

Breno de Souza Ottani

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O USO DOS
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE
PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ottani, Breno de Souza

Desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas em uma universidade federal / Breno de Souza Ottani ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau, 2017. 198 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Desenvolvimento e aprendizagem de competências. 3. Sistemas de informação. 4. Informatização. 5. Gestão universitária. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Breno de Souza Ottani

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O USO DOS
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE
PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de abril de 2017.

Prof. Marcus Venícius Andrade de Lima, Dr.

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Marilda Todescat, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Kelly Benetti Tonani Tosta, Dr.^a
Universidade Federal da Fronteira Sul

*Dedico este trabalho à minha mãe,
responsável por me impulsionar na
direção dos meus sonhos e nunca me
permitir duvidar de mim mesmo.*

AGRADECIMENTOS

Quando eu decidi mergulhar em um projeto da importância de um mestrado, tomei aos poucos a consciência de que teria que abrir mão de muitas coisas para alcançar este objetivo. Este trabalho exigiu de mim muita força, persistência, determinação e coragem e, por isso, meus agradecimentos são direcionados àqueles que me mantiveram firme e resolutos na busca por concluir este projeto.

Agradeço, primeiramente, à minha mãe, Marlene, por sua capacidade de sempre me oferecer exatamente as palavras de conforto e incentivo que preciso. Eu agradeço por todo o seu esforço em dar sempre o melhor pra mim, apesar de todas as dificuldades.

Agradeço ao meu pai, Bruno (*in memoriam*), pela presença constante em minha vida e pelos momentos em que estivemos juntos fisicamente enquanto você esteve aqui.

Agradeço aos meus irmãos Denise, Maila e Fernando, que me deram apoio e suporte de inúmeras formas e os quais amo e só desejo o bem.

Agradeço à Katia, minha mãe de coração, por tanto amor e carinho e por sempre me tratar como um filho.

Agradeço ao André, pelos conselhos, pela amizade e pelos momentos de descontração que tornam nossos dias mais leves.

Agradeço à Clarice, pelo apoio, amizade, incentivo e cumplicidade. Obrigado por me apoiar na busca por este objetivo e por compartilhar comigo as expectativas de melhorar o nosso ambiente de trabalho, apesar de todas as adversidades.

Agradeço ao Fernando, por tantos momentos de descontração, desabafos e diversão. Obrigado por sempre me lembrar de que a vida pode ser vivida com leveza e bom humor.

Agradeço à Paula e ao Vilmar, amigos e companheiros de mestrado, pela parceria nesta trajetória que tanto nos exigiu. Sabemos bem o que passamos para concluir nossos objetivos. Obrigado pelos conselhos, palavras de apoio, incentivo e conforto e pela troca de experiências.

Agradeço aos meus amigos que, devido à correria do dia a dia, muitas vezes não recebem de mim a atenção que merecem. Tenho vocês em meus pensamentos constantemente e só desejo o melhor a vocês: Bianca, Camila, Elizabete, Felipe, Henrique, Janayna, Lucas, Maristela, Paulo Douglas, Sabrina, e Tamara.

Agradeço aos meus colegas do DDP, pessoas que compartilham as mesmas inquietações que eu e que buscam sempre melhorar e crescer com o trabalho que realizam.

Agradeço ao meu orientador, professor Marcos Dalmau, por se manter calmo em meus momentos de insegurança e por me ajudar no delineamento da minha pesquisa com seus conhecimentos e experiências.

Agradeço aos meus queridos professores do mestrado, em especial a professora Marilda Todescat, que tanto contribuiu para minha formação acadêmica e para minha paixão pelos estudos envolvendo a aprendizagem e o desenvolvimento humano, e ao professor Irineu Manoel de Souza, por sua tranquilidade e gentileza, sempre vívidas em suas expressões.

Agradeço às demais professoras da banca, professora Kelly e professora Alessandra, por contribuírem de forma tão rica com o meu trabalho.

Agradeço a todos os participantes desta pesquisa, que possibilitaram a sua realização e que contribuíram com tanta profusão e entusiasmo aos meus questionamentos.

Agradeço à PRODEGESP pelo apoio e incentivo na consecução desta pesquisa.

Por fim, agradeço à UFSC, por me conceder tantas oportunidades de me desenvolver pessoal e profissionalmente e por ser uma instituição magnífica e fascinante, da qual me orgulho de fazer parte.

Life is good when you live from your roots. Your values are a critical source of energy, enthusiasm and direction. Work is meaningful and fun when it's an expression of your true core.

(Shoshana Zuboff).

RESUMO

As transformações da área de gestão de pessoas e a inserção das tecnologias nas práticas de trabalho possibilitaram a reorganização das atividades exercidas pelos profissionais inseridos neste cenário. Tendo isso em mente, a presente pesquisa se dedicou a investigar como desenvolver competências para o uso dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas no contexto da UFSC. A investigação foi conduzida por uma perspectiva construtivista, de abordagem qualitativa, sendo ainda aplicada e descritiva. O objeto de estudo foi o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), importante setor responsável por atividades consideradas estratégicas para a área de gestão de pessoas da instituição. A pesquisa utilizou como instrumentos de coleta de dados: duas entrevistas semiestruturadas com gestores do DDP, um questionário aplicado aos usuários dos sistemas de informação identificados, pesquisa documental e observação participante. A problemática levantada acabou por evidenciar disfunções na própria concepção dos sistemas, revelando incongruências quanto à sua efetividade. O uso da tecnologia pode ultrapassar a mera automatização das atividades, proporcionando a informatização das práticas administrativas, culminando no efetivo desenvolvimento das pessoas. Para o contexto pesquisado, no entanto, faz-se necessário primeiramente aprimorar as condições de automatização das atividades para que se possa, em um segundo momento, conceber o potencial da informatização nas práticas de trabalho dos servidores do DDP. Além disso, foi constatada que a aprendizagem para utilização dos sistemas na realidade investigada se restringe à autoaprendizagem e às interações entre os próprios usuários. Quanto a este aspecto, constatou-se que há a necessidade de complementação destes métodos de aprendizagem. Foi proposta uma ação de desenvolvimento intitulada “Competências para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas”, a qual faz uso de múltiplos recursos de aprendizagem e diferentes estratégias de ensino, além de conceber o aprendiz como protagonista do processo de aprendizagem. Por fim, conclui-se que o desenvolvimento de competências só pode ser de fato praticado a partir da conscientização do papel do trabalhador na dinâmica organizacional e da importância do usuário para a confiabilidade das informações fornecidas pelos sistemas.

Palavras-chave: Desenvolvimento e aprendizagem de competências. Sistemas de informação. Informatização. Gestão universitária.

ABSTRACT

The transformations of the area of human resources management and the insertion of the technologies in the work practices made possible the reorganization of the activities performed by the professionals inserted in this scenario. With this in mind, the present research was dedicated to investigate how to develop competences for the use of information systems in the area of people management in the context of UFSC. The research was conducted by a constructivist perspective, with a qualitative approach, being still applied and descriptive. The object of study was the Department of People Development (DDP), an important sector responsible for activities considered strategic for the human resources management area of the institution. The research used as instruments of data collection: two semi-structured interviews with DDP managers, a questionnaire applied to users of identified information systems, documental research and participant observation. The problem proposed eventually evidenced dysfunctions in the conception of the systems, revealing inconsistencies in its effectiveness. The use of technology can go beyond the mere automation of activities, providing the information of administrative practices, culminating in the effective development of people. For the context researched, however, first it is necessary to improve the conditions of automation of the activities so that, in a second moment, it will become possible to conceive the potential of the information into the work practices of the DDP workers. In addition, it was observed that the process of learning how to use the systems in the reality investigated is restricted to self-learning and to the interactions among the users themselves. About this fact, it was concluded that there is a need to complement these learning methods. A development action entitled "Competences for the utilization of the information systems of the people management area" was proposed, which makes use of multiple learning resources and different teaching strategies, as well as conceiving the learner as the protagonist of the process of learning. Finally, it can be concluded that the development of competences can only be practiced through the awareness of the worker's role in the organizational dynamics and the importance of the user to the reliability of the information provided by the systems.

Keywords: Competences learning and development. Information systems. Information. University management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como valor para a organização e o indivíduo	54
Figura 2 - Subsistemas de gestão de pessoas por competências.....	56
Figura 3 - Gestão por competências	57
Figura 4 - Concepção de um sistema de informação.....	75
Figura 5 - Dimensões da informação	77
Figura 6 - Delineamento da pesquisa	88
Figura 7 - Estrutura do DDP	92
Figura 8 - Tela inicial do ADRH.....	115
Figura 9 - Tela inicial do SGCA	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição dos papéis de RH	42
Quadro 2 - Processo evolutivo da gestão de pessoas.....	44
Quadro 3 - Princípios e diretrizes para a gestão do PCCTAE.....	47
Quadro 4 - Conceitos para o plano de desenvolvimento do PCCTAE..	50
Quadro 5 - Competências segundo referenciais de desempenho.....	60
Quadro 6 - Modelo de questão utilizando a escala Osgood.....	60
Quadro 7 - Métodos e aplicações inerentes à gestão por competências	61
Quadro 8 - Objetivos e recursos de um PDC.....	70
Quadro 9 - Formação tradicional e formação para o trabalho	71
Quadro 10 - Características de um sistema de informação efetivo.....	76
Quadro 11 - Estratégias de implementação de TI e suas implicações ...	84
Quadro 12 - Responsabilidades dos setores do DDP.....	92
Quadro 13 - Objetivos específicos e sujeitos de pesquisa	93
Quadro 14 - Relação entre as perguntas e o foco de análise.....	97
Quadro 15 - Objetivos, categorias de análise e apoio teórico.....	98
Quadro 16 - Síntese da pesquisa realizada	100
Quadro 17 - Competência para o uso dos sistemas	135
Quadro 18 - Percepção quanto à capacitação para o uso dos sistemas	138
Quadro 19 - Existência de controles secundários	142
Quadro 20 - Contribuição dos sistemas para a aprendizagem	145
Quadro 21 - Ementa da ação de desenvolvimento proposta.....	159

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero dos participantes	103
Tabela 2 - Escolaridade dos participantes	104
Tabela 3 - Divisão dos respondentes por setor	105
Tabela 4 - Tempo de trabalho na UFSC	105
Tabela 5 - Tempo de trabalho no DDP	106
Tabela 6 - Aprendizagem segundo Argyris (1992)	147
Tabela 7 - Questionamento, novas formas de desenvolver o trabalho	150

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos participantes	104
Gráfico 2 - Sistemas de informação da área de gestão de pessoas	117
Gráfico 3 - Eficácia dos sistemas de informação.....	119
Gráfico 4 - Contribuição dos sistemas para a melhoria do trabalho	120
Gráfico 5 - Celeridade na realização das atividades	121
Gráfico 6 - Confiabilidade e segurança nas informações	122
Gráfico 7 - Comunicação.....	123
Gráfico 8 - Continuidade e controle das atividades	124
Gráfico 9 - Clareza e objetividade das informações	125
Gráfico 10 - Interface e personalização dos sistemas	126
Gráfico 11 - Redução de custos e reconfiguração da jornada	128
Gráfico 12 - Interconexão entre os sistemas de informação	129
Gráfico 13 - Necessidade de capacitação para os sistemas	132
Gráfico 14 - Formas de aprendizagem para utilizar os sistemas	134
Gráfico 15 - Informatização no DDP.....	149
Gráfico 16 - Caráter das atividades realizadas no DDP.....	152

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADRH	Sistema de Administração de Recursos Humanos
CAC	Coordenadoria de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária
CCP	Coordenadoria de Capacitação de Pessoas
CHAV	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Valores
DAFDC	Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
DAS	Departamento de Atenção à Saúde
DIM	Divisão de Movimentação
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LNC	Levantamento das Necessidades de Capacitação
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDC	Plano de Desenvolvimento de Competências
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRODEGESP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAA	Serviço de Apoio Administrativo
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SETIC	Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação
SGCA	Sistema Gestor de Capacitação
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGAD	Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho
SISAC	Sistema de Apreciação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões
SPA	Sistema de Processos Administrativos
STAE	Servidor Técnico-Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	27
1.2 OBJETIVOS	33
1.2.1 Objetivo geral	33
1.2.2 Objetivos específicos	33
1.3 JUSTIFICATIVA.....	33
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	36
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	39
2.1 UNIVERSIDADE E GESTÃO	39
2.2 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	41
2.3 ASPECTOS LEGAIS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS IFE	46
2.4 COMPETÊNCIAS	52
2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	55
2.5.1 Mapeamento de competências	58
2.5.2 Gestão por competências em universidades públicas	63
2.5.3 Gestão por competências: uma perspectiva crítica	65
2.6 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	68
2.7 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA EM GESTÃO DE PESSOAS.....	73
2.7.1 Sistemas de informação e tecnologia da informação	74
2.7.2 Impactos da TI na área de gestão de pessoas	79
2.7.3 As duas opções estratégicas para a tecnologia: a automatização e a informatização	81
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	87
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	87
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	90
3.3 COLETA DOS DADOS.....	94
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	98
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	101
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	103
4.2 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS NA UFSC.....	106
4.3 OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	114
4.3.1 Caracterização dos sistemas de informação	114

4.3.2	Análise da efetividade dos sistemas de informação	118
4.4	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O USO DOS SISTEMAS	130
4.5	APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DO DDP	143
4.6	A AUTOMATIZAÇÃO E A INFORMATIZAÇÃO NO DDP ..	148
4.7	SUGESTÕES E PROPOSIÇÕES DE APERFEIÇOAMENTOS	153
4.7.1	Sugestões para o aprimoramento dos sistemas	154
4.7.2	Proposta de um plano de desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas.....	156
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	165
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS ..	168
	REFERÊNCIAS	171
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	183
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	185
	APÊNDICE C - ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	191
	APÊNDICE D - PLANO INSTRUCIONAL DA AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROPOSTA	193

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma contextualização acerca das transformações ocorridas na área de gestão de pessoas por meio da inserção da tecnologia em suas práticas, o desenvolvimento de competências e os sistemas de informação no âmbito das universidades federais. Após a exposição do tema, é evidenciado o problema que norteará a consecução desta dissertação. O objetivo geral e os objetivos específicos são apresentados e, na sequência, são expostas as justificativas para a elaboração deste estudo. Por fim, a estrutura utilizada nesta dissertação é indicada.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O campo da gestão de pessoas passou por importantes transformações nas últimas décadas que culminaram na reconfiguração dos propósitos e prioridades historicamente associados à área. Tradicionalmente, a administração de recursos humanos tinha como foco a maximização dos resultados econômicos de uma organização em decorrência do aumento na produtividade e no desempenho dos trabalhadores. Tais pressupostos foram reavaliados em virtude da inserção da tecnologia nas organizações, a qual favoreceu o surgimento de uma nova filosofia associada à emancipação do indivíduo por meio de seu desenvolvimento político e cognitivo e por meio de sua inserção ativa na dinâmica organizacional (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

Como resultado de tais transformações, as atividades inerentes aos profissionais atuantes na gestão de pessoas também sofreram mudanças, de forma a adaptarem-se à nova realidade da área. Novos desafios emergiram e as atividades e processos de trabalho ganharam contornos mais estratégicos para a organização, beneficiando-se profundamente das tecnologias da informação e comunicação para que pudessem ser consolidados (MASCARENHAS, 2003).

A gestão de pessoas em universidades federais enfrenta desafios divergentes daqueles encontrados em instituições privadas, tendo em vista o seu caráter singular e a complexidade peculiar que é inerente à sua própria natureza. As universidades federais, conforme conceitua Souza (2009), são instituições públicas que possuem como objetivo central a geração e disseminação de conhecimentos científicos, filosóficos, artísticos e tecnológicos das mais diversas áreas, com vistas

a proporcionar a formação profissional e a reflexão crítica aos cidadãos de uma sociedade. Aprimorar a gestão das universidades por meio da utilização de tecnologias e de novas formas de desenvolvimento do trabalho tem sido uma preocupação recorrente dos pesquisadores e administradores que se dedicam a este perfil de organização (SOUZA, 2009).

A gestão universitária compreende, basicamente, duas modalidades distintas: a gestão administrativa e de infraestrutura, realizada, em sua maioria, pelos servidores técnico-administrativos em educação, e a dimensão acadêmica, realizada, em grande parte, pelos servidores docentes e pelos alunos. Além destas duas categorias, é fundamental considerar o âmbito da sociedade em geral como usuária dos serviços desenvolvidos pelas universidades, o que demanda dos profissionais inseridos neste cenário uma formação voltada aos interesses públicos. “Essas modalidades da administração educacional constituem um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas” (SOUZA, 2009, p.24).

