela me deu a nota máxima e eu continuei sem ter feedback sobre o meu desempenho. Eu não sei se continuo assim ou se tenho que melhorar.  | Falta de precisão no feedback da ferramenta(2)  | Neutralização da ferramenta (2)   | O acordo de cavalheiros foi firmado entre avaliadores e avaliados. O instrumento deve propiciar a quebra de traços culturais   |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta  | Dados Primários (extraído do relato) Codificação  | Redução dos dados Interpretação  | Criação de significado (sub-categorias)   | Insight pesquisadora   | Emparelhamento  |
|----|---|---|--|---|--|---|
|    |   | <p><i>Por isso que eu estava falando quando a XY puxou o assunto dos cargos e das atribuições, a gente também não tem isso definido, né? As pessoas não sabem exatamente o que elas têm que fazer. Como eu disse, por exemplo, eu tenho um encarregado de turma lá que ele é o meu gestor financeiro hoje em dia. Tem motorista que está lá numa parte de serviços gerais, artífice de manutenção, tudo isso... tá tudo nesse negócio... datilógrafo que está cuidando de patrimônio, então a gente precisa saber também... ah! Qual é a minha atribuição, qual não é. E essa coisa da gestão... (L. 225)</i></p> <p><i>As pessoas não sabem que... o que eu... faço. Eu fiz uma apresentação pro pessoal que veio do Uruguai e comecei a passar pra todo mundo porque: Você sabe o que eu faço? Não. Qual é a minha formação? Ninguém sabe, gente (L. 232)(...) Ai você vem me falar de avaliação? Isso aí nunca... é bobagem (L. 245)</i></p> | <p>Fica difícil avaliar o desempenho se as pessoas não sabem efetivamente quais são suas atribuições ou estão desviadas das funções de seus cargos de provimento. Não há gestão.</p> <p>Numa instituição onde as pessoas não sabem o que as outras são e o que elas fazem a avaliação não tem sentido, passa a ser uma bobagem, não contribui para a melhoria do desempenho.</p> | <p>Falta de definição dos cargos e desvios de função interferem na avaliação(2)</p> <p>Falta gestão (2)</p> <p>Falta conhecer as pessoas que compõem a organização e suas funções (2)</p> | <p>O IPHAN implantou uma AD sem impasse da organização</p> <p>O IPHAN implantou AD sem conhecer as pessoas e suas funções</p>                                    | <p>A base da AD está na descrição dos cargos e nas atribuições do indivíduo, o que no caso do IPHAN parece não ter uma correlação.</p> <p>O discurso de gestão estratégica é uma falácia para algumas unidades.</p> |
| 3  | Qual a contribuição dessa AD para avaliar o desempenho da gente?  | <i>Se você não tem uma cultura para avaliar o desempenho, se você não tem gestores preparados para atuarem nessa avaliação e o corpo funcional não participa disso de forma ativa, fica realmente difícil avaliar desempenho. (L.250)</i>   | Se a organização não tem uma cultura de avaliação, se os gestores não foram preparados para avaliar e se os funcionários não participam do processo de forma ativa, a AD não contribuirá para avaliar o desempenho.  | Falta cultura de avaliação (3)<br>Não estão sensibilizados para AD (3)  | 1-E preciso deslanchar uma etapa de sensibilização para a compreensão da importância desse processo de AD, nos mesmos moldes do programa de saúde do trabalhador | 2-E preciso capacitar os gestores<br>3- É preciso que a área de GP puxe para si a responsabilidade do processo  |
| 4  | Será que essa avaliação que a gente está fazendo, que está dando gratificação para as pessoas, é capaz de aprimorar desempenho? | <i>Eu acredito. Como instrumento de gestão (L. 259)... Como instrumento eu acho que ela é capaz de melhorar o desempenho e funcionar eficientemente como um instrumento de gestão. Porque você precisa ter uma relação de avaliação, de diálogo entre o que você demanda e aquilo que lhe foi entregue como produto. (L. 263)</i>   | Ele acredita que a avaliação de desempenho como um instrumento de gestão é capaz de aprimorar desempenho a partir do diálogo que compare o que lhe foi demandado e o que foi entregue.   | AD é instrumento de gestão (4)<br>AD aprimora desempenho (4)  | Existem servidores que conhecem a utilidade da ferramenta na teoria.   | A qualidade e a pertinência do feedback tomam a AD um instrumento de gestão.  |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta | Dados Primários (extraído do relato) Codificação  | Redução dos dados Interpretação   | Criação de significado (sub-categorias)   | Insight pesquisadora   | Emparelhamento   |
|----|----------|---|---|---|--|--|
|    |          | <p><i>... se todo ano eu estou dizendo: eu preciso me capacitar, eu preciso me capacitar... Por que eu estou dizendo isso? Porque eu estou fazendo uma autoavaliação, independente de sistema avaliativo externo, de que eu sou deficiente em alguma área de que estou sendo demandado dentro do IPHAN. (L.272)</i></p> <p><i>é sensível que o modelo não é claro e a implementação do modelo menos ainda (L.278)</i></p> <p><i>Então a avaliação de desempenho, eu admiti como mais uma oportunidade para eu fazer uma autorreflexão, ainda que eu não acreditasse que ela seria feita da forma devida. Então, eu tentei transportar os critérios que estavam lá para o que eu percebia em mim como filtro de análise. (L.280)</i></p> <p><i>...eu volto a criticar o modelo, porque eu fazendo a minha avaliação com base naquelas perguntas, naquelas alternativas, eu me achei um super</i></p> | <p>O servidor entende que se ele identifica necessidade de capacitação é porque ele se autoavaliou, independentemente do sistema de avaliação implementado pela organização.</p> <p>Os servidores não têm informações claras sobre o modelo e sua implementação.</p> <p>A ADI implementada pelo IPHAN não foi feita da forma devida, mas me serviu como um momento de autorreflexão. Os critérios foram utilizados como filtro de análise</p> <p>O servidor volta a criticar o modelo porque ao se avaliar com base nas perguntas e alternativas apresentadas ele</p> | <p>A identificação da necessidade de capacitação como resultado de autoavaliação (4)<br/>avaliação independente de instrumento (4)</p> <p>Faltam informações sobre o processo(4)<br/>Falta comunicação (4)</p> <p>A ADI como momento de reflexão (4)<br/>critérios da AD inadequados para análise (4)</p> <p>As perguntas e alternativas impactam na auto percepção (4)</p> | <p>É função da AD proporcionar ao servidor momento de reflexão sobre sua prática.</p> <p>O processo foi implantado sem que houvesse informação suficiente sobre ele.</p> <p>Mas é função também que essa reflexão seja pautada nos interesses da organização e em critérios objetivos e passíveis de mensuração</p> <p>E preciso realizar um piloto do instrumento</p> | <p>(Ele parece ter se dissociado do modelo do IPHAN) O sistema de autoavaliação é decorrência natural do amadurecimento profissional do gestor. Dispensa exigência institucional. No entanto, o olhar do outro é indispensável para a correção de rumo e para a validação de percepções que podem estar equivocadas. O sujeito se constitui a partir do outro. Um bom modelo e a disseminação de informações sobre sua aplicação são essenciais para que a AD seja percebida como capaz de aprimorar desempenho. Os objetivos da ADI não estão claros.</p> <p>As assertivas precisam ser decorrentes de um</p> |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta | Dados Primários (extraído do relato) Codificação  | Redução dos dados Interpretação  | Criação de significado (sub-categorias)   | Insight pesquisadora  | Emparelhamento  |
|----|----------|---|--|---|---|---|
|    |          | <p>servidor e eu não sou um super servidor. (I.290)</p> <p>... cada um que foi fazer a sua avaliação, de certa forma, criou o seu critério... de fazer a transposição. Eu acho que os critérios devem ter sido diferentes. (I.295)</p> <p>o que eu quis dizer foi que a avaliação menos serviu pra saber se eu estava preenchendo corretamente ou coerentemente com o esperado e serviu mais como mais uma oportunidade... pra mim... refletir sobre o que aqueles conceitos que estavam ali queriam perguntar pra mim. Então, menos como resultado e mais como processo. (I.309)</p> <p>tem que preencher um formulário que o DPA está mandando, quer dizer, mera formalidade</p> <p>não é um processo para ser discutido...</p> | <p>se consider um super servidor, o que ele não é.</p> <p>O servidor acha que cada sujeito, através da transposição, criou os seus critérios de análise durante a ADI implementada pelo IPHAN</p> <p>A AD foi percebida como tarefa burocrática imposta pelo superior, mera formalidade, não estando vinculada ao aprimoramento do desempenho.</p> <p>A AD não é percebida como um processo a ser discutido.</p> | <p>falta de precisão da ferramenta (4)<br/>falta de feedback(4)<br/>O instrumento não é objetivo (4)<br/>Falta de clareza quanto aos critérios que devem ser analisados(4)</p> <p>Falta de precisão do instrumento/ Falta de feedback (4)<br/>os avaliados utilizam critérios subjetivos na AD (4)</p> <p>não estão sensibilizados para a AD (4)</p> <p>Falta comunicação (4)</p> | <p>"Assim é se lhe parece"</p> <p>Se as pessoas sequer estão sensibilizadas, como imaginar que elas fazem o link com aprimoramento do desempenho?<br/>O IPHAN não discutiu o processo</p> | <p>mapeamento</p> <p>Um dos objetivos da AD é ser um instrumento que permita objetivar a comparação de entrega realizada entre diferentes servidores que desempenham as mesmas funções. A ADI deve ser um instrumento que propicie a mensuração de indicadores definidos pela alta direção como estratégicos para o desenvolvimento dos servidores e da organização</p> <p>RH operacional<br/>Cumprir decreto</p> <p>A implementação da AD tem que ser um</p> |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta                                    | Dados Primários (extraído do relato) Codificação   | Redução dos dados Interpretação  | Criação de significado (sub-categorias)   | Insight pesquisadora  | Emparelhamento   |
