



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

## NECESSIDADES DE FORMAÇÃO X AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DESTINADAS AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS SECRETARIAS DE CURSOS EM EAD DA UFSC

**JULIANA VACCARI DE ABREU DA ROSA**

UFSC

[julimar.vaccari@gmail.com](mailto:julimar.vaccari@gmail.com)

**JULIMAR VACCARI DE ABREU**

Universidade Cândido Mendes

[julimar.vaccari@gmail.com](mailto:julimar.vaccari@gmail.com)

### RESUMO

As competências como diretriz para o desenvolvimento dos servidores já é uma realidade na Administração Pública brasileira, apontando que as instituições públicas adequem as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, visando melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Diante desta nova demanda, este estudo tem como objetivo analisar se os cursos de capacitação da UFSC atendem as necessidades de formação específica para o desempenho das atividades das secretarias de graduação e licenciatura da UFSC. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, que está classificada como descritiva e como um estudo de caso. A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevista semiestruturada, pesquisa bibliográfica e documental e para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Por meio a análise dos dados constatou-se que a resposta ao problema de pesquisa, se os cursos de capacitação da UFSC atendem as necessidades das secretarias de graduação e licenciatura à distância da UFSC, depende dos parâmetros e procedimentos de verificação.

**Palavras-chave:** Universidade. Ead. Competências. Processos. Capacitação.

## **Introdução**

A gestão de pessoas segundo Chiavenato (2010) é uma área que vem sofrendo muitas mudanças nos últimos anos, principalmente nos aspectos conceituais, diferenciando-se hoje da visão tradicional sobre as pessoas quando elas eram vistas nas organizações como um entre outros recursos a serem administrados. A nova tendência decorrente da globalização, do desenvolvimento tecnológico, do forte impacto da mudança e a busca pela qualidade e produtividade levou à constatação de que as pessoas são os principais fatores para o sucesso das organizações.

Esta perspectiva tem impulsionado o desenvolvimento de estudos focados em estratégias para o aperfeiçoamento de desempenho para obtenção de melhores resultados o que culminou na abordagem de gestão por competências. Na perspectiva da gestão por competências, pode-se entender a competência como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e a pessoas e organizações.” (FREITAS; BRANDÃO, 2005 citados por BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p.36). Implementar este modelo significa tomar as competências como guia das políticas e práticas de gestão de pessoas como a seleção, avaliação, movimentação, remuneração ou desenvolvimento de pessoas seja em organizações privadas ou públicas. Esse modelo de gestão

Diante desta nova demanda e considerando que o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006b) estabelece diretrizes para a gestão de pessoas das instituições federais de ensino (IFES) e a necessidade de se fazer um recorte devido às limitações de tempo e à complexidade das IFES, esta pesquisa tem como campo de estudo a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que é a instituição em que as pesquisadoras são servidoras e que se encontra, como consta no seu Plano Anual de Capacitação de 2013 (UFSC, 2013), em fase de implementação do modelo de gestão por competências para a capacitação dos servidores conforme orienta a legislação. As pesquisadoras aterm-se às secretarias dos cursos de graduação à distância da UFSC, dos cursos de Administração, Administração Pública, Biologia, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Filosofia, Física, Letras Espanhol, Letras Inglês, letras Português e Matemática, com o seguinte problema de pesquisa: Os cursos de capacitação da UFSC atendem as necessidades de formação específica para o desempenho das atividades das secretarias de graduação e licenciatura à distância da UFSC?

A partir do problema delimitado estabelece-se como objetivo da pesquisa analisar se os cursos de capacitação da UFSC atendem as necessidades de formação específica para o desempenho das atividades das secretarias de graduação e licenciatura da UFSC.

Para alcançar esse objetivo buscar-se-á atingir os seguintes objetivos específicos:

- mapear as rotinas da secretaria;
- elencar as tarefas mais relevantes da secretaria sob as óticas dos servidores;
- conhecer os cursos de capacitação ofertados pela UFSC para os servidores de secretaria;

No item 2 deste artigo é apresentado o referencial teórico que embasa esta pesquisa, oferecendo a sustentação para a abordagem do tema discutido e o alcance de seu objetivo. O item 3 explicita os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, explicitando tipo de estudo, sujeitos do estudo, coleta de dados, análise dos dados e limitação do estudo. Já o item 4 apresenta o estudo de caso e o item 5 as considerações finais.