Neste complexo ambiente, a gestão de pessoas das universidades federais é estimulada a desenvolver métodos para lidar com a burocracia envolvida nos processos de trabalho, de forma a consolidar os ideais de uma gestão mais participativa e humana, acompanhando assim, as transformações históricas ocorridas neste campo de conhecimento. Somando-se a estes desafios, surgem as legítimas reivindicações da sociedade por uma maior qualidade na prestação dos serviços e maior transparência nas transações envolvendo os bens públicos, aspectos que têm reformulado os princípios que sustentam a gestão pública (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011).

Por seu caráter público, as universidades federais estão submetidas a dispositivos legais que, por vezes esclarecem as práticas administrativas, por vezes dificultam o entendimento sobre determinados assuntos envolvendo a gestão destas instituições. Um destes dispositivos é o Decreto nº 5.707/2006 estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a qual insere a gestão por competências na administração pública com o intuito de desenvolver continuamente os servidores, alinhando este desenvolvimento aos objetivos das instituições e buscando a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos (BRASIL, 2006a).

Tal decreto suscitou muitas dúvidas desde sua promulgação, como evidenciam Pires et al (2005) e Carvalho et al (2009). Muitos

estudos também se debruçaram sobre o tema da gestão por competências em instituições públicas de ensino superior, como é o caso dos recentes trabalhos de Perseguino (2011), Tosta (2011), Moraes (2012), Laureano (2012), Almeida (2013), Leal (2014) e Silva (2016). Alguns dos obstáculos identificados nestes estudos residem na excessiva burocracia dos processos de trabalho envolvendo os órgãos de gestão de pessoas, na resistência às mudanças por parte dos gestores e profissionais destas instituições, nas barreiras legais e culturais existentes no contexto universitário e nas dificuldades em aplicar a teoria da gestão por competências da maneira como ela foi originalmente cunhada.

Na busca por facilitar a incorporação dos preceitos desta teoria às práticas da gestão pública, Carvalho et al (2009) esclarecem que a implantação da gestão por competências em organizações públicas pode iniciar-se nas políticas envolvendo o treinamento e desenvolvimento dos servidores para, posteriormente, expandir-se para os demais subsistemas de gestão de pessoas, quais sejam: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, dimensionamento, sistemas de remuneração, promoção e sucessão na carreira.

Considerando que o desenvolvimento humano possibilita a conscientização do próprio ser no contexto onde está inserido, ele é a base para as modificações mais profundas em uma organização ou na sociedade em si. As novas práticas organizacionais, que consideram o ser humano como agente ativo em seu próprio desenvolvimento, podem ser beneficiadas pelo potencial da tecnologia. Este potencial, conforme evidencia Zuboff (1994), está dividido em duas vertentes distintas: a automatização e a informatização.

Segundo Zuboff (1994), a automatização refere-se à possibilidade da tecnologia de transformar tarefas manuais em tarefas mecanizadas ou virtuais, aumentando a produtividade, reduzindo custos e otimizando o tempo necessário para realização de tais atividades, entretanto, sem que as etapas envolvendo a realização de tais tarefas sejam questionadas. Por meio da automatização, o trabalho humano é substituído por máquinas que realizam as atividades com maior velocidade, menores custos e atribuindo às pessoas o papel de operar tais equipamentos.

Em contrapartida, a informatização, além de contemplar todos os benefícios da automatização, também viabiliza a geração de novos fluxos de informações, permitindo a integração e sincronização de diferentes processos que se intercomunicam, oportunizando questionamentos dos métodos de trabalho atuais e, conseqüentemente, do próprio sistema e da própria organização. A informatização concede ao sujeito a possibilidade de aprender e de se desenvolver no trabalho,

enriquecendo o papel das pessoas no contexto organizacional e proporcionando, também, o desenvolvimento da organização (ZUBOFF, 1994; MASCARENHAS; ZAMBALDI, 2009).

O desenvolvimento humano no ambiente de trabalho pode, então, ser apoiado e incentivado por meio das tecnologias de comunicação e informação desde que observado o potencial da informatização. A aprendizagem humana ocorre a todo o momento, por meio das interações e relações estabelecidas entre as pessoas, os artefatos, as tecnologias, os símbolos, tanto no trabalho, como em uma sala de aula (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Por meio do desenvolvimento contínuo dos trabalhadores atuantes no contexto da gestão de pessoas e com o suporte das tecnologias, observado o potencial da informatização, as antigas funções operacionais relativas à área não ocuparão mais o centro de suas responsabilidades. Processos e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade e o planejamento e realização de atividades de cunho estratégico, as quais têm maior impacto nos resultados da organização, passarão a ser a prioridade dos profissionais desta área (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

Frente à necessidade de profissionalização da gestão universitária e à transição dos modelos de gestão de pessoas, acredita-se que o desenvolvimento dos profissionais atuantes nesta área, apoiado pelas tecnologias da informação e comunicação, representa um importante campo de estudos a ser pesquisado.

A presente pesquisa desenvolveu-se no contexto da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), direcionando o seu foco de análise especificamente à dinâmica do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), setor pertencente à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). O DDP se trata de um importante setor da universidade, responsável pelas atividades de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e educação institucional dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação da instituição (UFSC, 2016b).

Na estrutura organizacional do DDP, constam quatro principais coordenadorias e divisões: a Coordenadoria de Admissões, Concursos e Contratação Temporária (CAC), a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), a Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (DAFDC) e a Divisão de Movimentação (DIM). A CCP é a coordenadoria responsável pelos programas de capacitação e desenvolvimento dos servidores no âmbito da instituição.

Segundo o planejamento estratégico construído pela equipe da CCP para o período 2014-2017, a função principal desta coordenadoria é promover o desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores, considerando as mudanças no universo laboral da UFSC, a evolução das tecnologias inerentes ao ambiente de trabalho e a alteração da legislação referente à capacitação em nível nacional (UFSC, 2014).

Neste mesmo documento estão evidenciadas as problemáticas que estão relacionadas aos temas tratados até o momento, como, por exemplo, a desatualização das tecnologias dispostas aos profissionais, sobretudo os sistemas de informação utilizados, e a obrigatoriedade legal de implementar a gestão por competências na UFSC.

Os sistemas de informação constituem uma das possíveis tecnologias existentes em uma organização e tem como principal objetivo dar suporte e facilitar a realização das atividades em uma organização (BEUREN; MARTINS, 2001). A plena utilização dos sistemas de informação em uma organização possibilita agilidade e eficiência na realização das atividades, o que no caso de profissionais atuantes na gestão de pessoas, contribui para a rápida realização das tarefas operacionais e para que haja mais tempo para o planejamento e realização de atividades estratégicas para a organização (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

Pozzebon e Freitas (1998) destacam que a efetividade de um sistema de informação deve ser analisada sob uma perspectiva sociotécnica, ou seja, deve considerar de forma integrada, os aspectos humanos (cognitivos, psicológicos, sociais e culturais) e os aspectos técnicos (ergonomia e projetos). Em virtude disso, o desenvolvimento de competências específicas para a utilização dos sistemas por parte dos usuários compõe o conjunto de elementos que contribuem para a efetividade de um sistema de informação.

Os sistemas de informação mais utilizados pelos profissionais do DDP, e que se relacionam diretamente às atividades da área de gestão de pessoas, são: o Sistema de Administração de Recursos Humanos (ADRH), o Sistema Gestor de Capacitação (SGCA) e o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

O ADRH é um sistema criado pela UFSC para servir como apoio nas atividades relacionadas aos assuntos da área de gestão de pessoas da Instituição. Este sistema tem como principal função dar suporte aos servidores que trabalham no órgão de gestão de pessoas da universidade acerca de atividades como: férias, análise funcional, dimensionamento de pessoal, concessão de benefícios legalmente previstos, cálculos de folha de pagamento, aposentadoria, além de reunir todas as informações

acerca dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes da UFSC.

O SGCA é um sistema utilizado principalmente pelos servidores da CCP para a oferta e inscrição de cursos e eventos de capacitação promovidos pela coordenadoria, promoção de informações relativas aos eventos de capacitação e atividades relacionadas à logística das ações de capacitação. Este sistema também é utilizado pelos servidores da UFSC em geral, em uma versão web, para que tenham acesso à programação de cursos e eventos promovidos pela CCP e neles se inscreverem, bem como para aqueles servidores que são ministrantes ou instrutores de cursos.

Por fim, o SIAPE é um sistema desenvolvido pela SERPRO, em 1990, a partir da necessidade de conhecer o quanto era despendido com pagamento de pessoal. O sistema tem como principal objetivo informatizar a gestão de recursos humanos do poder executivo federal (SERPRO, 2017). Este sistema possui abrangência nacional e é hoje responsável pela produção das folhas de pagamento de mais de 200 órgãos federais (SERPRO, 2017).

Em consulta ao Plano Anual de Capacitação elaborado pela CCP para o ano 2016, a única menção às tecnologias da informação é a existência de um programa específico de capacitação chamado “Programa de Informática Integrada ao Trabalho”. Este programa contempla eventos de capacitação relacionados ao uso de *softwares* de edição de textos, planilhas eletrônicas, apresentação de slides e sobre o sistema de informação utilizado para a tramitação de processos administrativos na instituição, o Sistema de Processos Administrativos (SPA) Portanto, é possível constatar que não há nenhuma ação de capacitação que tenha como objetivo desenvolver competências para o uso dos sistemas de informação relacionados à gestão de pessoas (UFSC, 2016a).

Desta forma, tendo em vista que os sistemas de informação tem o potencial de contribuir para a reestruturação de processos da área de gestão de pessoas, permitindo a consolidação de novas estratégias e mudanças nos padrões de relacionamentos interpessoais, de forma a colaborar para o desenvolvimento humano dos indivíduos em uma organização (MASCARENHAS, 2003), buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa: **Como desenvolver competências para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC?**

1.2 OBJETIVOS

Levando em consideração os temas contextualizados e o problema de pesquisa proposto, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos que conduziram a realização desta pesquisa, os quais são apresentados nesta subseção.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como desenvolver competências para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas no DDP.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta dissertação são:

- a) Identificar a percepção dos gestores do DDP acerca da adequação da gestão por competências às ações de desenvolvimento proporcionadas pela UFSC aos servidores.
- b) Caracterizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas utilizados no DDP e analisar sua efetividade sob a perspectiva de seus usuários.
- c) Identificar de que forma os servidores do DDP têm aprendido a utilizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas.
- d) Analisar se os sistemas de informação proporcionam a informatização dos processos de trabalho no DDP e se eles contribuem para a aprendizagem dos servidores.
- e) Elaborar um plano de desenvolvimento de competências dos servidores do DDP para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas que contemple o potencial da informatização e considere os sistemas de informação como recursos para o processo de aprendizagem.

1.3 JUSTIFICATIVA

Todo ser humano tem o direito de se desenvolver plenamente durante sua vida e de ter a possibilidade de transcender os limites que são impostos a ele pela sociedade. A tecnologia modificou profundamente a forma como as pessoas organizam suas vidas e possibilitou que o homem fosse libertado de atividades que exigiam esforço físico extremo e grande quantidade de tempo para serem

realizadas. Foi possibilitado ao homem transferir às máquinas as atividades que o alienavam e o reduziam a um ser não pensante.

Por acreditar no potencial da tecnologia em emancipar o homem e proporcionar a ele o pleno desenvolvimento de suas capacidades, uma inquietação surgiu neste pesquisador ao ser inserido no contexto da gestão de pessoas da UFSC e se deparar com uma área essencialmente operacional e extremamente burocratizada, aspectos que destoam do ideal de uma gestão de pessoas mais humanizada e estratégica.

Para que uma investigação científica seja adequadamente justificada, Roesch (1999) sugere que três dimensões sejam consideradas, quais sejam: sua importância, sua originalidade e sua viabilidade.

O tema deste trabalho tem como propósito investigar como desenvolver competências nos servidores do DDP para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas, tendo em vista as potencialidades de um sistema de informação e as recentes transformações pelas quais a gestão de pessoas vem passando nas últimas décadas. As contribuições desta pesquisa abrangem as três principais áreas nas quais ela se fundamenta, as quais são: o desenvolvimento humano no trabalho, a utilização das tecnologias da informação para a transformação nas atividades da área de gestão de pessoas e a gestão por competências no contexto das universidades.

O desenvolvimento dos indivíduos deve consistir de elemento chave na gestão de pessoas e, sob esta ótica, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) podem contribuir de maneira significativa para o alcance deste importante objetivo, sobretudo se utilizadas em todo o seu potencial de informatização (ZUBOFF, 1994). O desenvolvimento da organização ocorre na medida em que os indivíduos se desenvolvem em seus próprios contextos de trabalho (DUTRA, 2009).

A universidade representa o conhecimento e a inovação nas mais diversas áreas da ciência e, por estar associada ao papel de geradora e disseminadora de novos conhecimentos, sua gestão administrativa deve acompanhar as rápidas transformações que ocorrem por toda a sociedade (SOUZA, 2009). A gestão por competências no contexto universitário, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, tem encontrado dificuldades em ser incorporada às práticas administrativas, especialmente por ter sido originalmente cunhada para atender as necessidades das empresas de caráter privado (AMARAL, 2008). Estudos como este tem o potencial de indicar adaptações necessárias

nesta corrente teórica a fim de contribuir para sua efetivação nas instituições universitárias.

É importante salientar que a esfera pública passa por um momento no qual há intensa participação social reivindicando transparência nos processos de gestão e no uso adequado dos recursos públicos. Estas pressões reverberam diretamente nos agentes públicos, os quais são responsáveis por prestar serviços à sociedade de forma cada vez mais rápida, efetiva e inovadora. O trabalho destes servidores é profundamente afetado pela qualidade das tecnologias utilizadas pelas organizações públicas.

Quanto ao aspecto da originalidade deste estudo, constatou-se, por meio de pesquisas realizadas em outubro de 2015, em duas bases de dados nacionais (SciELO e *Spell*) e uma base de dados internacional (*Web of Science*), que o tema gestão por competências no setor público tem sido estudado em artigos científicos com maior frequência a partir do ano de 2005, possivelmente acompanhando a promulgação do Decreto nº 5.707/2006. Os estudos abordam a gestão por competências associada aos diversos subsistemas de gestão de pessoas, bem como as dificuldades e transformações pelas quais as organizações públicas tem se deparado a partir do surgimento desta corrente teórica. Não foram encontradas pesquisas que contemplassem o desenvolvimento de competências para a utilização de sistemas de informação da área e gestão de pessoas em universidades federais.

Quanto à realização de dissertações e teses relacionadas ao tema, foi realizada uma pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, em 08 de junho de 2016, combinando as palavras chave “competência” “tecnologia” “universidade” “gestão de pessoas” “desenvolvimento” e “sistema de informação” e não foi encontrado nenhum trabalho que explorasse a temática proposta por esta dissertação.

Desta forma, mediante as pesquisas realizadas, não foram identificados trabalhos que abordem diretamente a problemática da tecnologia associada ao desenvolvimento de competências em universidades federais, especialmente no contexto da UFSC, o que torna possível afirmar que a presente pesquisa atende ao requisito da originalidade.

Por fim, acerca da viabilidade do estudo, esta pesquisa tornou-se viável em virtude da inclusão do pesquisador no cenário da investigação. O pesquisador teve pleno acesso aos dados necessários para a realização da pesquisa, uma vez que ele está inserido no ambiente

acadêmico e administrativo na universidade pesquisada, exercendo suas atividades profissionais no DDP, setor estudado nesta pesquisa.

Salienta-se que o pesquisador também contou com o apoio da Instituição para a realização desta pesquisa, considerando-se, sobretudo, a recente mudança na gestão da universidade ocorrida em maio de 2016, fruto da eleição para a reitoria da universidade. O momento apresentou-se oportuno para a realização deste estudo em face dos esforços da universidade no sentido de melhorar a sua gestão estratégica e tecnológica, nos âmbitos acadêmico e administrativo.

Espera-se que os resultados da pesquisa tragam contribuições significativas: para a UFSC, que poderá aprimorar sua gestão, considerando as transformações sociais que alteram o contexto das universidades; para os servidores da UFSC que, por meio de ações efetivas de gestão, poderão se desenvolver enquanto profissionais no contexto de seu trabalho; para a formação do autor deste trabalho, enquanto pesquisador e servidor inserido no contexto pesquisado, e para a sociedade em geral que, por meio do aprimoramento da gestão universitária e do desenvolvimento dos servidores, terá suas demandas atendidas ao obter um resultado mais qualificado e efetivo.