|----|---|--|--|---|---|--|
|    |   | <p>Então eu vi que naquele momento...<br/>- Pra fazer constar, né?<br/>- ... era preenchimento de formulário (I.358)</p>   | <p>A AD foi percebida como mero preenchimento de formulário, não estando vinculada ao aprimoramento do desempenho</p>        | <p>A AD esvaziada (4)<br/>Os servidores não estão sensibilizados para a AD(4)</p> | <p>com os envolvidos</p>  | <p>processo participativo<br/>RH operacional<br/>Cumprir decreto</p>   |
| 5  | Alguém tem alguma dúvida sobre esse quadro? | (os servidores meneiam a cabeça em sinal negativo)   | Os servidores não têm dúvidas de como deve funcionar um sistema de gestão integrado e estratégico                            | Conhecimento do sistema de GEP (5)  |   |  |
| 6  | O que é PPA?                                | mas no novo PPA não tem programas, a gente é um objetivo dentro da Cultura, uma iniciativa dentro da cultura. Na organização do PPA mesmo não tem mais o Brasil Patrimônio Cultural. A gente é preservação não sei que lá. (I.530) | Houve uma mudança no PPA. Não há mais programa guarda-chuva. O IPHAN representa um objetivo dentro do Ministério da Cultura. | Falta comunicação (6)   | Sabemos o que é PPA, alguns têm a informação de que não somos mais um programa, mas não sabemos o que o somos ao certo. O planejamento estratégico é feito dentro dos gabinetes e não tem capilaridade. As modificações estratégicas não são repassadas para os gestores Brasil a fora. Ficam restritas a Brasília. | Todos os presentes sabem o que é PPA. A comunicação dentro da organização é precária. Sem comunicação não há retroalimentação. Sem retroalimentação não há gestão estratégica. |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta  | Dados Primários (extrato do relato) Codificação   | Redução dos dados Interpretação   | Criação de significado (sub-categorias)  | Insight pesquisadora   | Emparelhamento |
|----|---|---|---|--|--|----------------|
| 7  | Vocês conseguem perceber essa missão no dia a dia? Vocês vivenciam essa missão? | <p><i>Isso. É só aquele guarda-chuva Brasil Patrimônio Cultural que não existe mais. (L.546)</i></p> <p><i>Eu vivencio (L.570)</i></p> <p><i>- acho que sim (L.571)</i></p> <p><i>Eu olhando para ela, eu me vejo nessa missão, no meu dia-a-dia, lá na minha unidadezinha. (L.619)</i></p> <p><i>Mas eu acho que de uma forma geral, Leticia, há um discurso coerente com a missão e há uma tentativa de direcionar as ações para o atendimento da missão. Eu acho que cada conceito, cada critério aí de avaliação que a gente pode transformar, se fortalece identidade, se gera direito à memória, se contribui para o desenvolvimento socioeconômico e se coordena o processo de preservação (L.632)</i></p> <p><i>A gente tem uma ideia de que a gente contribui numa certa medida, mas a gente não sabe ainda mensurar... eu acho que é difícil mesmo. Em que medida a gente contribui para o desenvolvimento socioeconômico? Quando é que a gente contribui? Será que sempre? Será que qualquer processo a gente está contribuindo? Acredito que sim, mas a gente não consegue medir, a gente não consegue saber onde a gente está contribuindo</i></p> | <p>A servidora informa que a mudança foi apenas no programa guarda-chuva</p> <p>O servidor vivencia a missão da instituição no seu dia a dia</p> <p>O servidor acha que cumpre a missão</p> <p>O servidor se percebe vivenciando a missão nas suas ações diárias, em sua unidade distante.</p> <p>O servidor percebe que o discurso da instituição é coerente com a missão e que há uma tentativa de se direcionar as ações para o cumprimento desta missão</p> <p>A gente presume que há contribuição para o cumprimento da missão, mas não há mecanismos de monitoramento, de mensuração, de avaliação das ações.</p> | <p>Falta comunicação (6)</p> <p>A missão é vivenciada (7)</p> <p>A prática espelha a missão (7)</p> <p>Discurso e ações coerentes com missão (7)</p> <p>Presunção de coerência/Falta de monitoramento das ações/Falta feedback (7)</p> | <p>Falta monitoramento dos dados divulgados na página do IPHAN.</p> <p>O pessoal da área fim conhece os objetivos do IPHAN e faz o PA de acordo com eles.</p> <p>A missão parece ter sido bem elaborada pela consultoria em conjunto com os servidores e dirigentes</p> <p>As ações desenvolvidas pelo IPHAN tendem ao atendimento da missão</p> <p>As ações são percebidas como aderentes à missão, mas como não há feedback sobre a qualidade do trabalho, não se sabe se as ações são eficientes e eficazes</p> |                |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta | Dados Primários (extrato do relato) Codificação  | Redução dos dados Interpretação   | Criação de significado (sub-categorias)   | Insight pesquisadora  | Emparelhamento  |
|----|----------|--|---|---|---|---|
|    |          | <p><i>efetivamente. A gente vai desenvolver, a gente vai fazer uma obra no modelo oficina escola, ok, pra capacitar jovens da comunidade, ok. A gente faz o processo, acabou a obra, acabou o processo. Como a gente sabe que a gente interferiu, impactou na realidade socioeconômica daquela comunidade? Só se a gente monitorar esse processo! Uma obra escola a gente não monitora o caminho que os alunos fizeram depois de concluído o processo. (L.639)</i></p> <p><i>Como é que a gente mede o impacto? A gente não mede o impacto. Como é que eu posso dizer se a gente contribuiu para o desenvolvimento socioeconômico se eu não tenho instrumentos de medição? Só no meu discurso (L.670)</i></p> <p><i>- Não. Eu não consigo ver isso na área meio (...eu acho que a gente fica um pouco de lado... (...)) a gente não se envolve tanto (L.673)</i></p> <p><i>... quando eu li aquela missão e você até falou, acho que o patrimônio imaterial ajuda principalmente no fortalecimento da identidade, quando eu li eu pensei: eu faço isso, eu principalmente fortaleço identidades (rsrsrs) (L.694)</i></p> <p><i>No patrimônio imaterial uma das formas daquela coisa do desenvolvimento socioeconômico também me vejo fazendo (...). Só que assim, um dos instrumentos que a gente tem adotado pra fazer isso é convênio, que é uma forma de empoderar os grupos (...) e a gente tem muito problema com a área meio. Eles não entendem porque são</i></p> | <p>Não se mede o impacto das ações porque não se tem instrumento para medi-lo. O único instrumento que o servidor tem para afirmar que ele cumpre a missão é o seu discurso</p> <p>O servidor da área meio não consegue vivenciar a missão da mesma forma que o servidor da área fim e acha que esta diferença está no fato da área meio ser preterida, ter um menor envolvimento.</p> <p>Ao ler a missão, a servidora que atua no setor de patrimônio imaterial reconhece a sua ação como, principalmente, fortalecedora de identidades</p> <p>A servidora percebe que sua área também contribui para o desenvolvimento socioeconômico do país e que, para isso, trabalha o empoderamento dos grupos. Uma das ferramentas que utiliza é o convênio e, como esses grupos não têm conhecimentos sobre como prestar</p> | <p>Falta de instrumentos de medição (7)</p> <p>Falta de gerenciamento das ações (7)</p> <p>Comprometimento área meio (7)</p> <p>Comprometimento área fim (7)</p> <p>O servidor "faz" a missão (7)</p> <p>servidor como agente da missão (7)</p> <p>Falta de clareza na definição dos papéis(7)</p> <p>empoderamento da área fim (7)</p> <p>falta de comunicação (7)</p> | <p>Não há indicadores de gestão</p> <p>Área meio x área fim</p> <p>Área meio menos envolvida</p> <p>Área fim sujeito da missão.</p> <p>Área meio x área fim/ O servidor da área fim reconhece o seu papel de sujeito da missão e identifica a área meio como dificultadora do</p> | <p>1. Não se pode gerir o que não se pode medir</p> <p>2. As palavras têm força. O discurso é capaz de iludir pessoas, de maquiar realidades</p> <p>É preciso que as áreas trabalhem juntas</p> |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta   | Dados Primários (extraído do relato) Codificação  | Redução dos dados Interpretação  | Criação de significado (sub-categoria)  | Insight pesquisadora  | Emparelhamento  |