## **Desenvolvimento**

Para melhor compreensão do assunto, primeiramente torna-se necessário compreender o conceito de serviço público. Não é de hoje que vários estudiosos procuraram dar uma definição de Serviço Público. De forma geral, pode-se dizer que serviço público é aquele que a Administração Pública presta à comunidade porque reconhece-se como essencial para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado.

Dentre os principais autores que exploram a natureza de Serviço Público destaca-se os conceitos de Hely Lopes Meireles (2003, p.14) dizendo que “Serviço Público é todo aquele que é prestado pela Administração ou seus delegados sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do estado”.

É evidente, que esse conjunto de elementos faz a diferença para o atendimento e satisfação dos contribuintes. Assim, o mesmo pensamento é defendido por (Magalhães, et al, 1997, p.34), que diz ser competência: “Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”. Com efeito, vem a definição de Durand (1998): “é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.

As competências tem sido foco de estudo de diversos autores e, por conseguinte, tem sido definida de diferentes formas. Sobre esta temática, Rabaglio (2001, p.8), define por Competência “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”. Já Carbone *et al*, (2006) vai além, afirmando que a competência não é meramente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso em comportamentos e feitos oriundo da aplicação deste conjunto.

As competências podem ser classificadas de diversas formas dependendo da abordagem teórica, conforme aponta Pires *et al* (2005). Alguns autores identificam também a competência organizacional, inerente à organização como um todo, como competência coletiva que é sustentada pelas competências profissionais (individuais). Nesta perspectiva, a gestão por competências “propõe-se a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos.” (PIRES et al, 2005, p. 20).

Diante dos conceitos apresentados para definir competências vale mencionar que para Fleury (2000) as ideias e pressupostos das escolas do pensamento administrativo demonstram um movimento evolucionário no entendimento e na compreensão do comportamento humano nas organizações. E, justamente por essas e outras mudanças processadas no entendimento desse tema, sabemos que as tentativas de revalorização da função e do escopo do trabalho humano na Administração Pública não garantem um tipo de integração consensual e satisfatória entre o indivíduo e a organização. O que efetivamente muda são as estratégias formuladas para que o trabalho seja redimensionado de forma positiva sob o ponto de vista da satisfação pessoal do servidor, ou seja, valorizando suas competências.

Nesse diapasão, diz Fleury (2000) afirma que competências é um saber, “agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, 2000, p.23).

Como uma via de mão dupla, ao incentivar e investir no desenvolvimento de seus empregados as organizações se desenvolvem, promovendo a qualificação profissional deles se diferencia no mercado, garantindo sua manutenção. Entretanto, este processo de desenvolvimento deve ser continuamente estimulado para manter os empregados atualizados

em uma era marcada pela volatilidade, o que é considerado por Dutra (2009) como um grande desafio para as organizações.

O desenvolvimento da pessoa pode ser definido como “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (DUTRA, 2006, p.101). Iniciativas que favoreçam a expressão de competências esperadas no trabalho tem sido adotadas por organizações devido à necessidade de aperfeiçoar continuamente seu desempenho, concretizadas por meio da promoção de processos de aprendizagem para desenvolvimento de competências, atuação sobre componentes situacionais, criação de oportunidades favoráveis à manifestação de competências e afastamento de barreiras ambientais (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Um plano de desenvolvimento pautado nas competências não se restringe a ações de aprendizagem de novos conhecimentos teóricos, como ocorre nos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, visto que as competências abarcam, além dos conhecimentos, também as habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidos conjuntamente por meio de capacitação que considere o contexto de trabalho dos participantes, a experiência concreta. Como aponta Alles (2006), a tendência atual é de que a capacitação inclua a experiência concreta porque a capacitação puramente teórica é considerada insuficiente para o desenvolvimento de competências, para a mudança de comportamentos.

Para que uma gestão por meio de competências seja possível na esfera pública, conforme Chiavenato (2012), deve-se construir um compromisso com a aprendizagem por meio do qual todas as pessoas sintam que o aprendizado é crítico para o sucesso da organização e que requer um grande esforço de todos. A necessidade de aprendizado pode ser moldada intelectual (para desenvolver competência, capacidade para a mudança, capacidade de competir) ou afetivamente (para o autodesenvolvimento), mas sempre depende do compromisso de todos os gestores envolvidos, a começar pelo gestor principal.