Os argumentos defendidos nesta seção estiveram de acordo com os pressupostos explorados por Roesch (1999), que indica a importância, a originalidade e a viabilidade como critérios básicos para que uma investigação científica seja justificada. Na seção seguinte é explicitada a estrutura definida para a exposição dos capítulos deste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução, na qual é feita a contextualização do tema e a apresentação da problemática do estudo, a exposição do objetivo geral e dos objetivos específicos, a justificativa para a realização deste estudo e a estrutura na qual o trabalho foi construído.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica abordando os seguintes temas: universidade e gestão; histórico e evolução da área de gestão de pessoas; aspectos legais da gestão de pessoas no setor público; competência; gestão por competências; aprendizagem e desenvolvimento de competências e sistemas de informação e tecnologia em gestão de pessoas.

O terceiro capítulo consiste na exposição dos procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa. Nele constam as características do estudo, as categorias de análise, os métodos de coleta de dados e os procedimentos para a análise dos dados coletados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada e ele está dividido em tópicos conforme a seguinte categorização: perfil dos participantes, gestão e desenvolvimento por competências na UFSC, os sistemas de informação da área de gestão de pessoas, desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas, aprendizagem no contexto do DDP, a automatização e a informatização no DDP e, por fim, é apresentada a proposta de um plano de desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas.

O quinto e último capítulo reúne as considerações finais desta dissertação e as recomendações para investigações futuras. As referências e os apêndices são apresentados ao final do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os constructos teóricos que apoiam e norteiam a consecução da presente pesquisa. Os temas tratados são os seguintes: universidade e gestão, histórico e evolução da área de gestão de pessoas, aspectos legais da gestão de pessoas no setor público, competência, gestão por competências, aprendizagem e desenvolvimento de competências e sistemas de informação e tecnologias em gestão de pessoas.

2.1 UNIVERSIDADE E GESTÃO

As universidades são instituições complexas, com particularidades inerentes à sua função na sociedade, o que requer um olhar que contemple todas as suas especificidades em relação à gestão de seus recursos. Souza (2009) ressalta que tal complexidade tem sido acentuada em virtude das características da sociedade do conhecimento, das peculiaridades da gestão pública brasileira e em face dos programas desenvolvidos pelo governo federal nas últimas décadas.

Frente ao exposto, Souza (2009) indica que as funções da universidade podem ser sintetizadas nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, as quais possibilitam a criação e elaboração da ciência e o desenvolvimento de tecnologias para a formação de profissionais e cientistas que enfrentem as transformações sociais pelas quais o mundo passa ao longo de sua história.

Segundo Colossi e Bernardes (2007), a universidade tem sido apontada como uma das mais importantes instituições sociais na vida em sociedade. Elas estão no centro das transformações globais que acontecem ao longo do tempo e se constituem do órgão legítimo responsável pela oferta de educação superior à sociedade onde está inserida. Nesta lógica, os autores elucidam que mais do que simplesmente representar um papel de instituição responsável pela educação, as universidades devem “criar e transmitir a cultura e o conhecimento” (COLOSSI; BERNARDES, 2007, p.5).

É fundamental esclarecer que o caráter peculiar das universidades requer que elas sejam compreendidas por uma lógica distinta da lógica que predomina nas organizações de natureza econômica ou burocrática. Meyer Jr e Lopes (2015) criticam a utilização de modelos empresariais que desconsideram os princípios e valores essenciais à natureza das organizações acadêmicas. Os autores ressaltam que a teoria de administração universitária ainda está em formação, no entanto sugerem

que há a necessidade de adoção de uma prática gerencial que contemple as dimensões de caráter objetivo, sem esquecer o aspecto subjetivo que integra a essência do trabalho acadêmico.

Cabe explicitar que a Lei n. 9.394/1996, que dispõe acerca das diretrizes e bases da educação nacional, conceitua as universidades como sendo “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano [...]” (BRASIL, 1996). Aliada a esta conceituação, o artigo 207 da Constituição Federal de 1988 estabelece que “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). É possível constatar, então, que a tríade fundamental das instituições universitárias é composta pela união das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Souza (2009) salienta que, no contexto brasileiro, um dos principais eventos que alteraram a estrutura e o funcionamento das universidades foi o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096/2007. Conforme o artigo 1º do Decreto nº 6.096/2007:

Art. 1º Fica instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007a).

De acordo com o artigo citado, é possível perceber uma iniciativa do governo em aproveitar o potencial de estrutura física e de recursos humanos nas universidades. Este programa acarretou importantes modificações na gestão das universidades de forma a contemplar as novas demandas impostas por esta legislação (SOUZA, 2009).

Ao longo dos anos que se seguiram à promulgação deste Decreto, foi possível constatar as mudanças que ocorreram nas universidades neste período. Segundo o Ministério da Educação (MEC) (2010) a expansão da Rede Federal de Educação Superior teve início, em 2003, com a interiorização dos *campi* das universidades federais. Com esta medida, o número de municípios atendidos pelas universidades

aumentou de 114, em 2003, para 237, até o final de 2011. Desde o início da expansão foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos *campi* que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação (MEC, 2010).

Tal expansão culminou em mudanças na estrutura física das IFES e na ampliação de seu quadro de pessoal, fruto do ingresso de um maior número de alunos na universidade. Segundo Souza e Kobiyama (2010), o REUNI ocasionou o aumento de contratação de servidores TAE e servidores docentes, após um longo período sem contratações de pessoal nas IFES. Os autores fazem uma crítica ao modelo de gestão vigente e sugerem a incorporação de ideais mais humanistas na gestão universitária com vistas a possibilitar que as universidades respondam às mudanças da sociedade contemporânea (SOUZA; KOBİYAMA, 2010).

Após essa breve contextualização acerca das universidades e dos desafios envolvendo sua gestão, pode-se concluir que tais elementos englobam a gestão de pessoas conferindo novas exigências a esta área. Para que seja possível compreender um pouco melhor sobre a gestão de pessoas em universidades, a próxima seção aborda o histórico e evolução da área de gestão de pessoas enquanto campo de estudo nas organizações.

2.2 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A ciência da administração, por ser uma ciência social aplicada, passa por modificações teóricas e rupturas em seus paradigmas na medida em que a sociedade e a forma dos indivíduos se organizarem em torno dela se transformam. O entendimento sobre as organizações e as formas com as quais as pessoas constroem a sociedade é de caráter fundamental para que se possa buscar uma sociedade justa e igualitária, na qual seja possível para todo e qualquer indivíduo se desenvolver e prosperar.

A gestão de pessoas tem passado por um período de adaptações e mudanças ao longo dos anos, acompanhando a evolução das teorias administrativas e modificando a forma de se conceber o indivíduo dentro das organizações (DUTRA, 2009). A área transitou por um período em que o foco residia no controle sobre a produtividade e o desempenho dos funcionários, os quais eram considerados apenas mais um insumo para a obtenção do lucro, até os dias de hoje, em que se tem discutido a importância da subjetividade e do valor de cada ser humano inserido no contexto organizacional (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Ulrich (1998) trabalha, em sua obra, o perfil do profissional de recursos humanos como possuindo múltiplos papéis que conciliam os diferentes aspectos inerentes à área, de forma a trazer resultados para o trabalhador e, conseqüentemente, para a organização. O quadro 1 consiste de uma síntese das ideias do autor quanto aos papéis que o profissional da área de recursos humanos deve exercer, com adaptações feitas por Perseguino (2011).

Quadro 1- Definição dos papéis de RH

Papel	Definição	Metáfora / Resultado
Administração das estratégias de Recursos Humanos	Papel voltado aos ajustes das estratégias e práticas de RH à estratégia empresarial ou organizacional.	Parceiro estratégico / Execução da estratégia
Administração da infraestrutura dos funcionários	Papel tradicional de RH, voltado para processos eficientes de contratação, treinamento, avaliação, premiação.	Especialista administrativo / Infraestrutura eficiente
Administração da contribuição dos funcionários	Papel não exclusivo da área, voltado para a atenção aos problemas, necessidades e preocupações cotidianas dos funcionários.	Defensor dos funcionários / Maior envolvimento e capacidade dos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Papel voltado para a capacidade de mudança da organização	Agende de mudança / Organização renovada

Fonte: Ulrich (1998) com adaptações de Perseguino (2011).

A síntese apresentada no quadro 1 reflete a realidade deste campo e reconhece que é necessário mais do que apenas conhecimentos técnicos relativos às práticas realizadas nesta área, como também habilidades, atitudes e valores que, em conjunto, contribuam para o alcance dos resultados organizacionais.

Fischer (1998) e Mascarenhas (2003) exploram quatro modelos genéricos de gestão de pessoas, contextualizando-os a fim de apresentar um breve histórico sobre a área. Os autores expõem que o primeiro modelo de gestão de pessoas surgiu no início do século XX, como consequência das reformas organizacionais que se fizeram presentes na época. Com o surgimento da chamada “administração científica” construída por Frederick Taylor, as grandes indústrias da época

identificaram a necessidade de gerir os recursos humanos da mesma forma como faziam com os fatores de produção: de forma racional e com o objetivo de minimizar os custos e maximar a produtividade dos funcionários (FISCHER, 1998; MASCARENHAS, 2003).

O segundo modelo sintetizado por Fischer (1998), e explorado por Mascarenhas (2003), é caracterizado como a gestão do comportamento humano, que surgiu por volta de 1930, e é pontuado pela interação entre as ciências da administração e a psicologia. A corrente psicológica traz um novo olhar para a área de gestão de pessoas, reorientando o foco de ação dos gestores. O lócus de controle deixaria de ser sobre a tarefa e passaria a ser sobre o comportamento do indivíduo inserido no contexto organizacional, entretanto, ainda com o objetivo de aumentar a produtividade. Este controle seria exercido por meio de instrumentos de avaliações de desempenho, concepção esta que deu origem às teorias motivacionais como, por exemplo, a hierarquia das necessidades de Maslow (MAXIMIANO, 2007).

O terceiro modelo, nomeado de gestão estratégica, surge por volta dos anos 80, e o ponto de destaque reside na importância e na necessidade de vincular a área de gestão de pessoas às estratégias da organização. A evolução do modelo baseado no comportamento para o modelo estratégico se deu em virtude do reconhecimento de que apenas orientar, de forma genérica, o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho não era suficiente para garantir o desempenho desejado pela organização (FISCHER, 1998). Constatou-se que era necessário construir o planejamento estratégico da área de gestão de pessoas a partir das estratégias da organização como um todo (FISCHER, 1998). Lacombe e Tonelli (2001) complementam que é de fundamental importância detectar as necessidades de atualizações nas atividades da área de gestão de pessoas, de forma que elas sejam integradas aos objetivos estratégicos da organização.

Por fim, o quarto modelo apontado por Fischer (1998) baseia-se na gestão de pessoas enquanto vantagem competitiva. Este modelo atribui um novo significado ao papel das pessoas no que se refere ao nível de competitividade e à estratégia da organização. Conforme o autor, não é suficiente que as organizações construam sua macroestratégia por meio de estratégias setoriais. Faz-se necessário compartilhar os princípios fundamentais que embasam os propósitos da organização com seus colaboradores, transformando-os em agentes de mudança e de competitividade (FISCHER, 1998; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Dutra (2009) afirma que o processo evolutivo da área de gestão de pessoas é apresentado de diversas formas pelos mais variados autores. Associando com a divisão feita por Fischer (1998), pode-se conceber a gestão de pessoas a partir do papel da área de gestão de pessoas perante a organização. Tem-se, então, a subdivisão apresentada no quadro 2.

Quadro 2 - Processo evolutivo da gestão de pessoas

Papel	Período	Principais Características
Operacional	Até 1960	Limita-se a operacionalizar a captação, treinamento, remuneração, informações e custos de pessoal.
Gerencial	Entre 1960 e 1980	Passa a interferir nos diferentes processos da organização, tornando-se parceira no desenvolvimento organizacional.
Estratégico	A partir de 1980	Adquire papel estratégico organização, contribuindo para a internalização de novos conceitos e na geração de valor para as organizações por meio das pessoas.

Fonte: Adaptado de Dutra (2009).

Percebe-se que, segundo Dutra (2009), desde 1980 a gestão de pessoas assumiu uma postura estratégica, contribuindo diretamente para a disseminação dos valores por toda a organização.

Outra lente pela qual se pode observar a evolução histórica da área de recursos humanos é a divisão apresentada por Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011), que se pauta na transformação da área no Brasil. Os autores concebem a gestão de pessoas como sendo dividida em dois períodos distintos, os quais compreendem os anos de 1950-1980 e 1980-2010. Para estes autores, a transformação da área no Brasil caminhou lado a lado com as mudanças sociais, políticas e econômicas que ocorreram no mesmo período no país.

O primeiro período (1950-1980) é nomeado pelos autores como período de colonização, no qual prevaleceu a importação de teorias e práticas de organizações e universidades americanas, as quais enfatizavam o desenvolvimento da área por meio dos métodos tradicionais de recrutamento, seleção, treinamento e gestão de carreira (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

Já o segundo período (1980-2010), identificado como período de neocolonização, apresentou três mudanças significativas para a área: o alinhamento entre as estratégias e objetivos da área com as estratégias e objetivos da organização; a adoção intensiva de novos modelos e práticas, como por exemplo, universidades corporativas, *coaching*, *mentoring* e políticas de responsabilidade social; e a adoção de um novo discurso que se pautou na valorização dos líderes transformadores e o culto aos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

As divisões abordadas pelos autores evidenciam que a gestão de pessoas no Brasil sofreu, e continua sofrendo, fortes influências americanas. Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011) indicam que é fundamental considerar o contexto nacional e a cultura brasileira que é rica e multifacetada, conhecida também por sua diversidade e multidisciplinaridade. Há de se ter cautela no uso de teorias importadas, sobretudo na área da Administração, pois o ambiente em que as organizações estão inseridas influencia drasticamente na forma como estas serão conduzidas (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

Vasconcelos, Motta e Pinochet (2003) apontam que a área ainda precisa evoluir e dissipar paradoxos e contradições encontrados entre o discurso e a prática, aspectos que foram observados no estudo realizado pelos autores. De forma semelhante, Lacombe e Tonelli (2001) já haviam apontado a ambiguidade da área de gestão de pessoas em organizações brasileiras ao confrontarem os modelos de gestão de recursos humanos presentes no discurso dos gestores com as efetivas aplicações práticas nestas mesmas organizações.

Dutra (2013) afirma que o descompasso quanto ao discurso sobre gestão de pessoas em relação à evolução da área na prática origina-se da visão equivocada de que a relação entre organização e indivíduo é de natureza conflitante e de que não há espaço para a construção de objetivos mútuos. Dutra (2013) sinaliza que uma forma de possibilitar uma transformação neste cenário seria conferir foco ao desenvolvimento humano em detrimento do controle de produtividade; ao processo e não aos instrumentos; à conciliação de interesses e não ao conflito; e a um modelo de gestão integrado e estratégico que se sobreponha ao modelo operacional e fragmentado.

Lacombe e Tonelli (2001) apontam que não basta que as estratégias de recursos humanos estejam alinhadas com as estratégias da organização como um todo. É necessário que todos os gerentes sejam considerados gerentes de recursos humanos com todas as responsabilidades que são inerentes a esta posição, desconcentrando a

prática de gestão de pessoas de um setor específico. É preciso disseminar as crenças e valores que norteiam as práticas de gestão de pessoas por toda a organização, compartilhando as atividades relativas à área e gerando uma interdependência entre gerentes e profissionais de gestão de pessoas (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Na próxima seção são abordados os aspectos legais relacionados à gestão de pessoas no setor público e de que forma eles podem ser associados à problemática deste estudo.

2.3 ASPECTOS LEGAIS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS IFE

A gestão de pessoas no setor público, sobretudo nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), está regulamentada por dispositivos legais, que são abordados e analisados para fins de apoio na consecução do presente trabalho científico.

A Lei nº 8.112/1990 é o dispositivo legal que regulamenta o regime jurídico único dos servidores federais da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990). Esta lei trata sobre inúmeros assuntos que concernem à gestão de pessoas do serviço público, tais como: admissão, movimentação, remuneração, vantagens, indenizações, adicionais, gratificações, férias, licenças, afastamentos, deveres, obrigações, responsabilidades, aposentadoria e processo administrativo disciplinar (BRASIL, 1990).

Em linhas gerais, esta legislação foi promulgada com o fim de orientar legalmente a gestão de pessoas nos órgãos federais. Ao examinar a lei, é possível constatar que ela se limita a disciplinar e orientar sobre os assuntos relativos ao chamado departamento de pessoal ou modelo tradicional de recursos humanos. Pouco se fala nesta legislação sobre gestão de pessoas, o que dificultava a tomada de decisões relativas à área.

Em contrapartida, a Lei nº 11.091/2005 foi publicada anos depois com o objetivo de dispor sobre a “estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao MEC e dar outras providências” (BRASIL, 2005). Esta lei apresenta os princípios e as diretrizes para a gestão dos cargos do Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação que trabalham nas instituições federais de ensino. Tais princípios e diretrizes estão sistematizados no quadro 3.