|----|--|---|--|---|---|---|
|    |  | <p>grupos que muitas vezes não sabem fazer prestação de contas, não sabem montar um plano de trabalho...</p> <p>se essa área meio tivesse mais próxima da gente e visse o trabalho e entendesse o que é de fato... (1.737)</p> <p>e vice-versa também, né? (1.739)</p> <p>... se todo mundo discutisse junto e entendesse o trabalho e a missão do IPHAN maior, acho que as coisas andariam melhor, sabe? (1.742)</p> <p>assim, acho que a missão e a visão são bonitas, né?, escritas, objetivas, claras, mas alguém de nós participou desse processo de construção da missão e da visão? Construiu isso ou isso chegou? (1.749)</p> <p>- olha, se a gente fizer uma pergunta: quem leu a missão e a visão da instituição? Não se surpreendam não se a gente tiver um número maior de servidores que nunca leu essa missão e essa visão... ainda mais para fazer avaliação de desempenho. Se ele não sabe nem missão e visão (1.774)</p> | <p>contas dos recursos, como elaborar um plano de ação, a área tem muitos problemas com a área meio.</p> <p>A servidora acha que se a área meio trabalhasse mais próxima da área fim, entenderia melhor a missão</p> <p>A área meio precisa atuar em conjunto com a área fim para entender de fato a missão institucional</p> <p>A área meio manifesta a necessidade de que a área fim também atue como parceira e compreenda as exigências burocráticas</p> <p>O servidor aponta para o possível benefício que adviria da discussão e compreensão conjunta sobre a missão do IPHAN</p> <p>O servidor acha os textos elaborados para a missão e visão bonitos, mas pontua que não participou da sua elaboração e pergunta se algum dos presentes participou do processo.</p> <p>Para o servidor, não seria surpresa se, uma vez indagados, descobrisse que a maioria dos servidores não leu a missão e a visão. Se eles não detêm nem esse conhecimento, é impossível que eles saibam fazer avaliação de desempenho.</p> | <p>Falta de entrosamento (7) definição dos papéis (7) empoderamento (7) falta compreensão da área meio (7)</p> <p>Falta parceria entre áreas (7) falta compreensão da área fim (7)</p> <p>A falta de comunicação prejudica a execução da missão (7)</p> <p>Falta de sensibilização dos funcionários (7)</p> <p>Falta de sensibilização dos funcionários (7) falta de vinculação com a AD (7) falta de conhecimento sobre o processo (7)</p> | <p>processo. Área meio x área fim. Há conflito</p> <p>A área fim acredita que a área meio não entende a missão</p> <p>A área meio precisa que a área fim compreenda as suas necessidades também</p> <p>O servidor contemporiza quando há uma colocação explícita sobre a visão meio e fim</p> <p>A missão e a visão não são percebidas como fruto de um processo participativo e coletivo.</p> <p>Há um desconhecimento da estratégia organizacional por parte da maioria do corpo funcional. Os funcionários não foram sensibilizados.</p> | <p>Precisa-se discutir a interdependência das áreas meio e fim</p> <p>A missão está na Construção</p> <p>A área de RH não cumpre sua função estratégica. Os funcionários não estão comprometidos com a visão.</p> |
| 8  | Com os recursos que dispomos, com os macroprocessos que foram desenhados, vocês consideram que | Não. Não tem nem perigo (1.818)   | Com os recursos que dispomos não existe a menor possibilidade de atingirmos a visão em 2015.   | Falta percepção de relação dos recursos com a visão (8) falta planejamento (8) não há vinculação do PPA (8)   | Os objetivos institucionais não guardam vinculação com os recursos disponíveis  | A gestão não é percebida como estratégica.  |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta                      | Dados Primários (extraído do relato) Codificação   | Redução dos dados Interpretação  | Criação de significado (sub-categoria)   | Insight pesquisadora  | Emparelhamento   |
|----|-------------------------------|--|--|--|---|--|
|    | atingiremos a visão até 2015? | <p>Ué, porque não basta só você dizer (...) Como é que se transforma as suas ações em ações aderentes à missão e à visão para em 2015, nesta data precisa, conseguir esse resultado? Que processo você vai passar? Eu não conheço passo para isso, eu não sei... (1.821)</p> <p>Nã SR esse ano a gente estabeleceu algumas reuniões de planejamento estratégico, (...)mas essa é uma ação quase que intuitiva, não é uma ação coordenada de se fazer isso dentro da instituição (...) (1.831)</p> <p>Não há instrumentalização, eu acho, das SRs para trabalhar, aí eu vou falar de novo em cultura, cultura de planejamento. Não há cultura de planejamento (1.843)</p> <p>Você precisa capacitar os dirigentes para formular planos de ação, estratégias, pensar de forma estratégica... (1.849)</p> <p>não se cria uma cultura de se estar planejando e revisando o planejamento e criando indicadores pra que você consiga monitorar as suas execuções. Lógico que a gente sempre vê lá no ciclo do PDCA, você planeja, formula, executa, avalia e replaneja o ciclo. A gente no máximo consegue hoje chegar aos dois primeiros patamares de formula e executar, mas a gente não consegue avaliar. (1.864)</p> | <p>Não basta você dizer que quer atingir os objetivos estabelecidos para 2015. Eu não sei como atingir a visão porque desconheço as etapas intermediárias desse processo.</p> <p>Na regional foram realizadas no ano de 2012 algumas reuniões de planejamento, mas elas não foram coordenadas pelo IPHAN. Ocorreram de forma quase intuitiva</p> <p>O servidor acha que não há cultura de planejamento. As Regionais não são instrumentalizadas para planejar</p> <p>Os dirigentes do IPHAN precisam ser capacitados para gerenciar estrategicamente a instituição.</p> <p>No IPHAN, o ciclo do PDCA não se completa. Restringe-se ao formular e executar. Não se consegue avaliar</p> | <p>Falta de capacitação dos gestores (8) Falta de gerenciamento de processo (8)</p> <p>Falta de coordenação do processo de gestão (8)</p> <p>Falta cultura de planejamento (8)</p> <p>Falta capacitação dos dirigentes para elaborar e coordenar processos (8) negação da responsabilidade de cada um (8) planejamento é de curto prazo (8) Faltam indicadores de gestão (8)</p> | <p>O discurso institucional é estratégico, a prática não.</p> <p>A alta direção da casa desconhece e, portanto, não coordena o planejamento estratégico das unidades descentralizadas. O planejamento estratégico está sendo feito de forma intuitiva na regional. Assim como o Brasil tem vários Brasils, o IPHAN tem vários IPHANS</p> <p>Os dirigentes não estão preparados para pensar estrategicamente</p> | <p>Steps, swot, quadro lógico, planejamento, coordenação, subordinação</p> <p>A área de GP tem que assumir a responsabilidade pelo processo</p> <p>Sem planejamento não há gestão estratégica</p> <p>Programa de capacitação</p> <p>Não há indicadores de gestão</p> |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta   | Dados Primários (extrato do relato) Codificação   | Redução dos dados Interpretação  | Criação de significado (sub-categoria)   | Insight pesquisadora   | Emparelhamento  |
|----|--|---|--|--|--|---|
|    |  | <i>E. A nossa situação é caótica (I.872)</i>  | A situação é caótica.  | Não há indicadores de gestão (8)   | Negação de tudo que a instituição diz ter feito até hoje para implantar a GE   | Não se pode gerir o que não se pode medir   |
| 9  | Vocês acham que têm condição de considerar que a ADI que a gente pretende implantar um dia leva em consideração os seus conhecimentos, as suas habilidades e atitudes para você realizar essas tarefas que estão lá no PPA?  | <i>- Claro que sim. Porque se o planejamento não leva em consideração as competências que dispõe, os recursos disponíveis, sejam materiais ou humanos, e assim desconsidera os competências, habilidades e atitudes e se a organização é feita por pessoas não tem como não levar em consideração que uma AD... até porque existe um componente institucional e um componente individual..., não leve em consideração esses elementos aí. (I.917)</i>   | O servidor entende que, em seu planejamento, a organização deve levar em consideração as competências que possui, seus recursos materiais e humanos.   | Necessidade de identificar as competências(9) capacidade de entrega (9)  | A elaboração da ADI deve levar em consideração os componentes institucional e individual e que neste último estariam inseridas as competências mobilizadas para a realização das tarefas.  | Precisam-se mapear competências   |