Assim, nota-se que adotar o modelo de gestão por competência não é tarefa singela, mesmo que se tenha o apoio da alta administração em todas as fases da implementação do modelo. Sendo desafiador integrar e estimular esforços relacionados à gestão de pessoas, assim como alcançar o envolvimento total dos colaboradores contribuindo para o novo modelo a ser implantado na organização, dinamizando e sistematizando as políticas e práticas utilizadas na gestão de pessoal, que inicialmente estão focadas na capacitação de servidores, mas que talvez futuramente contemplem a seleção, avaliação e remuneração.

Dutra (2009) defende que é por meio da avaliação de desempenho por competências que se pode verificar se a pessoa apresenta o nível de competências requeridas para o cargo que ocupa e se há entrega esperada destas competências e agregação de valor à organização, fornecendo subsídios para a construção de um sistema de gestão do desenvolvimento.

O alcance do objetivo de reduzir o gap, segundo Brandão e Bahry (2005), requer a realização de um mapeamento prévio das competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional, seja em organizações públicas ou privadas, que pode ser feito por meio de diversos métodos e técnicas para se chegar a um diagnóstico, possibilitando uma verificação da lacuna de competências e fornecendo subsídios para o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional entre outras.

O mapeamento é a segunda etapa do processo de implantação de um modelo de gestão pelas organizações. Conforme Brandão e Bahry (2005), ele deve ser efetuado posteriormente à formulação da estratégia organizacional (missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, metas) e de forma periódica para manter-se atualizado e possibilitar a atualização do plano de desenvolvimento de pessoas.

A identificação de competências necessárias à organização pode ser efetuado por meio de diferentes técnicas. Brandão e Bahry (2005) apontam que se pode efetuar a coleta de dados

por meio de análise dos documentos que compõem o planejamento estratégico da organização, entrevistas, grupos focais (entrevistas coletivas), observação e questionário, podendo-se utilizar mais de uma destas técnicas de coleta.

De modo geral o mapeamento de processos, entre todas as técnicas existentes, requer a “identificação dos produtos e serviços e seus respectivos processos com a identificação das interdependências dos processos; · estruturação dos processos e coleta de dados; transformação dos dados em representação visual” (NEZELLO, 2008, p. 64). Após o conhecimento sobre os processos e as atividades que abarcam, é possível levantar quais competências são as mais importantes para realizá-las com eficácia, fornecendo dados que apontam as possíveis ações de capacitação que podem ser empreendidas para o desenvolvimento de pessoas e conseqüente melhoria da execução dos processos na organização.

A pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa definida por Zanella (2006, p. 35) como aquela que “proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando, portanto, uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e a captação de dados não facilmente articulados, como atitudes, comportamentos, motivos...”.

Será classificada quanto aos fins e quanto aos meios, seguindo critérios apresentados por Vergara (2013). Essa pesquisa classifica-se quanto aos fins como descritiva que, como a própria denominação sugere, tem por finalidade descrever características de uma população ou fenômeno (VERGARA, 2013). Quanto aos meios, classifica-se como estudo de caso, bibliográfica e documental. Estudo de caso por consistir em uma pesquisa descritiva, que visa estudar um caso particular ou um sistema determinado, buscando o entendimento ou compreensão do funcionamento ou da evolução deste caso ou sistema, sem visar a generalização deste entendimento para outros casos ou sistemas.

Os sujeitos da pesquisa correspondem aos servidores técnico-administrativos em educação que atuam em onze secretarias de graduação à distância da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, dos cursos de Administração, Administração Pública, Biologia, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Filosofia, Física, Letras Espanhol, Letras Inglês, letras Português e Matemática.

A compreensão da necessidade de capacitação para o melhor desempenho das atividades inerentes a uma secretaria de curso a distância exigiu descrição obtida por meio de entrevista semiestruturada com os servidores das secretarias.