Quadro 3 - Princípios e diretrizes para a gestão do PCCTAE

Inciso	Princípio ou Diretriz
I	Natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino.
II	Dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes.
III	Qualidade no processo de trabalho.
IV	Reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão.
V	Vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições.
VI	Investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público.
VII	Desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais.
VIII	Garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal.
IX	Avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários.
X	Oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Fonte: BRASIL (2005).

É possível perceber, por meio do quadro 3, que se buscou definir critérios que nortegassem a atuação da gestão de pessoas nas IFES, de forma a promover o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos de cada instituição. Tais tópicos constituem um avanço no sentido de buscar uma profissionalização maior do serviço público prestado nas IFES aliada às novas teorias de gestão de pessoas estudadas à época.

Ainda, sobre a Lei nº 11.091/2005, cabe salientar que ela foi promulgada para substituir a Lei nº 7.596/1987 que tratava sobre o PUCRCE a qual, em linhas gerais, se restringia a orientar as IFES sobre a contratação e administração de pessoal (BRASIL, 1987; 2005). Sendo

assim, a Lei publicada em 2005 representou um avanço para os servidores das IFES e para os órgãos de gestão de pessoas destas organizações (BRASIL, 2005).

Dentre os benefícios oferecidos pela Lei nº 11.091/2005, destaca-se o incentivo à qualificação, o qual representa um percentual sobre o vencimento básico do servidor concedido mediante apresentação de titulação em educação formal superior ao requisito necessário para ingresso no cargo em que se encontra. Este benefício estimula o servidor a se qualificar, obtendo um acréscimo em sua remuneração, bem como incentiva o servidor a se desenvolver e adquirir novos conhecimentos. O Decreto nº 5.824/2006 especifica os procedimentos para a concessão deste benefício e dá outras providências (BRASIL, 2006b).

Dois outras formas de desenvolvimento na carreira instituídas pela Lei nº 11.091/2005 são: a progressão por capacitação profissional e a progressão por mérito profissional (BRASIL, 2005). A primeira trata de um aumento no vencimento básico do servidor, respeitado o interstício de 18 meses a contar da data de admissão do servidor, mediante a conclusão de cursos de capacitação relacionados com o cargo e com a área de atuação do servidor. A segunda trata de um aumento no vencimento básico do servidor, respeitado o interstício de 18 meses a contar da data de admissão do servidor, mediante obtenção de resultado favorável em avaliação de desempenho aplicada pela IFES (BRASIL, 2005).

O Decreto nº 5.707/2006 foi promulgado com o objetivo de instituir a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a). Tal política tem basicamente como objetivos: a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, o desenvolvimento permanente do servidor público, a adequação das competências requeridas dos servidores com base no plano plurianual e orientações acerca das ações de capacitação, como por exemplo: divulgação, gerenciamento, orçamento e efetividade (BRASIL, 2006a).

É importante observar que este Decreto introduz a noção de competências no âmbito das IFES e apresenta a gestão por competências como o método de gestão a ser desenvolvido pelas instituições para o alcance dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2006a). Para isso, ele apresenta a gestão por competências como sendo a “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”

(BRASIL, 2006a). Nota-se uma clara referência à capacitação dos servidores como sendo o elemento principal do conceito.

Dois outros importantes entendimentos apresentados pelo Decreto são: o conceito de capacitação que corresponde a um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006a) e a noção de eventos de capacitação que englobam:

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 (BRASIL, 2006a).

Acerca do conceito de capacitação, nele encontra-se inserida a ideia de que o desenvolvimento de competências do servidor deve estar alinhado ao desenvolvimento de competências institucionais por meio de um processo de aprendizagem. Este processo de aprendizagem pode englobar os eventos de capacitação referenciados na citação direta (BRASIL, 2006a).

Tal decreto também cria a licença capacitação, que se trata de uma licença remunerada a qual o servidor tem direito após cinco anos de efetivo exercício e que tem a finalidade de participar de uma ação de capacitação que poderá ser custeada pelo órgão no qual o servidor está vinculado (BRASIL, 2006a).

É possível perceber, com a exposição dos decretos publicados em 2006 que eles dão ênfase à capacitação como forma de desenvolvimento do servidor e como apoio para a melhoria da eficiência e eficácia dos serviços públicos (BRASIL, 2006a, 2006b, 2006c). A progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação, benefícios instituídos pela Lei nº 11.091/2005 e o Decreto nº 5.707/2006 que incentiva e orienta as IFES a promoverem ações de capacitação articuladas com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), correspondem a um significativo avanço em relação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do servidor público das IFES.

Tratando ainda sobre as legislações que abordam a gestão de pessoas em IFES, o Decreto nº 5.825/2006 estabelece “as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional” do PCCTAE.

(BRASIL, 2006c). Este Decreto apresenta conceitos que, associados àqueles apresentados na Lei nº 11.091/2005, constituem base para a gestão de pessoas nas IFES.

Percebe-se, por meio da estruturação de conceitos norteadores à gestão de pessoas nas IFES, uma tentativa sistemática de aprimorar a forma como os servidores são alocados, desenvolvem-se, desempenham suas atividades e são avaliados, constituindo um esforço do poder público em aprimorar a gestão de pessoas nestas instituições.

Os conceitos presentes no Decreto nº 5.825/2006 estão elencados e discriminados no quadro 4 para conhecimento e análise.

Quadro 4 - Conceitos para o plano de desenvolvimento do PCCTAE

(continua)

Conceito	Definição
Desenvolvimento	Processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.
Capacitação	Processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais.
Educação Formal	Educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior.
Aperfeiçoamento	Processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas.
Qualificação	Processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.
Desempenho	Execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais.

Quadro 4 - Conceitos para o plano de desenvolvimento do PCCTAE
(conclusão)

Conceito	Definição
Avaliação de desempenho	Instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.
Dimensionamento	Processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE.
Alocação de cargos	Processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional.
Matriz de alocação de cargos	Conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE.
Força de trabalho	Conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão.
Equipe de trabalho	Conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares.
Ocupante da carreira	Servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Processo de trabalho	Conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

Fonte: BRASIL (2006c).

Tais conceitos sinalizam para a construção de um plano de desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE e visam garantir: a função estratégica do ocupante da carreira na IFE; a inserção dos ocupantes da

carreira como sujeitos no planejamento institucional, o aprimoramento do processo de trabalho e a publicidade do conhecimento gerado; a construção coletiva de soluções; a reflexão crítica; a administração de pessoal gerida pelo órgão de gestão de pessoas e demais unidades da IFE; a identificação de necessidade de pessoal utilizando-se dos mecanismos legais existentes; as condições para capacitação e avaliação visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados, o cumprimento dos objetivos institucionais e o desenvolvimento das potencialidades dos servidores; e a integração entre diversos ambientes e áreas de conhecimento (BRASIL, 2006c).

Os esforços realizados por meio desse Decreto sugerem a realização de um programa de capacitação com vistas ao desenvolvimento permanente do servidor, aliado aos objetivos institucionais, e um programa de avaliação de desempenho que constitua um processo pedagógico e que contemple os níveis individual, horizontal e vertical.

Até o momento foram tratados assuntos relacionados à gestão de pessoas de forma geral e as legislações que disciplinam a gestão de pessoas no setor público, especialmente nas IFES. A partir da próxima seção, os conceitos de competências e de gestão por competências são explicitados tendo em vista sua importância para a problemática proposta neste estudo.

2.4 COMPETÊNCIAS

No decorrer da última década do século XX tem se observado, tanto na esfera acadêmica quanto no ambiente organizacional, o crescente aumento de debates em torno de uma nova abordagem para a gestão estratégica de pessoas baseada no conceito de competências (BRANDÃO, 2007). Estes debates são frutos das mudanças sociais, culturais, políticas e tecnológicas pelas quais as sociedades estão passando e que culminam na reconsideração dos modelos de gestão vigentes.

A competência apresenta diferentes esferas de compreensão, as quais perpassam pelos níveis: humano (a competência do indivíduo), grupal (competências apresentadas por um grupo específico) e organizacional (competências de uma organização) (ZARIFIAN, 2003; FERNANDES, 2013).

As competências organizacionais podem ser classificadas como: básicas, diferenciadoras e essenciais (*core competences*). As competências básicas são aquelas necessárias ao funcionamento e

sobrevivência da organização, mas que não apresentam distinção das demais organizações. As competências diferenciadoras são as que contribuem para situar a organização em uma posição de liderança no âmbito em que atua. Já as competências essenciais caracterizam-se como aquelas de difícil imitação e que atribuem vantagem competitiva às organizações que a detêm, atribuindo status de pioneirismo em sua área de atuação (CARBONE et al, 2009; FERNANDES, 2013).

Acerca da competência em nível individual, Fernandes (2013) reúne, em sua obra, as ideias apresentadas por diversos autores nacionais e internacionais para sintetizar um conceito que seja reflexo de tais ideias. Para o autor, a competência individual “é um conjunto de capacidades (conhecimentos habilidades, atitudes e valores) mobilizadas para uma entrega, que agrega valor tanto para o indivíduo quanto para a organização” (FERNANDES, 2013, p. 3).

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que os conhecimentos se referem ao “saber o que e por que fazer”, habilidades estão relacionadas ao “saber como fazer” e atitudes correspondem ao “desejar fazer”. Segundo Alles (2006), o conhecimento refere-se ao saber que a pessoa acumulou durante sua trajetória de vida, o qual fica armazenado em sua memória; a habilidade está relacionada a utilizar o conhecimento em uma ação, ou seja, saber como aplicar algo aprendido a uma realidade; e a atitude refere-se aos aspectos sociais e afetivos de cada indivíduo, ou seja, o desejo de aplicar aquilo que se sabe em uma ação.

O último eixo são os valores que, segundo Fernandes (2013), estão relacionados com as atitudes, muitas vezes sendo incorporadas a este eixo, mas que são únicos por influenciarem os demais eixos. Para o autor os valores são “concepções conscientes que orientam as escolhas dos indivíduos e que estão na base das atitudes” (FERNANDES, 2013, p. 55). Para Fernandes (2013), elas estão relacionadas com aquilo que interfere o comportamento de determinado indivíduo.

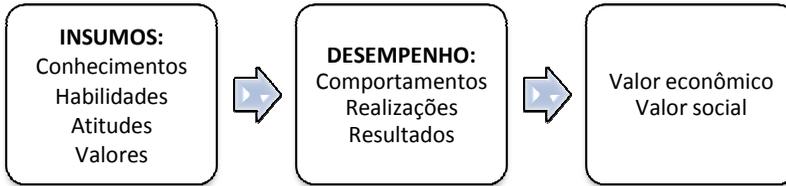
Carbone et al (2009) explicam que há duas grandes vertentes sobre o tema “competências”. A primeira é de origem norte-americana, que compreende a competência como um estoque de qualificações que certifica a pessoa a realizar determinado trabalho. A segunda é de origem francesa e associa a competência não a um conjunto de qualificações, mas às realizações de um indivíduo em determinado contexto.

Desta forma, os autores buscam, por meio de uma perspectiva integradora, definir as competências humanas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto

organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE et al, 2009, p. 43).

A figura 1, desenvolvida por Fleury e Fleury (2001) auxilia a ilustrar a combinação apresentada pelos autores supracitados:

Figura 1 - Competências como valor para a organização e para o indivíduo



Fonte: Adaptado de Carbone et al (2009).

Ao analisar a figura 1, é possível perceber que o indivíduo expressa determinada competência quando apresenta um resultado no trabalho, que é fruto da aplicação conjunta e interdependente de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, as quatro dimensões da competência. O resultado apresentado é expresso por meio de comportamentos e realizações, os quais acarretam valor econômico e/ou social à organização e ao indivíduo (CARBONE et al, 2009).

Leme (2005) salienta que as competências individuais afetam consideravelmente as atividades desempenhadas pelo indivíduo, ressaltando ainda a importância do contexto onde tal pessoa está inserida, considerando que tais competências são passíveis de avaliação e desenvolvimento. Acerca do contexto, Le Boterf (2003) afirma que o indivíduo e o meio não constituem polos isolados, mas sim elementos de uma mesma entidade funcional e bipolar. O sujeito sempre será sujeito em uma situação e a situação do entorno só influenciará o sujeito quando percebida e concebida por ele. Desta forma, é possível compreender que a competência sempre estará relacionada com a mobilização de recursos (CHAV) em um contexto definido.

Leme (2005) classifica as competências individuais em competências técnicas e competências comportamentais. As competências técnicas agrupariam o conjunto de conhecimentos e habilidades (saber e saber fazer) e as competências comportamentais estão relacionadas com as atitudes (querer ser). Além disso, há as

competências gerenciais que são aquelas pertencentes aos ocupantes de cargos de liderança.

Outro fator importante a ser considerado é o conceito de entrega. Deluiz (1996) afirma que a noção de competência está necessariamente ligada à capacidade de articular e mobilizar um conjunto de atribuições, colocando-os em ação na resolução de problemas e no enfrentamento de situações imprevistas em uma determinada situação de trabalho e em um determinado contexto. Fernandes (2013) corrobora com esta posição e afirma que as competências devem necessariamente agregar valor. Elas expressam um conjunto de capacidades aplicadas e, em virtude disso, elas devem ser expressas por meio de verbos de ação, como por exemplo: “conhecer”, “entender” ou “ser capaz de”. O autor salienta que uma competência deve ter caráter de habitualidade, ou seja, deve ser inerente às ações do indivíduo e não compor uma entrega excepcional ou esporádica.

Dutra (2013) afirma que existe uma relação íntima entre competências organizacionais e competências individuais, uma vez que são influenciadas de forma mútua. Esta relação se dá principalmente pelo o que o autor chama de entrega. O profissional ao aplicar suas competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) em suas atividades cotidianas está entregando valor à organização e potencializando as competências organizacionais por meio de suas competências individuais.

2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

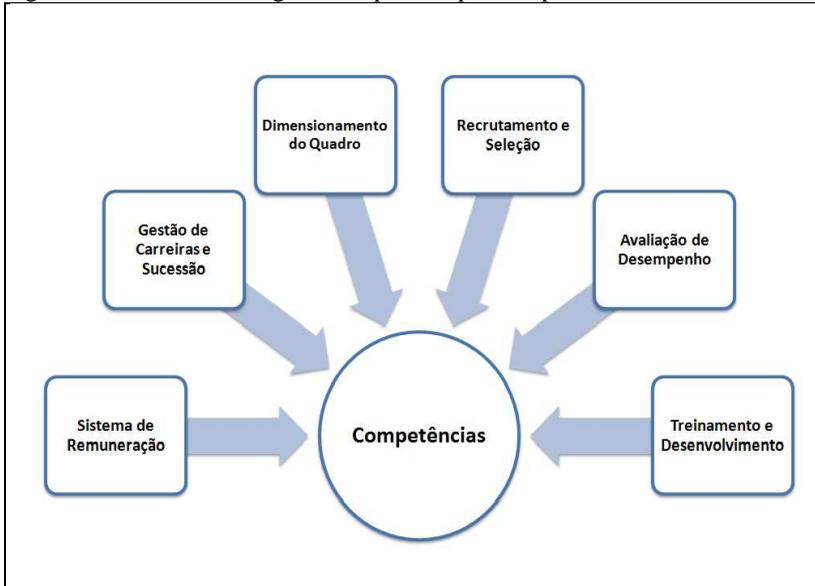
Agora que o conceito de competências foi apresentado, convém explicar os pressupostos da corrente teórica chamada de “gestão por competências”. De acordo com Fernandes (2013), a gestão por competências pode ser entendida como “um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da organização” (FERNANDES, 2013, p. 66). A figura 2 ilustra como as competências se relacionam com as áreas que envolvem a gestão de pessoas.

Por meio da gestão por competências é possível elaborar um referencial para a implantação de estratégias que envolvam os indivíduos, de forma que seja possível trabalhar a competência humana de forma interdependente, permeando todos os processos relativos à gestão de pessoas da organização.

A gestão por competências leva em consideração os pressupostos da gestão estratégica, os quais preconizam o alinhamento entre

planejamento estratégico organizacional e as estratégias de gestão de pessoas, com vistas a alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Resgatando o que foi apresentado anteriormente acerca das fases da gestão de pessoas, a gestão por competências estaria alinhada à gestão estratégica de pessoas, a qual foi abordada por diferentes autores como Fischer (1998), Mascarenhas (2003) e Dutra (2009).

Figura 2 - Subsistemas de gestão de pessoas por competências



Fonte: Adaptado de Fernandes (2013).