| 10 | Vocês concordam que eu tenho que fazer na AD a avaliação de como e em que medida esse servidor contribui para a promoção, educação e informação do patrimônio cultural – vou voltar aqui no macroprocesso da promoção pra gente poder acompanhar –se ele está fazendo a visita guiada ele está inserido neste macroprocesso que é um dos macroprocessos da promoção. Então a AD dele vai ter que conter itens que consigam mensurar como ele executa essa promoção, educação e essa informação do patrimônio cultural. É isso? | <i>Sentido faz, mas eu acho isso de uma capilaridade tão grande que fica difícil administrar, né? (I.959)</i><br><i>Eu acho que faz sentido, mas é difícil... (I.960)</i><br><i>Ninguém combinou com você que você tinha que aprovar 8.000 projetos até 2015 e nem tava claro se era pra 2015 ou se era pra um ano (I.1049)</i><br><i>Chegou como meta estabelecida. Ninguém sabe da onde veio, quem escreveu aquilo, como se chegou àquela e depois isso chegou junto com uma avaliação, um exemplo de como se chegou à quantificação dos recursos para cada superintendência (I.1052)</i> | O servidor entende que fazer a avaliação de como e em que medida o empregado contribui para a execução das tarefas é difícil de administrar.<br>O servidor percebe o processo descrito como difícil de ser executado.<br>O servidor recebe uma quantidade gigantesca de projetos para executar sem saber o prazo para realizá-los.<br>Nas regionais, os executores percebem as metas como impostas e desconhecem quem as estabeleceu e quais os critérios utilizados para medi-las. Depois chega a avaliação dos resultados e a quantia dos recursos alocados para a regional. | Necessidade de se objetivar o processo (10)<br>Falta sensibilização/Processo percebido como complexo (10)<br>Falta acordo de gestão (10) faltam metas (10)<br>Falta estabelecimento de metas claras e objetivas(10) As metas não são acordadas (10). | O servidor acha difícil que se consiga realizar uma ADI que emite a gestão tanto assim. A ADI é vista como um processo complexo<br>Para realizar essa ADI proposta as metas têm que ser revistas e pactadas<br>A distribuição dos recursos no IPHAN não obedece a critérios objetivos e inteligíveis | Capilaridade das ações<br>A ADI deve possuir indicadores qualitativos (como) e quantitativos (quanto)<br>Pacto de gestão<br>Gestão participativa, Matriz swot |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta  | Dados Primários (extrato do relato) Codificação  | Redução dos dados Interpretação   | Criação de significado (sub-categoria)   | Insight pesquisadora  | Emparelhamento   |
|----|---|--|---|--|---|--|
|    |   | <i>Se for pra ser medido dessa forma, vai ser uma tragédia! É a forma certa de ser medida? Talvez seja. Mas quais são as condições que estão realmente sendo dadas para que o planejamento seja feito com um ano de antecedência, que não é... (I.1073)</i>  | O servidor acha que estruturar a ADI com base nos macroprocessos pode ser o correto, mas acha que será uma tragédia porque não são dadas as condições para que o planejamento seja feito com um ano de antecedência, o que seria necessário.  | A ADI não está vinculada ao planejamento (10) Não há gerenciamento de médio prazo.(10) | E preciso planejar em médio prazo para que o orçamento seja executado dentro do exercício e para que se possa estabelecer metas plausíveis para os servidores. Só então será possível implantar uma ADI.  | .  |
| 11 | É aqui o demonstrativo de que cargos são esses, que eu não vou repetir aqui, mas que vamos ter que avaliar em função deles. | <i>Eu vou ter que definir pela execução, pelo que cada um faz. Mas esses são os cargos que estão valendo. Se a gente fosse mexer na AD hoje, teria que ser em função desses cargos (I.1115)</i><br><i>Na verdade a solução pra isso seria pedir novamente que cada um descrevesse as suas funções só que aí nós teríamos que trabalhar com 110 cargos, como você falou (I. 1132)</i><br><i>Então isso a gente vai ter que optar, porque a AD sempre vai ficar capenga se não tiver por base o cargo, aí é sempre subjetiva... se você não tá preso naquilo que o cara foi contratado para fazer, né? ... isso é um nó... essa racionalização ela já mostrou que não está bem feita, que a gente vai ter que fazer outra em cima e que talvez a gente pudesse trabalhar então com os cargos novos, tentar definir os cargos novos (I.1134)</i><br><i>Então de uma certa forma, pra gente fazer a nova AD nessa proposta a gente teria que fazer essa racionalização anterior (I.1180)</i> | Nós teríamos que fazer uma ADI com base nos cargos que existem hoje.<br>Para fazer uma ADI com base nos cargos nós teríamos que pedir que cada um descrevesse as suas funções e nós teríamos que trabalhar com 110 cargos<br>Se a opção for a de não usar o cargo e suas funções como base, a ADI será sempre subjetiva. A racionalização terá que ser feita e talvez se possa usar como base a definição dos cargos novos<br>O servidor reflete e compartilha a necessidade de se fazer uma racionalização dos cargos para a ADI | Falta racionalizar cargos (11)<br>Falta link entre cargos e ADI (11)                   | Os cargos com a definição das atribuições deveriam servir de base para elaborar a ADI<br>Hoje usar os cargos como base para a ADI exigiria trabalhar com a definição dos 110 cargos existentes.<br>É necessário pautar a ADI nos cargos, mas a racionalização que transformou 110 cargos em 11 cargos não foi bem feita. Talvez seja possível utilizar os cargos do novo plano de cargos<br>O servidor reflete sobre a importância da racionalização dos cargos para a viabilização do instrumento de ADI | Os critérios da ADI têm que advir dos cargos<br>Racionalização<br>O cargo objetiva a ADI<br>Racionalização dos cargos para a viabilização do instrumento |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta  | Dados Primários<br>(extraído do relato)<br>Codificação   | Redução dos dados<br>Interpretação  | Criação de significado<br>(sub-categorias)  | Insight<br>pesquisadora  | Emparelhamento   |
|----|---|--|---|---|--|--|
| 12 | Tirando o Departamento dos Museus, vocês consideram que estas áreas refletem a realidade atual do IPHAN?                                    | -... também dessa estrutura... tenho interesse em fazer isso... verificar a aderência entre essa estrutura organizacional com a missão e a visão... que eu acho que as duas coisas não podem estar dissociadas (I.1248)  | Ao ser defrontado com as áreas do IPHAN, o servidor se remete à missão e à visão e questiona se essa estrutura corrobora para a prestação dos serviços exigida do IPHAN   | AD como parte integrante de um sistema de gestão (12)                                   | A sensibilização permitirá aumentar o nível de interesse dos servidores sobre a ADI  | As áreas têm que servir à implementação da gestão estratégica. Associação entre estrutura, missão e visão.   |
| 13 | Bom, essas são as áreas. Eu queria saber se vocês veem alguma área que não esteja aqui, que vocês tenham percebido que tenha sido criada... | -a arqueologia está aí? (I.1247)<br>- tá faltando ali o PGC... em algum canto...(I.1252) (...) Não. É uma unidade gestora como as unidades especiais (I.1256)<br><br>É agora ainda criaram mais uma coisa, que é aquele condomínio lá do PGC, que é uma outra unidade gestora (I.1258) | As servidoras identificam a ausência de novas áreas: a arqueologia e o PGC.<br><br>A servidora informa que foi criada agora mais uma unidade gestora denominada condomínio do PGC   | Falta comunicação (13)<br><br>Falta comunicação (13)<br>Falta gestão da informação (13) | Antes de se elaborar um modelo de ADI será necessário mapear novas áreas de atuação e as competências envolvidas já que a estrutura do IPHAN sofreu alterações de 2009 para 2012 | O critério para mapear as áreas será o das atividades concernentes a cada área ou o fato de ser uma unidade gestora independente? Ou seja, o critério será a finalidade ou o meio? Ou ambas? |
| 14 | Vocês têm conhecimento de alguma área no IPHAN que seja gerida por terceirizado? Só tenha terceirizado?                                     | - Não (I.1364)<br><br>Só DAS... mas não terceirizado (I.1366)<br><br>mas tem coisa aí com grande parte, tipo de 100%, 90% terceirizado, por exemplo, uma coordenação em que você tem grande parte terceirizado, poucos são servidores. A gente tem isso daí (I.1367)                   | Não há no IPHAN áreas geridas por terceirizados.<br><br>Os chefes são servidores com DAS ou DAS apenas. Terceirizados não gerenciam áreas.<br><br>Não tem área gerida por terceirizado, mas existem áreas em que 90% da força de trabalho são de terceirizados. | Quadro insuficiente (14)<br>turnover (14)<br>Terceirização no IPHAN (14)                | Como fazer para que a ADI englobe os terceirizados também?<br><br>Como fazer para que a ADI englobe os terceirizados também?   |  |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