Ainda, o contato com as chefias dos setores enquanto passo inicial do processo, na maioria das vezes foi curto e visou, basicamente, esclarecer sobre o tipo de trabalho a ser desenvolvido, seus propósitos. Concomitantemente, solicitava-se que a chefia indicasse servidores do setor (como a sua pessoa, inclusive) que conhecessem bem as atividades desenvolvidas e as competências necessárias para um bom desempenho no trabalho. Uma vez indicados os servidores foi formada uma pequena amostra de dez funcionários, contando com.

A entrevista do tipo semiestruturada, denominada por Vergara (2013) como entrevista por pautas, é considerada por ela, entre os tipos de entrevista, como a que tem maior profundidade. Nesse tipo de entrevista, afirma que o entrevistador questiona o entrevistado seguindo pontos pré-definidos e faz o registro por meio de gravação, caso seja autorizado pelo entrevistado, ou por meio de anotações. A entrevista foi realizada conforme roteiro elaborado pelas pesquisadoras.

Já a pesquisa documental utiliza-se de documentação indireta que, segundo Souza, Fialho e Otani (2007), trata de documentos pertencentes às instituições e que são registros de suas atividades gerenciais, do desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional e de leis, decretos, regulamentos e normas que orientam as atividades que realizam. Para a

pesquisa documental foi consultado Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 que estabelece as diretrizes do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, o Plano de Capacitação da UFSC de 2013 e de 2014 e a Programação de capacitação da UFSC de 2009 à 2014.

O método escolhido para se alcançar o objetivo da pesquisa foi o dedutivo, pois os resultados atingidos consistem em conclusões fundamentadas nas premissas apontadas ao longo do estudo.

Considerando tratar-se de pesquisa de abordagem qualitativa, os dados coletados foram tratados de forma não estatística por meio da análise de conteúdo, considerada a mais adequada para este tipo de pesquisa. De acordo com Almeida (2011, p. 36), “esta técnica tem o objetivo de compreender o que se diz sobre determinado assunto, consistindo em uma série de procedimentos que geram indicadores, a partir dos quais são feitas inferências sobre as condições de produção e recepção das mensagens em estudo.” Portanto, requer uma interpretação por parte dos pesquisadores sobre os dados coletados por meio das entrevistas, previamente transcritos.

Além disso, a pesquisa qualitativa dá ênfase aos aspectos peculiares e abordar em profundidade esses aspectos da empresa estudada. Esta, caracteriza-se ainda pela ausência da estatística no processo de análise do problema. Logo, este método é adequado para pesquisas que visam o aprofundamento de fenômenos sociais, sendo assim o mais adequado para este trabalho.

Ainda, a pesquisa realizada pode ser classificada em dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2013). Quanto aos meios, a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois para fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação sobre os assuntos pertinentes ao tema e aos objetivos da pesquisa. Já o estudo de caso se caracteriza pelo caráter de profundidade e detalhamento.

Segundo Merriam (1998), estudo de caso qualitativo é uma descrição e análise intensiva de um fenômeno ou unidade social. E pode ser ainda caracterizado como uma pesquisa empírica que investiga o fenômeno no contexto da vida real (YIN, 1994) e ocorre em um contexto delimitado (MILES e HUBERMAN, 1994 apud MERRIAM, 1998).

Bardin(1977) destaca as três seguintes etapas da análise de conteúdo: a pré-análise, fase de organização; a análise do material, fase de codificação, categorização e quantificação da informação; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação; etapas que constituem o processo pelo qual os dados coletados nessa pesquisa foram tratados.

A pesquisa está definida como estudo de caso, limitando-se ao estudo dos setores da UFSC escolhidos, que por um lado possibilita o aprofundamento sobre uma dada realidade, por outro impossibilita a generalização.

Na análise e discussão dos resultados, buscou-se associar os resultados ao referencial teórico, bem como ao objetivo geral da pesquisa que foi analisar se os cursos de capacitação da UFSC atendem as necessidades de formação específica para o desempenho das atividades das secretarias de graduação e licenciatura da UFSC.

A gestão da Universidade obedece preceitos democráticos definidos, aprovados e fiscalizados por conselhos deliberativos, que são formados pelos dirigentes nomeados e por representantes eleitos pela comunidade acadêmica (alunos, professores e técnico-administrativos).