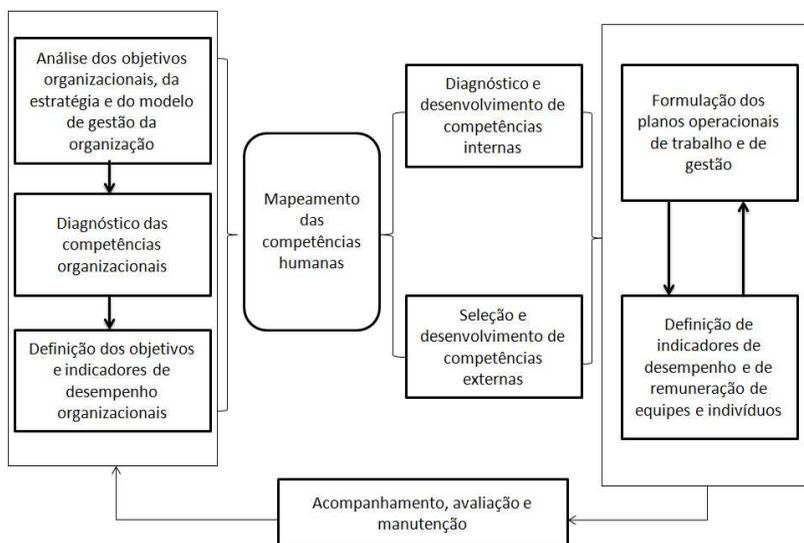
Cabe salientar que para, que este alinhamento seja viabilizado, faz-se necessária a aplicação de planos de ação e a construção de indicadores de mensuração de desempenho. O acompanhamento do que será desenvolvido deve ser contínuo e englobar a avaliação e o diagnóstico de necessidade de correções e adaptações (ALLES, 2006; CARBONE, et al, 2009).

Para Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências tem como objetivo orientar esforços para o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação nos diferentes níveis da organização. A gestão por competências só fará sentido quando disseminada de forma integrada a todos os membros de uma organização. Ainda, segundo Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências propõe-se, fundamentalmente, a gerenciar o *gap* ou a lacuna de competências, ou

seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. Segundo Dutra (2004), a gestão por competências é particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para o seu sucesso.

A figura 3 ilustra as etapas de aplicação da gestão por competências em uma organização:

Figura 3: Gestão por competências



Fonte: Adaptado de Brandão e Guimarães (2001).

A figura 3, apresentada em sua versão sem adaptações, tem sido utilizada em trabalhos acadêmicos como um exemplo de um modelo de gestão por competências. As adaptações realizadas na figura 3 tem o objetivo de elucidar terminologias utilizadas nos últimos anos, como, por exemplo, a diferença entre mapeamento de competência e diagnóstico de competências, bem como o acréscimo da palavra manutenção juntamente com o acompanhamento e avaliação do modelo.

Pode-se perceber, por meio da análise da figura 3, que a primeira etapa para a efetivação da gestão por competências é a análise dos objetivos, da estratégia organizacional e do modelo de gestão vigente na organização por meio de documentos internos como: regimentos,

resoluções e o planejamento estratégico da organização. A partir desta análise, é possível diagnosticar as competências que são essenciais à organização e definir objetivos e indicadores que possibilitarão a avaliação destas competências.

Em um segundo momento, faz-se necessário o mapeamento das competências individuais na organização. O mapeamento nada mais é do que a definição de quais são as competências humanas necessárias pela organização para o alcance de seus objetivos estratégicos.

Após o mapeamento de competências, parte-se para a próxima etapa que representa o diagnóstico e desenvolvimento das competências existentes na organização e a seleção e desenvolvimento das competências externas. Esta etapa é feita por meio da identificação das lacunas (ou *gaps*) existentes.

Após o mapeamento das competências, os subsistemas de gestão de pessoas deverão ser adequados ao modelo: captação e desenvolvimento de competências (recrutamento, seleção, movimentação, treinamento e desenvolvimento); acompanhamento e avaliação (avaliação de desempenho) e retribuição (remuneração, benefícios e carreira) e isso dar-se-á por meio de planos operacionais de trabalho e de gestão e por meio de indicadores de desempenho criados com base nas etapas anteriores.

Por fim, a última etapa deste processo cíclico envolve o acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados por meio do modelo e as correções necessárias para que o ciclo se reinicie. Cabe ressaltar que são necessárias ações para a manutenção e aprimoramentos no processo. No tópico a seguir, a técnica de mapeamento de competências é abordada com maior profundidade.

2.5.1 Mapeamento de competências

Segundo Brandão e Bahry (2005), a redução ou eliminação de possíveis lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para aplicar um modelo de gestão por competências, como visto na seção anterior, a organização pode fazer uso de diversas técnicas ou métodos que possibilitarão não apenas o diagnóstico dos *gaps* de competências como também auxiliarão no planejamento de ações de gestão de pessoas. Desta forma, o mapeamento de competências é uma etapa fundamental no processo e consiste no levantamento das discrepâncias entre as competências requeridas pela organização para

atingir seus objetivos estratégicos e as competências internas existentes na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para estes autores, a etapa de mapeamento de competências é de essencial importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição. Na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, a lacuna de competências tende a crescer. Isso ocorre em virtude da complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas e da exigência por novas competências cada vez mais específicas (CARBONE et al, 2009).

Em um primeiro momento, geralmente, é realizada uma pesquisa documental para identificar as competências (organizacionais e individuais), “que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.182). Posteriormente tais informações devem ser validadas por pessoas-chave na organização por meio de outras técnicas de coleta de dados, como questionários, entrevistas ou grupos focais. É importante elaborar questões como “Quais competências você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais”. “Para a concretização da estratégia da organização, os funcionários devem ser capazes de que?” “Como você reconhece um desempenho competente?” (BRANDÃO, BAHRY, 2005, p.185).

Segundo Rabaglio (2001), é preciso analisar detalhadamente as atribuições do cargo a fim de identificar, em cada atribuição, quais as competências necessárias para um desempenho eficaz. Rabaglio (2001) ressalta também que as competências mudam com o passar do tempo, podendo ser desenvolvidas ou enfraquecerem. Em virtude disto, há a necessidade do mapeamento de competências se tornar uma atividade periódica e constante.

Carbone et al (2009) ressaltam que o ideal é descrever as competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos observáveis no ambiente de trabalho considerando três elementos: comportamento, critério e condição. O comportamento corresponde ao que o profissional deve ser capaz de realizar, necessitando ser descrito por meio de um verbo e um objeto da ação. O critério deve indicar um padrão de qualidade considerado satisfatório e a condição refere-se à circunstância na qual se espera que o desempenho ocorra. O quadro 5 apresenta exemplos de competências concebidas considerando-se esta metodologia.

Quadro 5 - Competências segundo referenciais de desempenho

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos.
Atende aos cidadãos	com presteza e cordialidade	levando em consideração suas expectativas e necessidades.

Fonte: Brandão e Bahry (2005).

Brandão e Bahry (2005) sugerem ainda a utilização de verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos que possam ser observados no trabalho, como por exemplo: analisar, organizar, formular. Para o levantamento das competências relevantes para a organização sugere-se a aplicação do questionário como instrumento de coleta de dados. Brandão e Bahry (2005) sugerem a utilização da escala do tipo “diferencial semântico”, também conhecida como escala de Osgood, que utiliza adjetivos de significados opostos em seus extremos, conforme ilustrado no quadro 6. É possível utilizar também a escala Likert, que atribui um rótulo para cada ponto da escala.

Quadro 6 - Modelo de questão utilizando a escala Osgood

Instruções: Por favor, considerando os atuais objetivos da organização em que você trabalha, assinale um número de UM a SEIS, na escala à direita de cada item, a fim de indicar o quão importante você considera cada uma das competências relacionadas a seguir. Lembre-se: quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menor o grau de importância da competência, e quanto mais próximo do número SEIS você se posicionar, maior o grau de importância da competência.	
Competência	Escala – Graus de Importância
Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	Nem um pouco (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante.

Fonte: Brandão e Bahry (2005).

Brandão e Bahry (2005) salientam que o levantamento das competências existentes na organização deve ser realizado por meio da avaliação de desempenho, que é o instrumento que possui como objetivo a mensuração do desempenho mediante padrões esperados.

O diagnóstico do mapeamento das competências se trata de um importante passo rumo à completa adoção do modelo de gestão com base em competências, auxiliando e gerando impactos significativos na condução de diversos processos da organização, como o planejamento das ações de desenvolvimento de pessoas e o alinhamento entre as estratégias organizacionais e individuais.

O quadro 7 representa uma síntese acerca das formas de mapeamento, diagnóstico e aplicação das competências na gestão organizacional e de pessoas.

Quadro 7 - Métodos e aplicações inerentes à gestão por competências

(continua)

Nível da competência: humana ou profissional
<p>Formas de mapeamento das competências desejadas pela organização:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análise documental (interpretação das competências organizacionais desejadas e do conteúdo de planos tático-operacionais de trabalho e gestão). 2. Utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (observação participante e não participante, entrevistas individuais ou coletivas com gestores e técnicos da organização e questionários estruturados).
<p>Formas de diagnóstico das competências existentes na organização</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação do desempenho humano no trabalho. 2. Pesquisa de clima e de satisfação do cliente. 3. Avaliação de potencial. 4. Certificações internas ou externas de conhecimentos e competências. 5. Aplicação de questionários de autoavaliação de competências e identificação de necessidades de aprendizagem. 6. Avaliação de capital humano utilizando indicadores.

Quadro 7 - Métodos e aplicações inerentes à gestão por competências
(conclusão)

Nível da competência: humana ou profissional
<p>Aplicações do mapeamento de competências na gestão organizacional e de pessoas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientação estratégica das ações de gestão de pessoas. 2. Diagnóstico setorial ou individual. 3. Identificação de lacunas de competências. 4. Identificação de necessidades de aprendizagem. 5. Sistematização da capacitação profissional. 6. Formulação dos objetivos institucionais. 7. Orientação profissional e de carreira. 8. Subsídio a ações de alocação, recrutamento e seleção. 9. Reconhecimento, promoção e premiação. 10. Remuneração por competências. 11. Endomarketing para estimular o autodesenvolvimento. 12. Orientação aos sistemas de compartilhamento de competências.

Fonte: Adaptado de Carbone et al (2009).

O quadro 7 auxilia a visualizar a gama de métodos e técnicas que podem ser utilizados para mapear e diagnosticar competências em uma organização, bem como algumas das possibilidades de aplicação dos resultados deste processo na gestão organizacional e de pessoas. As informações contidas no quadro 7 evidenciam possíveis benefícios resultantes do uso desta técnica.

O próximo tópico trata sobre o que tem sido discutido acerca da gestão por competências em universidades públicas e as principais correntes teóricas sobre este tema, tendo em vista o contexto em que se deu a investigação científica desta dissertação.

2.5.2 Gestão por competências em universidades públicas

Já resta claro que é fundamental compreender a gestão pública e suas especificidades de forma divergente da gestão de empresas privadas. Do mesmo modo, a gestão de pessoas em organizações de caráter público possui características próprias e apresenta uma gama de novos desafios para os pesquisadores e profissionais da área. Em virtude disso, Bergue (2010) afirma que a gestão de pessoas no setor público pode ser conceituada como o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. (BERGUE, 2010, p.18). Bergue (2010) salienta que a gestão pública tem como principal fundamento o atendimento das demandas sociais por meio de bens ou serviços públicos.

Nos últimos anos, a gestão por competências tem despertado o interesse de várias organizações públicas, o que levou a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) a realizar duas mesas-redondas com o objetivo de debater o tema no âmbito da gestão pública. A primeira mesa-redonda ocorreu entre 2004 e 2005 e resultou na publicação do livro “Gestão por competências em organizações de governo” que aborda conceitos da área, questões e desafios para o desenvolvimento de competências no setor público (PIRES et al, 2005).

Em 2008, o tema foi retomado tendo como foco a atuação das Escolas de Governo da União e as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) apresentadas no Decreto nº 5.707/2006, assunto já abordado anteriormente. Foram realizados seis encontros, entre junho a dezembro de 2008, que resultaram na publicação do livro “Escolas de Governo e Gestão por Competências”, síntese das discussões sobre as práticas em capacitação e desenvolvimento de competências realizadas por diferentes organizações participantes (CARVALHO et al, 2009).

A maior dificuldade em implantar a gestão por competências no setor público, segundo Amaral (2008), reside no fato de que os conceitos introduzidos pela gestão de pessoas por competências como espaço ocupacional, carreiras sem fronteiras, flexibilidade, autodesenvolvimento e descentralização são incompatíveis com o ambiente organizacional das organizações públicas. O ambiente organizacional de instituições públicas encontra-se engessado pela burocracia e vivenciando o modelo tradicional (ou operacional) de

gestão de pessoas, baseado em cargos e no controle do indivíduo (BERGUE, 2010).

Conforme Carvalho et al (2009), no setor público há variadas ocupações de trabalho, o que necessariamente implica em uma diversidade de enunciados de competências e diferentes necessidades educacionais para suprir tais competências. Segundo Carvalho et al (2009), o PNDP tem como foco a capacitação dos servidores por competências e o ideal seria que a oferta desta capacitação por competências ocorresse de forma simultânea à adoção da gestão por competências em sua totalidade pelas instituições, considerando que a capacitação é somente um entre outros elementos da gestão organizacional (CARVALHO et al, 2009).

Carvalho et al (2009) ressaltam que o Decreto 5.707/2006 também apresenta a gestão por competências com o foco na capacitação, deixando de lado os demais componentes. Entretanto, este fato não se constitui de um impedimento à adoção da capacitação por competências. “Ações de gestão por competências e desenvolvimento de competências podem ser tratadas concomitantemente, contribuindo para a construção de novas práticas” (CARVALHO et al, 2009, p. 95).

Carvalho et al (2009) ainda salientam a importância do servidor ser protagonista de seu próprio desenvolvimento, além da necessidade da difusão dos pressupostos da gestão por competência junto aos chefes de equipes, à área de gestão de pessoas e aos dirigentes das instituições. Indicam também que é comum a capacitação compor a porta de entrada de diversas organizações para o mundo da gestão por competências.

Grillo (2001) destaca a relevância do aperfeiçoamento continuado das pessoas que trabalham em uma universidade como aspecto de maior importância para o sucesso da instituição. Grillo (2001) salienta que é necessário proporcionar oportunidades de atualização constante de seus conhecimentos, evitando uma defasagem que pode prejudicar os rumos da organização.

Brandão e Bahry (2005) lançam questionamentos sobre a eficácia da gestão por competências no setor público quanto aos outros aspectos da gestão de pessoas como: a realização de concursos públicos considerando as competências mapeadas, a implantação de remuneração variável mediante o desempenho por competências e as implicações da gestão por competências no provimento de cargos de confiança. Na mesma linha, Bergue (2010) assinala “a considerável distância existente entre os conceitos de seleção e de remuneração por competências em relação às práticas tradicionais, de fundo eminentemente formalista e

mecanicista, atualmente em curso na administração pública” (BERGUE, 2010, p. 478).

Pires et al (2005) reúnem os diversos subsistemas de gestão de pessoas pela ótica da competência, aproximando-os da lógica do setor público. Os autores reconhecem a dificuldade da implantação integral da gestão por competências, da forma como ela foi idealizada para as organizações privadas, muito em virtude das restrições legais atualmente vigentes no âmbito das instituições públicas.

Pires et al (2005) sugerem que é necessária uma mudança da intrincada cultura vigente no setor público e uma adaptação das metodologias de mapeamento e desenvolvimento de competências entre os servidores públicos adequando-as para a integração da abordagem da competência a todos os subsistemas de gestão de pessoas (PIRES et al, 2005).

No atual contexto, grandes transformações vêm marcando o mundo do trabalho e esta realidade faz com que a formação dos servidores necessariamente seja voltada para um perfil multifuncional que reúna não apenas conhecimentos aprofundados sobre sua área de atuação, mas também habilidades, atitudes e valores que sejam compatíveis com as necessidades da sociedade contemporânea.

É inegável que a gestão por competências constitui-se de um desafio para qualquer organização que a desejar implantar, seja ela pública ou privada. A organização que optar por trabalhar ao nível das competências dos indivíduos deverá estar ciente de que será preciso oferecer condições para a evolução das pessoas e para a efetivação dos resultados desta transformação. Tais condições, invariavelmente, passam por aspectos como o aumento da autonomia das pessoas e a reconfiguração das relações de trabalho, afetando a estrutura e a cultura destas organizações.

Neste sentido, é importante refletir criticamente acerca desta teoria que incita tantos estudos e pesquisas nas mais diversas organizações. A última seção do capítulo acerca da gestão por competências proporciona um debate sob uma perspectiva crítica.

2.5.3 Gestão por competências: uma perspectiva crítica

Com vistas a enriquecer a fundamentação teórica acerca deste tema e incitar novas reflexões que proporcionem o questionamento dos paradigmas vigentes, este subtópico se dedicará à análise da gestão por competências com ponderações acerca de suas fragilidades e ambiguidades.