## 2 ANÁLISE GRUPO FOCAL – 2ª ENTREVISTA

Projeção de 11 slides (nº 43 ao nº 53) contendo 26 recursos, a saber:

1. Expressar suas ideias de maneira clara e objetiva (início, meio e fim).
2. Ouvir as ideias apresentadas por outras pessoas.
3. Traduzir as ideias.
4. Adaptar a linguagem aos diferentes ouvintes, fazendo-os entender e estabelecendo por meio da fala ideias claras e transparentes de forma a trazer fatos e dados.
5. Argumentar de forma lógica.
6. Relacionar-se com as diferentes pessoas de maneira respeitosa e cordial, demonstrando habilidade para ouvir os outros e mantendo a calma diante de situações adversas.
7. Apresentar facilidade para interagir com pessoas dos mais variados perfis, em situações diversas.
8. Oferecer soluções úteis que maximizem os resultados, minimizem os custos e o tempo de entrega.
9. Melhorar uma situação existente
10. Criar algo novo, com uma postura ativa frente às tarefas a serem cumpridas, ao invés de se adaptar passivamente à condição existente.
11. Compartilhar informações, interagir, cooperar e trabalhar em conjunto na realização de atividades e tomada de decisões.
12. Compreender a organização como um todo formado de subsistemas interligados, ou seja, ter o conhecimento da organização como um sistema formado de subsistemas, de modo que seja possível analisá-lo e mesmo interferir nele.
13. Planejar atividades.
14. Realizar as atividades propostas dentro do prazo estabelecido, administrando o tempo e os recursos.
15. Estabelecer prioridades com foco no resultado.
16. Adaptar-se às mudanças.
17. Adaptar-se às diferentes culturas, adequando-se com facilidade à utilização de novos métodos, procedimentos e ferramentas que forem implantados para a realização do trabalho.
18. Saber lidar com a diversidade.
19. Assimilar a cultura e conceitos organizacionais, buscando o aprofundamento de seus conhecimentos, a fim de se tornar um agente de fomento à cidadania, por meio da proteção do patrimônio cultural do país.
20. Conduzir um grupo de pessoas.
21. Motivar a equipe.
22. Influenciar a equipe para que contribuam, voluntariamente, da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização.
23. Avaliar e reconhecer os esforços de cada um, de forma a estimular uma melhoria contínua no trabalho.
24. Interagir com outras pessoas, a fim de estabelecer parcerias em prol dos objetivos organizacionais, articulando e apresentando os ganhos para cada uma das partes.
25. Construir planos de ação detalhados para a sua área, a partir das estratégias da Instituição.
26. Garantir o comprometimento das pessoas para implantar planos de ação, analisando as implicações das ações, antes de colocá-las em prática.