Atualmente, a UFSC possui onze cursos entre licenciaturas e bacharelados ofertados na modalidade à distância. Sendo eles: Administração, Administração Pública, Biologia,

Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Filosofia, Física, Letras Espanhol, Letras Inglês, Letras Português e Matemática ( EAD UFSC, 2014).

Por meio da primeira questão buscou-se identificar os entrevistados. Com isto, no caso do curso de Contabilidade observou-se que a secretaria não conta com servidor público, apenas com estagiário. O que inviabiliza a aplicação da pesquisa neste Curso.

Na segunda questão pediu-se que o entrevistado relatasse sua rotina de atividades da secretaria. Observou-se que no curso Biologia é de atribuição dos técnico-administrativos, além das rotinas corriqueiras de uma secretaria acadêmica, agendar viagens e comprar passagens para a visita dos professores aos polos de apoio presencial e também reservar a moradia estudantil aos alunos do curso quanto vem a Florianópolis para a utilização do laboratório. No curso de Economia observou-se que a secretaria do curso faz a guarda de todos os documentos dos alunos, inclusive de matrícula inicial. Nos demais, as atividades da secretaria são as mesmas: procedimentos de matrícula, procedimentos para edital de transferências e retornos, atendimento as demandas discentes, atualização do Sisub, trancamentos, envio de programas de disciplinas, recebimento de demandas diversas ( validações, queixas, etc), procedimentos para formatura, arquivamento de documentos, apoio administrativo à Coordenação do Curso, secretariar reuniões, lavrar atas.

Na resposta da questão 3 todas as atividades mencionadas foram tidas como relevantes. Já na resposta da questão 4 todos consideraram que possuem conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho de suas funções. Por nenhum servidor estar em estágio probatório, alegam que o tempo de vivência na UFSC os ensinou a trabalhar , mesmo sem terem usufruído de um treinamento inicial.

Na resposta da questão 5 todos confirmaram que conhecem o Programa de Capacitação ofertado aos servidores da UFSC. Todos responderam na questão 6 que já fizeram algum curso relacionado as suas atividades. Cursos como Word, Excell, informática, Redação Oficial, relacionamento interpessoal foram citados.

Na resposta da questão 7 todos os entrevistados responderam que consideram que os cursos ofertados atendem suas necessidades de capacitação para o desempenho das tarefas da secretaria em que trabalham.

Na resposta da questão 8 foi unânime a fala sobre a necessidade de um curso para se conhecer melhor a estrutura e funcionamento da UFSC. Tal curso já existe, geralmente, com o nome “A UFSC: estrutura, gestão e desenvolvimento institucional”, mas, de acordo com os entrevistados, não é ofertado com frequência. Após a análise das respostas dos entrevistados as pesquisadoras perceberam que deveriam ter perguntado se os servidores das secretarias ou os respectivos gestores enviam anualmente as necessidades de capacitação específicas para o seu setor à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da UFSC no período de levantamento de necessidades de capacitação (LNC) bem como solicitar que descrevessem as competências que consideram necessárias para o desempenho das atividades em seus setores, atendo-se a perguntar se eles consideram que possuem as competências para a execução destas atividades. Em decorrência da limitação de tempo não foi possível complementar a entrevista com estas questões.

Para se efetivar a análise comparativa que se propõe neste estudo, as pesquisadoras analisaram também os Planos de Capacitação de 2013 e 2014 elaborados pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da UFSC e a Programação de Capacitação de 2009 à 2014.

A CCP conta com um Portal da Capacitação, no qual disponibiliza informações relacionadas à capacitação e desenvolvimento de interesse dos servidores e possibilita acesso direto ao Sistema Gestor de Capacitação (SGCA), por meio do qual é divulgada a Programação de Capacitação e pelo qual os servidores efetuam a inscrição nos cursos oferecidos entre outros, e à Plataforma Moodle, que é um ambiente virtual de ensino

aprendizagem utilizado como instrumento de apoio aos cursos oferecidos. Os cursos são ofertados nas modalidades presencial, semipresencial e à distância (UFSC, 2014).