Sant'Anna (2008) aborda o movimento em torno da competência sob uma perspectiva crítica. O autor afirma que a estreita ligação entre competência com os ideais de performance e competitividade, conceitos associados ao mundo empresarial, tem levado autores a criticarem o conceito como excessivamente pragmático. Sant'Anna (2008) enfatiza o risco de ignorar o fato de a relação entre organização e indivíduo ser social e dinâmica, permeada por uma complexidade inerente a qualquer relação. Além disso, o autor alerta para a possível distorção do uso da teoria das competências como pretexto para a exclusão, da esfera produtiva, dos mais frágeis, dos mais velhos e dos menos instruídos.

Militão (2000) aponta para paradoxos existentes na teoria das competências. Um deles se refere ao fato de que a gestão por competências tem como pressupostos a ênfase em valores como “saber trabalhar em equipe” ao mesmo tempo em que acirra a competitividade entre os membros de uma mesma organização, reforçando a individualização e obliterando uma postura crítica por parte do trabalhador. O questionamento proposto por Sant'anna (2008) reside em qual ética a organização irá se basear ao adotar o modelo de competências para sua gestão: “a ética do mercado, midiática e de curto prazo (ou) uma ética calcada em princípios como a cidadania e a inclusão” (SANT'ANNA, 2008, p. 250).

Manfredi (1998) faz uma crítica ao modelo de competências por desvincular as habilidades e competências humanas das dimensões de tempo e espaço socioculturais. A autora avalia a postura de empresários e teóricos da área como reducionista em virtude da simplificação do conceito de competências como um “rol de aptidões e habilidades genéricas, cambiantes e ao sabor das necessidades e exigências do capital” (MANFREDI, 1998, p.37). Manfredi (1998) também aponta para o risco do modelo se configurar como um campo de dominação simbólica de difícil percepção e constatação, em virtude de sua validação por instituições de ensino, empresas e instituições públicas.

Gattai (2008) ressalta que a competência não está ligada apenas aos aspectos técnicos que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de uma determinada função, tampouco se restringe ao modo como um trabalho é realizado. A competência compreende também aspectos políticos e sociais encontrados nas relações dos indivíduos com seu trabalho e, também, na relação da organização com a lógica do capital e o ideal de trabalho contemporâneo (GATTAI, 2008).

Fleury e Fleury (2001), ao final de sua obra sobre o tema, ressaltam a importância de considerar a exclusão social no debate referente à gestão por competências:

Se, por um lado, tal proposta é estimulante e desafiadora, para os que têm possibilidade de participar deste projeto, por outro, coloca o tema da inclusão/exclusão em pauta. Ser incluído, a nosso ver, significa ter tido as oportunidades para desenvolver o estoque inicial de conhecimentos e habilidades e de vivenciar um ambiente em que certas atitudes (como responsabilidade, determinação) são valorizadas. Sem esse estoque inicial, dificilmente a pessoa rompe as barreiras de entrada, ou seja, a noção de inclusão vai além da dimensão econômica do nível de renda, para incorporar dimensões sociais e culturais. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 164).

As ponderações dos autores são relevantes, sobretudo, quando se considera que a gestão por competências será o modelo a ser adotado por organizações públicas dos mais diversos segmentos da sociedade. É fundamental considerar a corresponsabilidade do Estado frente ao que os autores chamam de estoque inicial de conhecimentos e habilidades.

Diniz e Vieira (2008) convergem com o pensamento apontado por Fleury e Fleury (2001) ao alertarem sobre “um dos usos perversos do modelo da competência que é a criação de uma categoria de trabalhadores considerados inempregáveis, porque estão excluídos da lógica da competência” (DINIZ; VIEIRA, 2008, p.262). A gestão por competências é concebida, então, como uma prática individualizante, classificatória, divisional e de vigilância contínua, a qual busca, por meio da sofisticação de mecanismos de controle, exercer o poder disciplinar mais facilmente, pois ele se torna sutil. Por meio da pesquisa realizada por Diniz e Vieira (2008), é possível concluir que embora o discurso da gestão por competências esteja associado ao processo de desenvolvimento, as práticas organizacionais convergem para a valorização do comportamento mensurável e pelo fortalecimento dos mecanismos de controle sobre o desempenho.

Ramos (2001) indica que se faz necessária a conciliação entre os projetos e responsabilidades dos principais sujeitos envolvidos nesta problemática, os quais são: os indivíduos, as organizações, as instituições de ensino e o Estado. Os indivíduos responsáveis pela

gestão de sua própria carreira profissional. As organizações responsáveis pelas relações de competitividade e no desenvolvimento das competências individuais. E o Estado e as instituições de ensino responsáveis por conciliar esforços para promover recursos e oportunidades iguais aos cidadãos para que se tornem profissionais qualificados e tenham seus diferentes potenciais reconhecidos. (RAMOS, 2001; SANT'ANNA, 2008).

Petinelli-Souza e Machado (2005) resgatam a subjetividade do trabalhador no estudo das competências e propõem o enriquecimento do debate da gestão por competências a partir do momento em que aspectos de difícil elucidação são considerados no debate, como é o caso da subjetividade do indivíduo. Pensar a subjetividade como algo que é construído e reconstruído no cotidiano das organizações, do trabalho e das próprias pessoas se torna fundamental para o entendimento mais profundo dos estudos organizacionais. (PETINELLI-SOUZA; MACHADO, 2005).

É fundamental que a gestão por competências tenha como objetivo o desenvolvimento do ser humano em seu ambiente de trabalho. Os resultados provenientes de seu desempenho mais qualificado serão reflexos dos esforços da organização em proporcionar a qualificação das pessoas que estão inseridas em seu ambiente. Conclui-se que se faz necessária a abertura de espaços de discussão, diálogo e reflexão crítica sobre a gestão por competências, tanto nas organizações como na academia. Os conceitos de trabalho e desempenho como são conhecidos hoje precisam ser ressignificados e é preciso levar em consideração aspectos como o sofrimento no trabalho, muitas vezes fruto da negligência das organizações em desconsiderar a subjetividade humana nos processos de gestão.

O próximo capítulo é dedicado aos temas da aprendizagem e do desenvolvimento de competências, importantes assuntos que servem de suporte aos objetivos e à consecução desta pesquisa.

2.6 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A busca pela aprendizagem e pelo desenvolvimento são aspectos constantes na vida dos indivíduos desde o seu nascimento, seja este um processo consciente ou não. A importância de compartilhar o conhecimento de modo a disseminá-lo e torná-lo vivo é algo que data da origem da civilização humana e certamente continuará existindo tão logo quanto dure a trajetória do homem no mundo.

O desenvolvimento de competências individuais ocorre, basicamente, por meio do processo de aprendizagem, o qual pressupõe interações sociais nas quais há tensão entre o novo e o velho conhecimento e também há a transformação de conceitos, estruturas e capacidades à luz do novo conhecimento que é assimilado pelo indivíduo (COSTA, 2011; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012).

Para Antonello e Godoy (2011), a visão da aprendizagem como um processo puramente individual é limitada na medida em que desconsidera o fato de que o ser humano está inserido em um meio coletivo. A aprendizagem é concebida como um processo social e, por ser fruto de interações e relações interpessoais, ela pode ocorrer em diversos contextos que extrapolam a sala de aula, como, por exemplo, o ambiente de trabalho (ANTONELLO; GODOY, 2011). Por este motivo, é fundamental que o indivíduo tenha consciência de seu autodesenvolvimento e de que a sua aprendizagem ocorre a todo o momento.

Os estudos sobre aprendizagem no ambiente de trabalho são caracterizados por terem como foco principal de análise as configurações do trabalho, os quais abrangem o trabalho enquanto condição física e estrutural e também buscam avaliar como ocorrem as interações entre os atores, os artefatos e as tecnologias presentes no ambiente profissional (BISPO, 2013).

A aprendizagem neste contexto é resultante do processo de troca entre as pessoas, das oportunidades e dúvidas sobre os processos e tarefas diárias, de situações que não são planejadas e que fogem da normalidade e das interações dos indivíduos com a cultura e com o ambiente externo (BISPO, 2013). Os significados atribuídos pelos indivíduos são prismas de grande relevância quando se discute a aprendizagem organizacional, ressaltando-se que o contexto no qual o aprendiz está inserido é fundamental no processo (FLACH; ANTONELLO, 2010; COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

O desenvolvimento se distingue dos processos de treinamento ou de educação no contexto do trabalho, pois possui um caráter mais abrangente de modificação contínua e duradoura das competências daquele indivíduo (COSTA, 2011). Ele difere do treinamento, visto que este consiste de uma forma de capacitação específica e orientada a resultados que possibilitam ao profissional ter contato com conhecimentos e/ou habilidades necessários para o desempenho de seu trabalho (COSTA, 2011).

Desta forma, segundo Pires et al (2005), o desenvolvimento de competências profissionais se trata de um processo de aprendizagem que tem como objetivo suprir eventuais hiatos entre conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos pela organização e os manifestados pelos trabalhadores. Pires et al (2005) apresentam os aspectos que consideram essenciais ao definir um plano de desenvolvimento de competências (PDC) e os recursos que podem ser utilizados no desenvolvimento de competências, os quais são apresentados no quadro 8.

Quadro 8 - Objetivos e recursos de um PDC

Plano de Desenvolvimento de Competências	
Objetivos do Plano	Recursos
Ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Treinamentos estruturados. ✓ Cursos presenciais e/ou à distância. ✓ Ciclos de palestras. ✓ Seminários. ✓ Visitas técnicas a organizações. ✓ Estágios. ✓ Grupos de trabalho. ✓ Autoaprendizado. ✓ <i>Coaching</i>. ✓ Tecnologias da informação.
Apontar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo para o seu desenvolvimento profissional.	
Estruturar um plano de capacitação voltado à redução do <i>gap</i> de competências.	
Estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.	

Fonte: Adaptado de Pires et al (2005).

Conforme evidenciado no quadro 8, os recursos para que se atinja o desenvolvimento de competências são diversos, dentre os quais alguns estão apresentados nele. Importante ressaltar que o estímulo ao aprendizado contínuo e ao autodesenvolvimento é um fator chave para que se alcance os resultados esperados. Pode-se perceber que o autoconhecimento e a transparência das informações são essenciais no momento de estruturar um plano de desenvolvimento de competências. O indivíduo deve ser envolvido em todo o processo, participando ativamente do projeto e se conscientizando da importância de seu autodesenvolvimento, tanto para a organização como para si mesmo.

Pires et al (2005) ainda ressaltam que o sistema sociopolítico, as estratégias de remuneração, as estruturas de poder e os valores e crenças são fatores que influenciam os padrões de comportamento em uma organização. Um programa de desenvolvimento de competências pode não surtir o efeito esperado caso o contexto e o ambiente não favoreçam essa prática (PIRES et al, 2005).

O enfoque das competências compele as organizações a superar os métodos tradicionais de formação, reorientando-os para uma pedagogia diferente, que contemple o aprendiz como sujeito ativo no processo de aprendizagem (VARGAS; CASANOVA; MONTANARO, 2001). Estes autores apresentam uma diferenciação sobre o que consideram ser a formação tradicional e a formação para o trabalho, considerando o enfoque das competências. Os principais elementos das duas abordagens estão apresentados no quadro 9.

Quadro 9 - Formação tradicional e formação para o trabalho

Formação tradicional	Formação para o trabalho
<ul style="list-style-type: none"> → Longa duração. → Currículos desatualizados. → Estrutura rígida. → Baseia-se no saber do docente. → O aluno é passivo, memoriza e repete. → Apenas recebe informações. → Formação para um posto. → Formação de habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> → Formação flexível e personalizada, de acordo com as necessidades do aluno. → Conteúdos e estratégias flexíveis. → Resgata o saber do trabalhador. → O aluno é ativo: analisa, investiga, contribui com o seu saber. → Formação para o trabalho. → Formação integral.
<p>Pedagogia diretiva.</p> <p>Aluno aprende no processo.</p>	<p>Processo ensino-aprendizagem.</p> <p>Professor e aluno aprendem no processo.</p>

Fonte: Vargas, Casanova e Montanaro (2001, p.72), tradução do autor.

As principais diferenças entre os dois modelos são: a postura do aluno frente ao processo de aprendizagem e o foco do processo de aprendizagem. Quanto à postura do aluno, na formação para o trabalho ele abandona a posição passiva, na qual o seu papel é o de memorizar e repetir o conhecimento adquirido, para adotar uma posição ativa, na qual

analisa o que é ensinado, investiga e contribui para a geração de novos conhecimentos.

Este novo processo de ensino-aprendizagem está alicerçado na abordagem sociointeracionista da aprendizagem, a qual tem como principal precursor Lev Vygotsky. Vygotsky postula que o sujeito constrói o conhecimento através da interação com o meio físico e social, levando em consideração as condições do indivíduo e as condições do meio histórico-cultural no qual está inserido (COSTAS; FERREIRA, 2011; REGO, 2013). A constante troca entre o indivíduo e o meio social e cultural no qual ele está inserido acaba por modificar o ambiente e ao próprio indivíduo, o que culmina em seu desenvolvimento (COSTAS; FERREIRA, 2011; REGO, 2013).

Os estudos de Freitas e Brandão (2005) comprovaram em seu estudo que as tradicionais linhas de treinamento, nas quais está implicada uma obrigatoriedade de participação, parecem aprofundar o controle psicossocial das organizações sob os indivíduos, visto que as aspirações individuais e a própria motivação do trabalhador em participar de tais treinamentos é desconsiderada. Em contrapartida, Freitas e Brandão (2005) trabalham com a noção de trilhas de aprendizagem, considerando que tal conceito adéqua-se melhor à concepção da gestão por competências e considerando, também, a interdependência entre aprendizagem e competência.

As trilhas de aprendizagem podem ser conceituadas como “caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas” (FREITAS; BRANDÃO, 2005, p. 6). Elas estão vinculadas à autonomia do indivíduo de deliberar sobre o seu próprio desenvolvimento, remetendo a uma ideia de liberdade em detrimento da obrigatoriedade na participação de treinamentos. O que se propõe com este recurso é conciliar as necessidades da organização com as aspirações individuais das pessoas, assegurando certa autonomia às pessoas (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

As organizações esperam que seus colaboradores contribuam para seu desenvolvimento e as pessoas em uma organização esperam uma contribuição efetiva dela para seu desenvolvimento (DUTRA, 2011). Desta forma, essa relação só se sustenta quando há mútuo desenvolvimento e por isso é importante o surgimento de novos modelos de desenvolvimento de pessoas (DUTRA, 2011). Faz-se necessário o empoderamento e o autoconhecimento das pessoas para que elas possam exercer plenamente sua identidade no trabalho, contribuindo, assim, para o mútuo desenvolvimento.

As trilhas de aprendizagem diferenciam-se dos treinamentos tradicionais por incorporarem, em sua metodologia, uma maior diversidade de recursos de aprendizagem, como por exemplo: treinamentos autoinstrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, sites, grupos de discussão na internet, filmes, entre outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Por estarem associadas ao desenvolvimento de competências, as trilhas de aprendizagem usualmente extrapolam os limites de um cargo específico para alcançar o desenvolvimento profissional mais amplo, possibilitando a ocupação de outros papéis ocupacionais (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Essa ultrapassagem dos limites do cargo para a ocupação de novos cargos converge com o conceito de espaço ocupacional cunhado por Dutra (2011). O espaço ocupacional se refere ao “conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, constatando-se que o espaço que elas ocupam é dinâmico” (DUTRA, 2011, p. 385). Este conceito se baseia na premissa de que uma pessoa que permanece realizando sempre uma mesma atividade ou tarefa estará se desenvolvendo muito pouco e uma pessoa que é continuamente desafiada a realizar atividades mais complexas experimentará o desenvolvimento contínuo (DUTRA, 2011).

Pode-se perceber que a concepção de trilhas de aprendizagem no desenvolvimento de competências está convergente com a concepção da aprendizagem como um fenômeno social, acompanhando as tendências em enxergar o indivíduo como protagonista de sua vida tanto pessoal como profissional. A concepção sobre o trabalho muda ao longo da história, assim como a natureza do trabalho em si. Para conhecer as necessidades de qualificação, formação e capacitação, é fundamental conhecer as atividades que são de fato realizadas pelos diferentes tipos de profissionais, sobretudo no setor público (CARVALHO et al, 2009).

O último capítulo desta fundamentação teórica contempla os assuntos referentes aos sistemas de informação e tecnologia em gestão de pessoas, considerando os potenciais de automatização e informatização inerentes ao uso de tais tecnologias.