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| SERVIDOR                | SLIDES RECURSOS |   |   |   |   |   |   |           |           |    |           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |    |    |    | OBSERVAÇÕES |   |
|-------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|-----------|-----------|----|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------|----|----|----|-------------|---|
|                         | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8         | 9         | 10 | 11        | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23        | 24 | 25 | 26 |             |   |
| A (Regional/ área meio) | x               | x | x |   | x | x | x |           |           |    | x         | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  |    |    |    |    |           |    |    |    |             | Não coordena equipe   |
| B (Outro/ área meio)    | x               | x | x | x | x | x | x | x         | x         | x  | x         | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x         | x  | x  | x  | x           | Coordena equipe   |
| C (Sede/ área fim)      | x               | x | x | x | x | x | x | x         | x         | x  | sim e não | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  |    |           |    | x  | x  |             | Não coordena equipe 4º slide – muito abrangente                     |
| D (Regional/ área fim)  | x               | x | x | x | x | x | x | x         | x         | x  | x         | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x         | x  | x  | x  | x           | Coordena equipe Talvez existam outros que precisam ser contemplados |
| E (Sede/ área fim)      |                 |   |   |   |   | x | x | x         |           |    |           | x  | x  | x  | x  |    |    |    |    | x  | x  |    |           |    |    |    |             | Coordena equipe   |
| F (Sede/ área fim)      | x               | x | x | x | x | x | x | Nem tanto | x         | x  |           | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | Nem tanto | x  | x  | x  |             | Não coordena equipe   |
| G (Regional/ área fim)  | x               | x | x | x | x | x | x | x         | x         | x  | x         | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x         | x  | x  | x  | x           | Coordena equipe 1 a 11 de forma integrada                           |
| H (Unidade/ área meio)  | x               | x | x | x | x | x | x | x         | Nem tanto | x  | x         | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  | x         | x  | x  | x  | x           | Coordena equipe   |

| nº | Pergunta   | Dados Primários (extraído do relato) Codificação   | Redução dos dados Interpretação   | Criação de significado (sub-categorias)  | Insight pesquisadora  | Emparelhamento |
|----|--|--|---|--|---|----------------|
| 15 | Vocês acham que vocês deveriam ser avaliados por esses fatores?                                      | “Como avaliar esses fatores?” (L. 1513)<br><br>“Tem uns que dá pra você mensurar, mas tem outros aí que são subjetivos”. (L. 1515) | O servidor quer saber como os fatores seriam avaliados<br><br>Dos fatores apresentados, o servidor acha que alguns podem ser mensurados e que outros são subjetivos                             | Os servidores desconhecem como se medem fatores em avaliação de desempenho<br><br>Objetividade dos fatores para a AD / Subjetividade | O servidor não consegue se colocar na posição de avaliado<br><br>Quando os fatores são percebidos como subjetivos, eles são rechaçados pelo grupo |                |
| 16 | Como mensurar aí a gente pode estudar como fazer, mas você acha que você deve ser avaliada por esses | Sim, mas não sei como mensurar algumas questões dessas aí<br><br>É... talvez pegar as sínteses, porque têm                         | A servidora acha que deve ser avaliada pelos fatores apresentados, mas não sabe como seria feita essa medição.<br><br>A servidora acha necessário objetivar algumas das definições apresentadas | Falta de conhecimento sobre escalas de mensuração para a elaboração de uma ADI<br><br>Falta especificidade dos fatores               | A servidora não consegue enxergar   |                |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta  | Dados Primários (extraído do relato) Codificação   | Redução dos dados Interpretação   | Criação de significado (sub-categorias)                       | Insight pesquisadora   | Emparelhamento |
|----|---|--|---|---|--|----------------|
|    | fatores? Esses fatores falam da sua capacidade de entrega?  | umas formulações aí que envolvem vários aspectos que... é possível objetivar, mas passa pelos aspectos gerais das funções, das responsabilidades, né?  | porque elas estão muito gerais (genéricas)  |   | as especificidades do seu trabalho na definição dos fatores apresentados   |                |
| 17 | Quando você descreveu as suas funções, lá naquele quadro... você vê aí recursos necessários pra aquelas suas funções? | Vi (L. 1525)   | A servidora percebe recursos necessários à sua ação   | Pertinência dos fatores apresentados                          |  |                |
| 18 | Alguém não viu isso?  | Nem tudo você vai conseguir mensurar numa AD. Tem coisas que são difíceis de se perceber numa resposta de formulário, mas no geral o que eu preciso: entregar a tempo, se eu respeito prazo, se eu consigo ter conhecimento acerca daquela minha área, umas coisas, assim..., talvez não. Um formulário só não é suficiente de se avaliar (L. 1527)<br><br>Tipo, continuo aprendizagem, continuo interesse, não vi isso ali, mas tem uma parte lá de aprimorar conhecimentos, então acaba entrando assim, porque também é tudo tão genérico, que acaba abarcando tudo e ao mesmo tempo tem coisas que não consegue ser mensuradas. | O servidor acha difícil uma AD englobar e conseguir mensurar todos os aspectos profissionais e comportamentais em um único instrumento. Acha possível mensurar coisas como a entrega dentro do prazo e conhecimento sobre a área.<br><br>A servidora aponta para a ausência de fatores ligados à aprendizagem contínua e ao interesse. Percebe os fatores apresentados como genéricos | Metodologia para a ADI/ objetividade<br><br>Fatores genéricos | Não se conhece a metodologia para elaboração do instrumento. O servidor percebeu a subjetividade em alguns dos critérios apresentados. Nesse momento percebo que ninguém no grupo focal respondeu à pesquisa feita pela SPOT |                |
| 19 | vocês acham que isso poderia servir como uma complementação aos cinco   | Acho que sim. (L. 1542)  | O servidor acha que os fatores apresentados podem complementar os fatores que hoje são apresentados no modelo de ADI do IPHAN   | Falta validar os fatores                                      | Os servidores não têm certeza de que esses fatores sejam pertinentes à ADI do  |                |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| nº | Pergunta  | <i>Dados Primários<br/>(extraído do relato)<br/>Codificação</i>   | Redução dos dados<br>Interpretação  | Criação de significado<br>(sub-categorias) | Insight<br>pesquisadora   | Emparelhamento |
|----|---|---|---|--|---|----------------|
|    | fatores elencados na lei?   |   |   |  | IPHAN.  |                |
| 20 | tem algum recurso que vocês tenham identificado como necessário e que não esteja aqui, que vocês tenham identificado? | O tempo foi pouco. Acho que a gente tinha que ter a sequência de recursos (L. 1548)<br><br>pra refletir melhor, mais tempo<br>foi meio de sopetão... meio corrido | O servidor aponta para a necessidade de receber um material escrito contendo os recursos para que ele pudesse analisar. | Material para estudo                       | O servidor percebe a necessidade de um tempo de discussão sobre o assunto muito maior do que o que foi proporcionado, a fim de que ele possa identificar fatores aderentes a sua prática. |                |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