A Programação de Capacitação é disponibilizada pela CCP pelo SGCA. Atualmente estão disponíveis neste sistema as programações do ano 2009 à 2014, que foram analisadas nesta pesquisa. Constatou-se que não contemplam cursos cujo público-alvo sejam os servidores das secretarias de graduação à distância, mas que oferecem capacitação para os servidores das secretarias de graduação da UFSC em geral. Nas programações analisadas foram oferecidos com frequência tanto os cursos citados pelos entrevistados como outros relacionados às atividades que desenvolvem como: uso do CAGR, normas e procedimentos acadêmicos, organização e administração de arquivos, educação à distância entre outros. No entanto, o curso sobre estrutura e funcionamento da UFSC citado entre os entrevistados como um curso de capacitação fundamental não é ofertado desde 2011.

Em 2012, na programação consta curso sobre gestão de pessoas por competências nas organizações públicas com o objetivo de esclarecer os servidores da UFSC sobre este novo modelo de gestão de pessoas que seria adotado no ano seguinte.

Poucas diferenças foram percebidas em relação aos cursos de capacitação oferecidos de 2009 à 2012, antes da adoção do modelo de gestão por competências, e os oferecidos de 2013 a 2014. Embora os cursos presenciais já incluíssem atividades práticas, estas são mais frequentes como metodologia nos cursos oferecidos em 2013 e 2014, coadunando com o que alguns autores afirmam sobre o desenvolvimento de competências.

No entanto, foi possível observar que de 2009 a 2014 cresceu a oferta de cursos de capacitação para os servidores da UFSC que são à distância ou semipresenciais, que contam com o apoio da Plataforma Moodle como suporte para o ensino e aprendizagem e trazem uma nova possibilidade de participação dos servidores. Inclusive, ampliar a oferta de cursos à distância está entre as metas da CCP até o final de 2014, buscando-se a disseminação do conhecimento, a democratização da capacitação de forma mais efetiva e oportunizar o acesso dos servidores dos campi fora da sede aos cursos de capacitação, como está explicitado no PAC de 2014 (UFSC, 2014).

Os PACs de 2013 e 2014 não citam que estes procedimentos necessários foram realizados, apenas que se baseia no LNC efetuado anualmente. Até mesmo porque não poderiam efetuar a identificação de competências por meio de avaliação de desempenho porque esta avaliação na UFSC ainda não toma as competências como parâmetro. Isto porque a UFSC está em fase de implementação apenas do plano de desenvolvimento fundamentada nas diretrizes apontadas pelo Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a) e pelo Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006b), que se atem ao desenvolvimento por competências.

Portanto, as necessidades de capacitação são apontadas, entre outros aspectos, pelos servidores e gestores por meio de um levantamento anual efetuado pela CCP e pela descrição dos cargos existentes na UFSC. Não são decorrentes da necessidade de se cobrir as diferenças existentes entre as competências que ela precisa e as já existentes na instituição, pois a CCP ainda não efetuou a definição de competências relacionadas à estratégia organizacional e as específicas necessárias para a realização das atividades nos diferentes setores bem como ainda a UFSC não aplica avaliação de desempenho por competências para identificar o nível de desenvolvimento de competências dos servidores e poder fazer uma análise comparativa que subsidiem as ações de capacitação e desenvolvimento.

É importante destacar, que a primeira etapa apontada por Brandão e Bahry (2005) para a implementação da gestão por competências já está cumprida na UFSC, pois já tem definida sua missão, visão de futuro e valores. Assim, pode-se presumir que enquanto não se efetiva a gestão por competências de maneira integrada, não se pode afirmar que os recursos e ações voltadas à capacitação e desenvolvimento estão sendo empregados de forma efetiva para a

redução do gap existente na instituição. É o esperado visto que a UFSC encontra-se em fase inicial de implementação deste modelo de gestão de pessoas. Embora já se possam perceber resquícios deste novo modelo, ainda muitas mudanças e ajustes se fazem necessários.

## **Conclusão**

Atualmente, vivemos numa época de grandes transformações tecnológicas que aceleram as relações na economia, abrangidas pela automação. Veio a customização e o avanço do setor de serviços, exigentes em especialidades. Neste contexto, o trabalhador ganha o mais elevado status de relevância estratégica para as organizações e o mundo do trabalho. Aumentando a produção de conhecimento relacionado à gestão de pessoas. Por este fator exige-se do mercado de trabalho, não só melhorar os empreendimentos, mas a qualificação das pessoas.