2.7 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA EM GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo se dedica a abordar os temas relacionados aos sistemas de informação e às tecnologias da informação, seus principais objetivos, suas características, quais os impactos de sua utilização para a

área de gestão de pessoas e quais são as duas orientações estratégicas para o uso destes recursos.

2.7.1 Sistemas de informação e tecnologia da informação

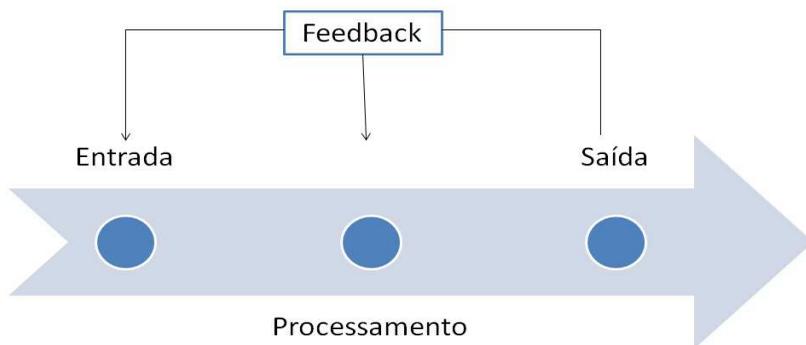
Embora correlatos, os conceitos de sistemas de informação e tecnologia de informação possuem significados diferentes. Segundo Ruggiero e Godoy (2006) a tecnologia da informação pode ser compreendida como o conjunto de componentes inter-relacionados, o qual envolve o *software*, *hardware*, sistemas de informação e a gestão dos dados e informações. Tais elementos atuam em conjunto para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com o objetivo de facilitar o planejamento, controle e tomada de decisão nas organizações (RUGGIERO; GODOY, 2006). Batista (2006) complementa este pensamento ao afirmar que a tecnologia da informação pode representar todo e qualquer dispositivo eletrônico que tenha a capacidade para processar, armazenar e transmitir dados e/ou informações de forma contínua ou esporádica.

De acordo com Campos Filho (1994) e Beuren e Martins (2001), os sistemas de informação podem ser conceituados tendo em vista os quatro componentes fundamentais que os constituem e os quais, reunidos, permitem o alcance dos objetivos da organização. São eles: a) a informação, que reúne os dados formatados, imagens, sons e textos livres; b) as pessoas, as quais coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam e utilizam as informações; c) as tecnologias da informação, compreendendo o *hardware* e o *software* e; d) as práticas de trabalho, que são os métodos pelos quais as pessoas realizam o seu trabalho, incluindo não somente procedimentos descritos por manuais, como também a forma particular de cada indivíduo realizar seu trabalho.

Um sistema de informação funciona por meio da entrada de dados, os quais são processados a fim de resultar em informações de saída com a finalidade de suprir as necessidades do usuário. Tais informações, além de atenderem às necessidades específicas daquele usuário ou setor organizacional, possibilitam ainda a retroalimentação (*feedback*) com vistas ao aprimoramento do sistema.

A figura 4 representa a concepção básica de um sistema de informação:

Figura 4 - Concepção de um sistema de informação



Fonte: Adaptado de Stair (1998).

Pozzebon e Freitas (1998) destacam que estudos envolvendo a área de sistemas de informação devem adotar uma perspectiva sociotécnica, ou seja, devem compreender, de forma integrada, os aspectos humanos (cognitivos, psicológicos, sociais e culturais) e os aspectos técnicos (ergonomia e projetos). Em virtude disso, um estudo que se dedique ao estudo de um sistema não poderá deixar de lado as pessoas que fazem uso dele, ou seja, os usuários.

Alguns estudos têm se debruçado sobre as características consideradas importantes para a efetividade de um sistema de informação, como é o caso dos trabalhos elaborados por Pozzebon e Freitas (1998), Laudon e Laudon (1999), Beuren e Martins (2001), Pereira (2003), Ruggiero e Godoy (2006) e Souza e Zwicker (2009).

Após a análise dos trabalhos supracitados, foram reunidas no quadro 10 as características mais citadas como constituintes de um sistema de informação efetivo.

Pode-se constatar, por meio da análise dos componentes do quadro 10, que as principais características de um sistema de informação efetivo estão relacionadas com aspectos que interferem diretamente nos resultados advindos do conteúdo oferecido por este sistema. Este conteúdo afeta diretamente o trabalho dos indivíduos inseridos na organização e exercem impacto significativo nos resultados da organização.

Quadro 10 - Características de um sistema de informação efetivo

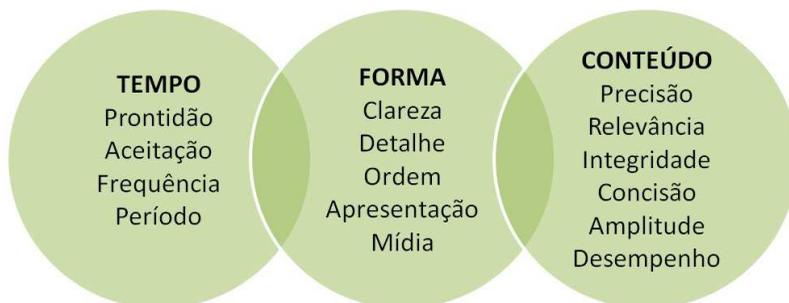
Característica	Definição
Eficácia	Atendem as necessidades de informação do usuário.
Produtividade	Contribuem para o aumento do volume e da qualidade do trabalho.
Agilidade	Recuperam informações de forma rápida.
Precisão	Auxiliam na redução de erros nos processos e atividades.
Interface	Apresentam os dados em recursos gráficos de boa qualidade e possuem uma interface atrativa.
Confiabilidade	Fornecem informações confiáveis e precisas.
Comunicação	Oferecem recursos que melhoram a comunicação.
Continuidade	Permitem a interligação entre diferentes tarefas e informações.
Clareza	Dispõem as informações de forma clara e objetiva.
Segurança	Permitem acesso seguro e confidencial às informações.
Objetividade	Concedem ao usuário somente as informações que lhe são relevantes.
Controle	Possibilitam o controle gerencial sobre as tarefas e informações.
Adaptabilidade	São facilmente adaptados e personalizados às necessidades do usuário.
Facilidade no uso	Oferecem facilidade no uso com pouca ou nenhuma necessidade de treinamento específico.
Inovação	Incentivam a criatividade e a geração de novas ideias
Redução de custos	Contribuem para a redução de custos com os processos.
Redução de jornada	Possibilitam a redução do tempo gasto com atividades o que culmina em reconfiguração da jornada

Fonte: Pozzebon e Freitas (1998), Laudon e Laudon (1999), Beuren e Martins (2001), Pereira (2003), Ruggiero e Godoy (2006) e Souza e Zwicker (2009).

De forma semelhante à classificação estabelecida no quadro 10, O'Brien (2004) atribui o foco da efetividade do sistema à qualidade da informação prestada. Para que um sistema seja considerado efetivo, o

autor afirma que ele deve atender às três dimensões da informação, quais sejam: tempo, conteúdo e forma. Estas dimensões tem a função de mensurar o valor da informação que está sendo disponibilizada aos usuários dos sistemas, ou seja, atribuir o nível de qualidade de uma determinada informação.

Figura 5 - Dimensões da informação



Fonte: Adaptado de O'Brien (2004).

A figura 5 demonstra as três dimensões da informação e de que forma elas se distribuem em subcategorias. Segundo O'Brien (2004), a dimensão tempo se subdivide em quatro categorias, as quais são detalhadas a seguir:

- a) Prontidão: Refere-se ao fato de que a informação deve ser fornecida no momento em que for necessária;
- b) Aceitação: Significa que a informação deve ser atualizada constantemente;
- c) Frequência: Diz respeito à oferta da informação todas as vezes em que ela for necessária;
- d) Período: Está relacionada com o fato de que a informação deve contemplar períodos passados, presentes e futuros.

Acerca da dimensão forma, ela assume cinco novas perspectivas a partir de seu desmembramento. São elas:

- a) Clareza: Expressa a qualidade da informação de se fazer facilmente compreensível pelo receptor;
- b) Detalhe: Resume-se ao nível de detalhe com o qual a informação será fornecida, se será de forma detalhada ou resumida;

- c) Ordem: Refere-se à organização da informação em uma sequência pré-determinada;
- d) Apresentação: Concerne ao modo pelo qual a informação será apresentada, se em formato numérico, por escrito, por gráficos, por imagens, ou outros meios;
- e) Mídia: Faz alusão aos formatos pelos quais a informação pode ser transmitida, seja por meio de documentos impressos, mídias digitais, gravações em áudio, entre outros.

Por fim, dentro da dimensão conteúdo há seis aspectos que estão diretamente relacionados com o que constitui a essência de uma informação. São eles:

- a) Precisão: Relaciona-se com a ausência de erros na informação oferecida;
- b) Relevância: Reflete a pertinência da informação para um receptor específico, o qual deseja obter aquela determinada informação;
- c) Integridade: Indica que a informação deve estar completa e deve ser fornecida em sua totalidade a quem interessar;
- d) Concisão: Refere-se ao fato de que somente a informação necessária deve ser concedida, evitando-se a concomitância de informações indesejadas;
- e) Amplitude: Exprime o alcance da informação, o qual pode ser amplo ou estreito, com foco interno ou foco externo;
- f) Desempenho: Por fim, a informação deve revelar desempenho por meio da mensuração das atividades que foram desenvolvidas, do progresso e dos recursos acumulados.

Considera-se de grande relevância para esta pesquisa a exposição de características que devem compor um sistema de informação efetivo, bem como quais são as dimensões da boa informação, a qual representa o produto final de um sistema de informação. Um sistema de informação ineficaz e uma informação incorreta, desatualizada ou incompleta não contribuem para os processos de trabalho em uma organização. Faz-se necessário conhecer o que de fato significa um sistema de informação efetivo e uma informação de boa qualidade e os conteúdos abordados até aqui atenderam a estes propósitos.

Ante o exposto, a próxima seção se dedica a explorar os impactos do uso da tecnologia da informação na área de gestão de pessoas nas organizações e de que forma os profissionais que desenvolvem suas

atividades neste domínio podem se beneficiar de todo o potencial deste recurso.

2.7.2 Impactos da TI na área de gestão de pessoas

O avanço nas práticas organizacionais e a melhoria dos resultados estratégicos em uma organização, frutos do surgimento das tecnologias de informação, são aspectos que podem ser constatados tanto no mundo organizacional como na academia. A área de gestão de pessoas também se beneficiou do surgimento de tais tecnologias e muitas das melhorias implementadas na área estão diretamente vinculadas à adoção de sistemas de informação e à utilização de outras tecnologias de apoio que favoreçam as práticas organizacionais.

Um dos principais objetivos da adoção de tecnologias da informação nas organizações reside na substituição do esforço e qualificação humanos por uma tecnologia que permita que os mesmos processos e tarefas sejam realizados com uma maior continuidade, velocidade, visibilidade, redução de custos e controle (MASCARENHAS, 2003).

Como visto em capítulos anteriores, a gestão de pessoas vem passando por um momento de transição nas últimas décadas, onde seu propósito tem se distanciado cada vez mais do modelo organizacional operacional, demandando o surgimento de novos arranjos organizacionais que culminem em um modelo político de gestão de pessoas o qual “favorece a emancipação dos indivíduos e o seu desenvolvimento político e cognitivo na medida em que tem como pressuposto a inserção ativa dos indivíduos na dinâmica organizacional” (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005, p.130). Estes novos arranjos invariavelmente recorrerão à adoção de inovações tecnológicas com a finalidade de otimizar os processos.

Dentro do modelo de novas responsabilidades inerentes à gestão de pessoas, esta área precisa abandonar sua postura tradicional, burocrática e operacional, que se detém a fiscalizar o cumprimento de políticas, normas e leis trabalhistas, para poder assumir a postura de melhorar a integração das pessoas dentro de uma organização, utilizando, para isso, as tecnologias da informação disponíveis (ULRICH, 2000).

Ulrich (2000) afirma que os gestores de recursos humanos devem inicialmente repensar a maneira como os processos da área são realizados para então reconduzirem a área com base em uma nova estratégia. Os sistemas de informação e a tecnologia da informação são

indicados como importantes ferramentas de apoio para a reestruturação de processos da área de recursos humanos, possibilitando a redução de custos e agilidade no atendimento das demandas relativas à área. Tais instrumentos, quando potencializados em uma organização, permitem a consolidação de novas estratégias e mudanças na comunicação e nos padrões de relacionamento interpessoais, bem como a geração de novas ideias no contexto de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2003).

Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) afirmam que a TI e os SI, no caso da área de recursos humanos, fazem parte de uma estratégia maior de transformação organizacional e que o seu pleno aproveitamento depende de um contexto social adequado. Isto implica dizer que a incorporação de novas tecnologias por parte dos membros de uma área da organização pressupõe resistência e que os indivíduos irão agir conforme suas crenças e pressupostos, ou seja, padrões de interpretação da realidade que embasam suas ações. À medida que as tecnologias adotadas atribuem transparência às relações interpessoais entre gestores e trabalhadores, estas relações podem transmutar-se de relações pautadas no controle para adquirirem contornos mais estratégicos (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

Em sua pesquisa, Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) estudam a implantação de sistemas de RH autoatendimento em duas organizações e seus efeitos quanto à transformação do modelo de gestão de pessoas vigente e os resultados que esta adoção trouxe para a organização. A conclusão mais relevante para a área de gestão de pessoas, obtida por meio da pesquisa, é a de que a adoção destas novas tecnologias, em conjunto com a descentralização das atividades operacionais por toda a organização, possibilita aos analistas de gestão de pessoas:

serem liberados de atividades operacionais para se concentrarem em tarefas mais analíticas, contribuindo para a formulação e implementação da estratégia da organização por meio da definição de novas competências, seleção e desenvolvimento de novos talentos, identificação das lideranças, elaboração de planos diferenciados de remuneração e desenvolvimento de carreiras. (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005, p.142).

Desta forma, mediante a implantação de tecnologias da informação que subsidiem a área, as antigas funções operacionais, as quais exigem grande quantidade de recursos e tempo dos profissionais, podem deixar de estar no centro das responsabilidades do setor, sendo substituídas por preocupações com questões mais estratégicas.

É possível evidenciar que a tecnologia contribui significativamente para a transformação do modelo de gestão de pessoas vigente em uma organização e possibilita a reconfiguração do trabalho para os profissionais que estão inseridos na área de gestão de pessoas. Entretanto, o potencial da tecnologia requer da organização inovações na direção de padrões mais orgânicos de organização, de forma que este potencial seja plenamente aproveitado (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

Diante do exposto, cabe refletir acerca da dualidade característica das tecnologias de informação e comunicação e de que forma ela pode ser implantada pela organização: seja consistindo da mera automatização das tarefas ou indo além e proporcionando a informatização dos processos de trabalho. O último subtópico da fundamentação teórica aborda estes dois aspectos.

2.7.3 As duas opções estratégicas para a tecnologia: a automatização e a informatização

A importância da tecnologia da informação para o aprimoramento do trabalho na sociedade contemporânea foi evidenciada no tópico anterior. Neste tópico, explorar-se-á a dualidade acerca da implantação da tecnologia da informação nas organizações modernas e as duas possibilidades estratégicas pelas quais uma organização pode optar no momento de implementar uma inovação tecnológica.

Para Zuboff (1994), as tecnologias da informação apresentam uma dualidade quanto a sua utilização nas organizações. Para esta autora, a adoção da TI pode se limitar a automatizar processos e serviços, substituindo atividades realizadas por pessoas por uma tecnologia que permita que os mesmos processos sejam realizados a um custo menor e com maior controle. Ou, pode ir além e representar uma transformação pautada por uma estratégia informatizante a partir da qual a TI passa a proporcionar à organização novos conhecimentos que possibilitam a reflexão das práticas organizacionais.

A automatização está fortemente ligada à redução de custos por meio da introdução de máquinas ou sistemas informatizados, possibilitando a diminuição da mão de obra humana envolvida e

proporcionando uma fragmentação das tarefas (ZUBOFF, 1994). Por ter este caráter de foco na redução de custos e diminuição do tempo de produção, seus resultados são perceptíveis em curto prazo e os custos relativos à sua implantação tornam-se mais facilmente aceitos (ZUBOFF, 1994).

Segundo Mascarenhas e Zambaldi (2009) o processo de automatização tem sido historicamente associado à diminuição da qualificação necessária ao trabalhador para o desempenho de suas funções. Com o advento das máquinas, as tarefas que exigiam mão de obra humana foram reduzidas a poucas ações e o conhecimento amplo e especializado que determinados funcionários detinham tornou-se irrelevante. “A mão de obra remanescente tende a se tornar um acessório ao sistema da máquina, com pouca ou nenhuma compreensão crítica do seu funcionamento” (MASCARENHAS; ZAMBALDI, 2009, p. 19).