## Criação de significados

| Criação de significado<br>(sub-categorias)   |
|--|
| <b>Plano de trabalho bem elaborado (1)</b>   |
| A AD esvaziada (4)   |
| A ADI como momento de reflexão (4)   |
| A ADI não contribui (1)  |
| <b>A ADI não está vinculada ao planejamento (10)</b>   |
| A escala para avaliar o critério interfere na AD (1)   |
| a hierarquia interfere na ADI (1)  |
| A identificação da necessidade de capacitação como resultado de autoavaliação (4) - DISCURSO |
| A missão é vivenciada (7)  |
| A prática espelha a missão (7)   |
| AD aprimora desempenho (4)   |
| AD como parte integrante de um sistema de gestão (12)  |
| AD é instrumento de gestão (4)   |
| <b>As metas não são acordadas (10).</b>  |
| As perguntas e alternativas impactam na autopercepção (4)                                    |
| avaliação independente de instrumento (4)  |
| <b>capacidade de entrega (9)</b>   |
| <b>Chefia não percebe a importância da avaliação(1)</b>                                      |
| <b>Comprometimento área fim (7)</b>  |
| <b>Comprometimento área meio (7)</b>   |
| Conhecimento do sistema de GEP (5)   |
| critérios da AD inadequados para análise (4)   |
| <b>definição dos papéis (7)</b>  |

---

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

## Criação de significados

|   |
|---|
| Discurso e ações coerentes com missão (7)   |
| empoderamento (7)   |
| empoderamento da área fim (7)   |
| Falta acordo de gestão (10)   |
| Falta capacitação dos dirigentes para elaborar e coordenar processos (8)                          |
| falta compreensão da área fim (7)   |
| falta compreensão da área meio (7)  |
| Falta comunicação (13)  |
| Falta comunicação (13)  |
| Falta comunicação (4)   |
| Falta comunicação (4)   |
| Falta comunicação (6)   |
| Falta comunicação (6)   |
| falta comunicação (7)   |
| falta comunicação prejudica a execução da missão.(7)  |
| <b>Falta conhecer as pessoas que compõem a organização e suas funções (2)</b>                     |
| Falta cultura de avaliação (3)  |
| Falta cultura de planejamento (8)   |
| Falta de capacitação dos gestores (8)   |
| <b>Falta de clareza na definição dos papéis(7)</b>  |
| Falta de clareza quanto aos critérios que devem ser analisados(4)                                 |
| falta de conhecimento sobre o processo (7)  |
| Falta de coordenação do processo de gestão (8)  |
| <b>Falta de definição dos cargos e desvios de função interferem na avaliação(2)</b>               |
| <b>Falta de entrosamento (7)</b>  |
| falta de estrutura para a realização da avaliação de desempenho como requisitos para avaliação(1) |
| Falta de feedback (4)   |
| falta de feedback (1)   |
| Falta de feedback (1)   |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

## Criação de significados

|  |
|--|
| Falta de feedback (7)  |
| Falta de feedback durante processo (1)                                       |
| falta de feedback(4)   |
| Falta de gerenciamento das ações (7)   |
| Falta de gerenciamento de processo (8)                                       |
| Falta de instrumentos de medição (7)   |
| Falta de monitoramento das ações   |
| falta de precisão da ferramenta (4)  |
| Falta de precisão do instrumento(4)  |
| falta de precisão dos critérios (1)  |
| Falta de precisão no feedback da ferramenta(2)                               |
| falta de precisão também, mas na escala de mensuração (1)                    |
| Falta de sensibilização /Os servidores não estão sensibilizados para a AD(4) |
| Falta de sensibilização dos funcionários (7)                                 |
| Falta de sensibilização dos funcionários (7)                                 |
| Falta de sensibilização para a AD (1)  |
| Falta de sensibilização para AD (3)  |
| Falta de sensibilização/Processo percebido como complexo (10)                |
| Falta de sensibilizados para a AD (4)  |
| Falta de validade talvez por falta de gestão (1)                             |
| falta de vinculação com a AD (7)   |
| Falta estabelecimento de metas claras e objetivas(10)                        |
| Falta gestão (2)   |
| Falta gestão da informação (13)  |
| <b>Falta link entre cargos e ADI (11)</b>                                    |
| Falta parceria entre áreas (7)   |
| Falta percepção de relação dos recursos com a visão (8)                      |
| falta planejamento (8)   |
| <b>Falta racionalizar cargos (11)</b>  |
| Faltam indicadores de gestão.(8)   |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

## Criação de significados

|  |
|--|
| <b>Faltam informações sobre o processo(4)</b>          |
| faltam metas (10)                                      |
| justificativa para não se avaliar (1)                  |
| <b>Não há gerenciamento de médio prazo.(10)</b>        |
| <b>Não há indicadores de gestão (8)</b>                |
| <b>não há vinculação do PPA (8)</b>                    |
| Necessidade de identificar as competências(9)          |
| Necessidade de se objetivar o processo (10)            |
| <b>negação da responsabilidade de cada um(8)</b>       |
| <b>Neutralização da ferramenta (2)</b>                 |
| O funcionário não se vincula à ADI (1)                 |
| O instrumento não é objetivo (4)                       |
| O servidor "faz" a missão (7)                          |
| os avaliadores utilizam critérios subjetivos na AD (1) |
| os avaliados utilizam critérios subjetivos na AD (4)   |
| <b>planejamento é de curto prazo (8)</b>               |
| Presunção de coerência (7)                             |
| Quadro insuficiente (14)                               |
| questão salarial, (1)                                  |
| <b>servidor como agente da missão (7)</b>              |
| Terceirização no IPHAN (14)                            |
| turnover (14)  |

Quais as diretrizes para a elaboração de uma ADI que seja percebida pelos servidores como pertinente ao IPHAN?

| CATEGORIA 1  | SUBCATEGORIAS   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>AUSENTE</b></p> <p>Esta categoria congrega a percepção do grupo focal sobre o atual processo de ADI implementado pelo IPHAN. O discurso se constitui pela falta.</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta comunicação/ informação</li> <li>2. Falta de conhecimento da instituição sobre seus funcionários e suas funções</li> <li>3. Falta de gestão</li> <li>4. Falta cultura de planejamento</li> <li>5. Falta de cultura de avaliação</li> <li>6. Falta de preparo dos gestores para avaliar</li> <li>7. Falta de gerenciamento do processo de ADI</li> <li>8. Falta de sensibilização para a ADI</li> <li>9. Falta de <i>feedback</i> durante o processo</li> <li>10. Falta de vínculo entre Plano de Cargos e Carreira e a ADI</li> </ol> |
| CATEGORIA 2  | SUBCATEGORIAS   |
| <p style="text-align: center;"><b>APARENTE</b></p> <p>Com base na discussão sobre as diretrizes que deveriam ser consideradas para se propor a elaboração de uma ADI pertinente ao IPHAN, emergem os pontos fracos ou gargalos do processo de ADI vivenciado pelo grupo focal no IPHAN, mas aparentemente há conhecimento sobre a teoria referente à gestão estratégica de pessoas e ADI</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Discurso sobre estratégia e a importância da ADI já existe</li> <li>12. Missão é vivenciada, mas não há indicador</li> <li>13. O Envolvimento das áreas meio e fim percebido como diferentes</li> <li>14. Visão impossível de se cumprir nas condições atuais</li> <li>15. Ferramenta é imprecisa</li> <li>16. Critérios são insuficientes para mensurar as especificidades de cada área</li> <li>17. Realização de acordos para a realização da ADI ou neutralização da ferramenta</li> </ol>   |

**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.**

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

**DECRETA:**

**Objeto e Âmbito de Aplicação**

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

**Diretrizes**

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

### **Escolas de Governo**

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

### **Instrumentos**

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - plano anual de capacitação;
- II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e
- III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do [art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989](#), prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no **caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

#### **Comitê Gestor**

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

- I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;
- II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;
- III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e
- IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o [Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005](#).