Com a análise dos Planos de Capacitação de Pessoas da UFSC e da programação de capacitação foi possível alcançar o objetivo específico de conhecer os cursos de capacitação oferecidos pela UFSC e ainda ir além deste objetivo, conhecendo também outras ações de capacitação e de desenvolvimento que a UFSC efetiva, como são elaboradas, organizadas e operacionalizadas. É importante ressaltar, que além dos cursos de capacitação a UFSC empreende outras ações de desenvolvimento que oferecem possibilidades para o autodesenvolvimento dos servidores, que significa, segundo Alles (2008), a possibilidade de o servidor administrar a si mesmo ações para melhorar seu desempenho. Ela oferece esta possibilidade quando, por exemplo, concede afastamento para formação.

Portanto, respondendo o problema de pesquisa considerando a expectativa dos servidores entrevistados, as necessidades de capacitação que eles observam e apontam e a relação das atividades das secretarias que atuam com alguns cursos oferecidos pela UFSC, parece que as necessidades de formação específica para o desempenho das atividades das secretarias de graduação e licenciatura à distância da UFSC são atendidas pelos cursos de capacitação da UFSC. No entanto, se considerarmos que a UFSC explicita a adoção da gestão de pessoas por competências, nesta nova perspectiva não podemos ter certeza se esta necessidade está sendo atendida e se os planos de capacitação estão sendo eficazes, pois isto poderia ser verificado somente por meio da utilização de procedimentos adequados para a identificação do gap existente.

## **REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. *Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, out./dez. 2001.

ALLES, Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica, 2006.

\_\_\_\_\_. *Desempenho por competências: evaluación de 360°*. 2.ed. Buenos Aires: Granica, 2008.

ALMEIDA, Mário de Souza. *Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva*. São Paulo: Atlas, 2011.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEDUSCHI, Alexandre. *Gestão de Processos Aplicada à Prática: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado Profissional. Comissão de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

BRASIL. *Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. 2005a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2015.

BRASIL. *Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*, que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2015.

BRASIL. *Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006*. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo. P; LEITE, João B.D; VILHENA, Rosa M.P. *Gestão por competências e gestão do Conhecimento*. 2 edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH – de um centro de despesa – em um centro de lucro*. São Paulo: Makron/Pearson, 2000.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Construção de talentos: coaching & mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DURAND, Thomas. *L'alchimie de la compétence*. Revue Française de Gestion, Paris, n.127,p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, Joel Souza, et. al. *Gestão por Competências*. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

EAD UFSC. *Educação à distância*. Disponível em: <<https://ead.ufsc.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

FLEURY, Maria. T. L. *Comprometimento e qualidade: velhos temas e novos desafios na*

GONÇALVES, José E. *Processo, que Processo?*. São Paulo, RAE. v. 40, n. 4, p.8-19, out./dez. 2000.

GRAMINGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Editora Pearson, 2002.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de direito administrativo*. 7. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

KERR, Helena. *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*. Revista do Serviço Público. Brasília, 57 (4):549-563. Out/Dez 2006.

MAGALHÃES, M.L.; BORGES-ANDRADE, J.E. *Auto e hetero avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento*. *Estudos de Psicologia*, Natal, RN, v.6, n.1 p.33-50, jan./jun. 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. Imprensa. São Paulo: Malheiros 2003

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NEZELLO, Fabiano. *A abordagem orientada a processos e seu mapeamento como método para a identificação de competências: um estudo realizado na companhia paranaense de energia*. 2008. 167 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

NUTE. A ead na UFSC. Disponível em: <http://nute.ufsc.br/ead/> Acesso em : 26 nov 2015.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* *Gestão por competências em organizações de Governo*. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por competências*. 4 edição. São Paulo: Educator, 2001.

SOUZA, Antonio C.; FIALHO, Francisco. A. P.; OTANI, Nilo. *TCC Métodos e Técnicas*. 1.ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

STAKE, R.E. *Case Studies*, In: Denzin, N. K. e Lincoln, Y.S. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications, 1994.

UFSC - *Coordenadoria de Capacitação de Pessoas*. Plano Anual de Capacitação – edição 2013. Florianópolis: UFSC, 2013.

\_\_\_\_\_. *Plano Anual de Capacitação – edição 2014*. Florianópolis: UFSC, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 1994.

Zanella, Liane Carly Hermes. *Metodologia da pesquisa*. Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.