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

- I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;
- II - Secretaria de Gestão; e
- III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

### **Treinamento Regularmente Instituído**

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

### **Licença para Capacitação**

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

### **Reserva de Recursos**

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

### **Disposição Transitória**

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

#### **Vigência**

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

#### **Revogação**

Art. 14. Fica revogado o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA  
*Paulo Bernardo Silva*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 24.2.2006

ANEXO B – PORTARIA Nº 21/IPHAN, DE 24 DE JANEIRO DE 2012, publicada na seção II, p. 4, do DOU de 31/01/2012.

## **INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL**

**PORTARIA Nº 21, DE 24 DE JANEIRO DE 2012**

A PRESIDENTE SUBSTITUTA DO INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL, no uso da atribuição que lhe confere o art. 22, V do Anexo I do Decreto nº 6.844, de 7 de maio de 2009, resolve:

Art. 1º Instituir uma Comissão com o objetivo de elaborar uma proposta de Plano de Carreira e Cargos específico do Iphan.

Art. 2º A Comissão será composta pelos seguintes membros:

I - Titulares:

- a) Analucia Oliveira Santos - Departamento de Planejamento e Administração - DPA;
- b) Daniela Dornelles - Departamento de Planejamento e Administração - DPA/Capanema;
- c) Diana Dianovsky - Departamento de Patrimônio Imaterial - DPI;
- d) André Moreira Antunes - Departamento de Patrimônio Material e Fiscalização - DEPAM;
- e) Fernanda Gibertoni Carneiro - DEPAM;
- f) Juliana de Souza Silva - DEPAM;
- g) Larissa Long - DEPAM;
- h) Sandra Rafaela Magalhães Corrêa - DEPAM;
- i) Douglas Bersch - Superintendência do Rio Grande do Sul;
- j) Vânia Carvalho - Superintendência de Minas Gerais;
- k) Fábio Cavalcanti - Escritório Técnico de Olinda - Superintendência de Pernambuco;

II - Suplentes:

- a) Eliane dos Santos Luz - Departamento de Planejamento e Administração - DPA;
- b) Pedro Gustavo Morgado Clerot - Departamento de Articulação e Fomento - DAF;
- c) Letícia Lavor - Sítio Roberto Burle Marx;
- d) Ana Lucia Gonçalves - Superintendência do Rio de Janeiro;
- e) Marcos José Silva Rêgo - Superintendência de Alagoas

§1º A Comissão fica instituída pelo prazo de 12 meses contados da publicação desta Portaria.

§2º Independente da ausência dos titulares, os suplentes trabalharão como grupo de apoio à Comissão, sempre que solicitado pela coordenação da mesma.

Art. 3º A Coordenação dos trabalhos será realizada pelos seguintes membros:

I - Diana Dianovsky, como titular;

II - Analucia Oliveira Santos, como substituta.

Art. 4º A Comissão estabelecerá um Plano de Trabalho com metas e prazos a serem cumpridos no período de um semestre.

Parágrafo Único. Ao final do primeiro semestre, a Comissão avaliará a necessidade de continuidade dos trabalhos por mais um semestre.

Art. 5º A Presidência, os Departamentos, as Superintendências e Unidades Especiais do Iphan cooperarão com a Comissão, fornecendo, quando formalmente solicitados pela mesma, suporte, dados e informações necessários à execução das atividades.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MARIA EMÍLIA NASCIMENTO SANTOS

ANEXO C – CONFIABILIDADE E CONSISTÊNCIA: CONSIDERAÇÕES DO GRUPO FOCAL A RESPEITO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

**De:** Douglas Bersch

**Enviado:** sexta-feira, 22 de março de 2013 18:26

**Para:** Leticia Dias Lavor; Daniela Fernandes Dornelles; Diana Dianovsky; Fabio Christiano Cavalcanti Goncalves; Juliana de Souza Silva

**Assunto:** RES:

Prezad@s,

Saudades de todos!

Letícia,

Tive que fazer uma forcinha para retorná-la ainda hoje pois estarei fora o final de semana todo, com acesso à internet restrito ao celular, o que inviabilizaria uma leitura e devolução mais atentas. Como não podia deixar de contribuir, afinal de contas me sinto parte integrante (modestamente, é claro) das tuas conclusões, não só pela participação no Grupo, mas também pelas nossas conversas no café da manhã na nossa “Pousada 5 Estrelas” e no barzinho do “Mercado Municipal”, (rsrsrs) tive que estender um pouquinho o expediente, pois a causa é nobre!!!

Na qualidade de “[nome dado a ele]” (risos) achei fantástica a amarração que fizestes sobre tudo o que conversamos no Grupo. Na minha opinião, as conclusões estão muito bem embasadas nos depoimentos, bem como alinhadas com o referencial teórico que escolheste, refletindo de forma fidedigna a “atmosfera” que ambientou as nossas discussões naquele dia, e que nem sempre fica representada nas transcrições “literais” dos depoimentos.

Da mesma forma, acredito que as 13 diretrizes sintetizadas no capítulo VII representem fielmente o ambiente necessário e o caminho a se percorrer para atingirmos uma ADI que seja reconhecida e efetiva.

Vai com fé pois por esta pequena amostra do teu trabalho, deu para ver que eles está muito consistente

Te desejo ótima sorte na banca!

Um abraço,

**De:** Daniela Fernandes Dornelles  
**Enviado:** segunda-feira, 25 de março de 2013 10:20  
**Para:** Leticia Dias Lavor  
**Assunto:** RES:

Leticia,  
Parabéns pelo trabalho. As diretrizes correspondem ao que conversamos ao longo de nossa participação na Comissão durante o ano de 2012. Não me vejo na posição de observar algum acréscimo ao conteúdo objetivo exposto por você.  
Bj,

**De:** Fabio Christiano Cavalcanti Goncalves  
**Enviado:** terça-feira, 26 de março de 2013 12:09  
**Para:** Leticia Dias Lavor  
**Assunto:** RES:

Letícia, na medida do possível priorizei ler o teu material hoje para poder responder, embora talvez tenha sido tarde demais. Peço imensas desculpas, pois acabamos sendo engolidos pelo que não é importante- "trabalhos do tipo apagar incêndio"!

Parabéns pelo trabalho. Percebo que ele reflete a percepção do grupo e, de uma forma geral, a percepção da "casa". Tenho esperança que ele seja realmente introjetado no Iphan.

Grande abraço e sucesso!

Abraço,

**De:** Juliana de Souza Silva

**Enviado:** quinta-feira, 28 de março de 2013 14:20

**Para:** Leticia Dias Lavor

**Assunto:** RES: insistindo...

Querida Letícia,

Consegui ler o seu texto agora.

Considero a sua análise bastante coerente com o que foi debatido naquela ocasião pelo grupo, encerrando com o destaque para as principais dificuldades/desafios que temos para o êxito da Avaliação de Desempenho no Iphan.

Aproveito para desejar sorte em sua defesa – fique tranquila, pois vai dar tudo certo!

E a parabenizo pela qualidade do trabalho, tendo em vista a importância da dissertação no contexto do Iphan.

Não deixe de entregar algumas vias aos departamentos, hein?

Beijo grande,