Por meio da automatização dos processos, há um aumento da produtividade no curto prazo, em que trabalhos rotineiros são eliminados e a autoridade se torna ainda mais centralizada, fruto do intenso controle proporcionado pela TI. A automatização viabiliza a aprendizagem de circuito simples que, segundo Argyris (1992), baseia-se na detecção de um erro e em sua imediata correção, preservando-se os pressupostos básicos do sistema, sem questioná-los. As etapas de um processo de trabalho são continuamente aperfeiçoadas, aprimorando cada vez mais sua eficiência, todavia sem que as etapas deste processo sejam questionadas.

Já a respeito da informatização, segundo Zuboff (1994), este aspecto se refere ao potencial da tecnologia de não apenas possibilitar a automatização de atividades, mas também de gerar um novo fluxo de informações, permitindo a integração e sincronização de diferentes processos, promovendo reflexões acerca dos métodos atuais e, conseqüentemente, do próprio sistema e da própria organização. Esta característica da tecnologia proporciona constantes questionamentos a respeito das práticas realizadas no trabalho, culminando, eventualmente, em sua reconfiguração.

Além de possibilitar a diminuição da necessidade de mão de obra envolvida diretamente nos processos da organização, a utilização de todo o potencial informatizante da TI implica, a médio e longo prazo, benefícios estratégicos superiores àqueles da automatização (MASCARENHAS; ZAMBALDI, 2009, p.27).

Isso implica dizer que a informatização não traz resultados facilmente perceptíveis, visto que a assimilação de novas e melhores formas de realizar os processos e tarefas requer tempo e experiência. A informatização proporciona a aprendizagem de circuito duplo, como explica Argyris (1992). O autor afirma que este tipo de aprendizagem envolve um processo de exploração das possibilidades associadas às configurações de trabalho, sendo a base para ideias inovadoras. O indivíduo passa a ter acesso a novas informações, proporcionadas pela TI, que o habilitam a questionar as normas vigentes de funcionamento de um dado processo. Desta forma, há a reflexão crítica acerca das normas que direcionam os processos de trabalho e a proposição de ações corretivas envolvendo a mudança de tais normas (ARGYRIS, 1992; MASCARENHAS; ZAMBALDI, 2009).

O foco das duas abordagens apresentadas por Zuboff (1994) está na perspectiva dada ao papel dos indivíduos na organização. Na primeira, há a automação das atividades, estando o trabalhador submetido ao trabalho mecanizado abarcado pela TI, não sendo possibilitado a ele questionar a razão pela qual operacionaliza determinada tarefa, apenas identificando erros no processo e corrigindo-os (aprendizagem de circuito simples). A segunda abordagem, por sua vez, compreende o indivíduo como protagonista do trabalho, o qual se beneficia de sistemas de informação para gerar novos conhecimentos e aprendizagem de circuito duplo, refletindo sobre o modo como os processos são realizados a fim de construir opções mais efetivas de trabalho e contribuindo de forma legítima para seu desenvolvimento (ARGYRIS, 1992).

A informatização pressupõe um maior envolvimento dos atores envolvidos nos processos organizacionais e isso implica em uma maior responsabilidade no desempenho das tarefas. “O compartilhamento de informações facilita a quebra dos limites tradicionais dos cargos e funções, permitindo que indivíduos pensem de maneira ampla e cooperativa no aperfeiçoamento do desempenho organizacional” (MASCARENHAS; ZAMBALDI, 2009, p.18).

Ao promoverem uma maior complexidade no trabalho das pessoas, as organizações precisam assumir novos conceitos de qualificação e desenvolvimento de competências que transcendam a preparação para o desempenho de atividades fragmentadas e prescritas. “O conceito de competência surge no contexto de intensificação da evolução tecnológica (...), quando as organizações se deparam com

novas lógicas de trabalho, caracterizadas pela baixa previsibilidade e informalidade” (MASCARENHAS e ZAMBALDI, 2009, p.21).

O quadro 11, elaborado por Mascarenhas e Zambaldi (2009), sintetiza as diferenciações entre estas duas vertentes da tecnologia da informação e auxilia a visualizar de forma mais clara os principais componentes que estão relacionados com a automatização e com a informatização.

Como é possível visualizar no quadro 11, a gestão por competências encontra-se entre as temáticas relevantes associadas ao potencial estratégico da informatização, podendo ser subsidiada e apoiada por meio das tecnologias da informação. Este fato corrobora as principais ideias trabalhadas até o momento acerca do desenvolvimento por competências nas organizações e acerca do protagonismo do indivíduo quanto ao seu processo de aprendizagem.

Quadro 11 - Estratégias de implementação de TI e suas implicações

ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DE TI E SUAS IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS		
	Automatização	Informatização
Lógica principal	Substituição do trabalho humano. Diminuição de custos.	Reposicionamento estratégico Criação de vantagens competitivas.
Objetivos operacionais	Maior continuidade. Maior controle.	Maior continuidade. Maior controle. Maior compreensibilidade.
Modelo organizacional ideal	Organização burocrática.	Organização pós-burocrática.
Implicações organizacionais	Menor qualificação. Maior centralização organizacional.	Novas qualificações e competências. Estrutura menos rígida e hierárquica.
Temáticas relevantes	Polarização das qualificações. Controle e hierarquia. Centralização. Fragmentação de tarefas.	Diversidade organizacional. Gestão por competências. Gestão do conhecimento. Organizações em aprendizagem. Cultura organizacional. Qualificações intelectivas.
Gestão de pessoas	Modelo instrumental.	Modelo político.
Resultados	Curto prazo.	Médio e longo prazo.

Fonte: Mascarenhas e Zambaldi (2009).

A adoção de uma estratégia informatizante está permeada por diversas modificações nas tradicionais estruturas hierárquicas das organizações burocráticas. Para o pleno aproveitamento das potencialidades da TI, é necessário considerar o contexto sociocultural no qual a organização está inserida. Para Zuboff (1994), a inovação tecnológica deve vir acompanhada de uma inovação organizacional que compreenda que as práticas tradicionais de tomada de decisões baseadas em custos não estão consoantes à adoção da estratégia informatizante. Cabe salientar que não se trata de dois modelos excludentes e absolutamente divergentes de operacionalização da TI, mas sim de estratégias distintas que comumente mesclam-se em virtude da complexidade inerente a cada organização particular (MASCARENHAS; ZAMBALDI, 2009).

A organização informatizada se baseia nas capacidades humanas de ensinar de aprender, de criticar e de ter novas ideias. Sua abordagem está voltada para a melhoria dos resultados da organização, a qual reside na inovação possibilitada pela melhor compreensão dos processos centrais. Ela reflete a interdependência entre a mente humana e algumas de suas produções mais sofisticadas (ZUBOFF, 1994).

A tecnologia industrial tem sido libertadora; ela criou uma vasta riqueza e diminuiu as exigências sobre o corpo humano. Ela tem sido também sedutora, prometendo realizar o sonho da automação perfeita ao mesmo tempo em que cura egos machucados pela necessidade de certeza e controle. Parte do sonho é uma imagem de “pessoas servindo uma máquina inteligente”. Na sombra do sonho, os seres humanos têm perdido a experiência do julgamento crítico. Mas somente esse julgamento pode iniciar o tipo de ação humana que move sobre e contra o vórtice do estímulo, não meramente para responder, mas para “saber melhor que”, para perguntar, para inventar, para dizer não (ZUBOFF, 1994, p. 91).

Zuboff (1994) discute a qualificação intelectual como necessária para o domínio das ferramentas tecnológicas no sentido de expansão do conhecimento e da aprendizagem relacionada a elas. Tal qualificação pressupõe três dimensões primordiais: a capacidade de pensar abstratamente, visto que a informação virtual está distante de suas referências físicas; o raciocínio indutivo, capaz de converter dados

quantitativos em análises qualitativas, compreendendo suas relações potenciais e realizando reflexões acerca delas e; possuir uma concepção teórica dos processos aos quais tais dados se referem, tendo em vista que as reflexões devem ser pautadas com base nos processos vivenciados.

Zuboff (1994) também reflete quanto à função do homem frente à tecnologia e ilustra de forma interessante a dualidade da TI e suas implicações na vida laboral do indivíduo. A tecnologia, isoladamente, não possui um significado ou sentido próprio. Ela depende dos atores sociais que, por meio de suas expectativas, realidades e vivências e por meio de suas identidades transformadas no contexto do trabalho, incorporam tais tecnologias dentro de seu universo de símbolos (VASCONCELOS; MOTTA; PINOCHET, 2003). Desta forma, os resultados da implantação de sistemas de informação dependem do sistema social da organização e da forma como os atores sociais se apropriam desta tecnologia: seja no sentido de um maior aprendizado e questionamento sobre suas práticas diárias de trabalho, ou da mera automatização de funções operacionais realizadas por eles (VASCONCELOS; MOTTA; PINOCHET, 2003).

Considerando todo o exposto, encerra-se a exposição da fundamentação teórica desta dissertação, a qual organiza as correntes teóricas acerca dos temas estudados e contribui para o alcance dos objetivos da pesquisa. No capítulo seguinte, são apresentados os procedimentos metodológicos que traçam o desenvolvimento deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os métodos que foram empregados na construção da pesquisa realizada. Desta forma, são descritas nas próximas seções quais foram as técnicas que levaram ao alcance dos objetivos definidos e da resolução do problema de pesquisa apontado.

Inicialmente, cabe salientar que o método de uma pesquisa pode ser definido como o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite ao pesquisador alcançar o objetivo proposto pela investigação científica, com economia e segurança, permitindo a detecção de erros e auxiliando nas decisões do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2003). A metodologia tem a função de estabelecer as regras que guiarão o método científico.

Para Koche (1997), as motivações para uma pesquisa científica são de caráter prático, visando condições melhores para a vida humana. “A causa principal que leva o homem a produzir ciência é a tentativa de elaborar respostas e soluções às suas dúvidas e problemas e que o levem à compreensão de si e do mundo em que vive” (KOCHE, 1997, p.13). Na ciência contemporânea, a pesquisa decorre da identificação de dúvidas e da necessidade de construir respostas para esclarecê-las, reforçando que a atitude científica deve ser a atitude crítica (KOCHE, 1997).

Demo (2011) aborda dois desafios para a metodologia enquanto base para a produção do conhecimento científico. O primeiro desafio se refere ao manuseio de dados empíricos e factuais. Este desafio envolve as técnicas de coleta de dados que são utilizadas e as delimitações específicas destas técnicas que devem ser apropriadas para os objetivos da pesquisa. O segundo desafio refere-se à cientificidade da pesquisa, a qual se relaciona à credibilidade científica do trabalho, fruto do alinhamento teórico e conceitual, da revisão dos paradigmas preponderantes, bem como a referência filosófica na qual o pesquisador se baseia para construir sua investigação.

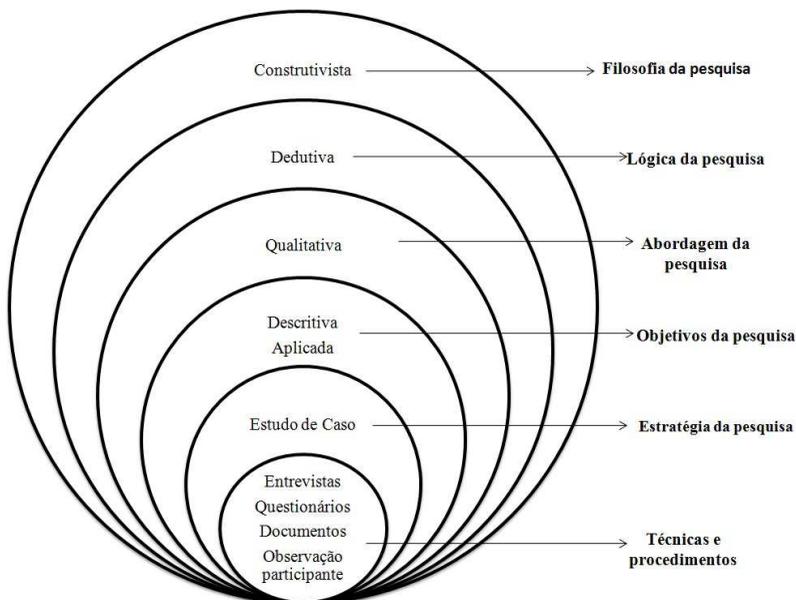
Ante o exposto, este capítulo apresenta a caracterização do estudo, os sujeitos envolvidos na pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados e as limitações desta investigação científica.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Para compreender todos os elementos que englobam a caracterização de uma pesquisa científica, utilizou-se como base a

classificação feita por Saunders, Lewis e Thornhill (2009). Estes autores concebem todo o delineamento da pesquisa como uma cebola, ou seja, permeada de camadas. Cada camada explora um aspecto do delineamento da pesquisa, a qual é dividida conforme as seguintes categorias: a concepção filosófica, a lógica do estudo, as abordagens utilizadas, os objetivos, as estratégias e as técnicas e procedimentos utilizados na coleta de dados. A figura 6 apresenta as escolhas realizadas pelo pesquisador quanto a cada uma das categorias.

Figura 6 - Delineamento da pesquisa



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2009).

Quanto à filosofia da pesquisa, este estudo se norteou pela filosofia construtivista. De acordo com Creswell (2007), o construtivismo social tem como suposição o fato de as pessoas tentarem entender o mundo em que vivem e trabalham e, com isso, desenvolverem significados subjetivos para suas experiências. “Esses significados são variados e múltiplos, levando o pesquisador a buscar uma complexidade de visões, em vez de estreitar significados em poucas categorias ou ideias” (CRESWELL, 2007, p. 26). O contexto histórico e cultural no qual os sujeitos investigados estão inseridos é considerado no momento da pesquisa, pois o entendimento é o de que os processos

de interação do indivíduo moldam a interpretação dele sobre o mundo e sobre si mesmo. Quanto a este aspecto, a pesquisa buscou investigar de que forma é possível desenvolver competências para a utilização dos sistemas de informação em um setor específico de uma organização. Mediante o exposto, as diferentes percepções coletadas foram contempladas a fim de chegar a um resultado fidedigno que retratasse a realidade do fenômeno estudado.

A lógica utilizada nesta pesquisa é a dedutiva, a qual pode ser caracterizada como um processo de estudo no qual uma estrutura conceitual e teórica é desenvolvida e posteriormente testada por meio da observação empírica. (MARCONI; LAKATOS, 2003). As premissas desta estrutura são testadas em um caso particular e deduzidas a partir das inferências gerais (MARCONI; LAKATOS, 2003). Desta forma, este estudo parte de um entendimento geral sobre os temas tratados para se verificar como desenvolver competências para o caso específico do DDP da UFSC.

Acerca das abordagens da pesquisa, este estudo trata-se de uma pesquisa que utiliza predominantemente a abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa evidencia-se por meio da coleta de dados provenientes das entrevistas realizadas e das questões abertas do questionário. Tal abordagem orientou toda a consecução da pesquisa, bem como a análise dos dados.

Segundo Triviños (2006) uma abordagem qualitativa tem a finalidade de investigar a realidade social por meio da compreensão e interpretação de significados humanos e suas interações sociais. O procedimento básico em um estudo de caráter qualitativo é trabalhar com temas que comuniquem perspectivas múltiplas e descrições detalhadas do que está sendo estudado (CRESWELL, 2007).

Para Godoy (1995), é por meio da perspectiva qualitativa que um fenômeno social pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada. Creswell (2007) salienta ainda que a abordagem qualitativa está alinhada com a filosofia construtivista, pois ela se baseia em significados múltiplos de experiências individuais construídas social e historicamente.

A pesquisa também se utiliza da abordagem quantitativa que, como o próprio nome indica, trata-se do emprego de métodos quantitativos tanto na coleta como na análise de dados, utilizando-se de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 2007). Esta abordagem complementa os dados que, nesta pesquisa especificamente, são predominantemente qualitativos.

Em relação aos objetivos da pesquisa, realizou-se uma pesquisa descritiva aplicada. A pesquisa descritiva tem como propósito conhecer as características de uma determinada população, com o objetivo de conhecer a realidade estudada. (VERGARA, 2013). A pesquisa descritiva também possibilita a relação entre diferentes variáveis, não se limitando a mera ordenação e classificação dos dados coletados (TRIVIÑOS, 2006). Desta forma, este estudo descreveu a realidade do DDP no que tange aos assuntos estudados. Este estudo também tem caráter aplicado, o qual, segundo Vergara (2013), tem como fundamentos a necessidade de resolver problemas em um contexto real, possuindo finalidade prática.

A respeito da estratégia adotada pelo pesquisador, optou-se pelo estudo de caso. O estudo de caso, segundo Creswell (2007), explora em profundidade uma determinada organização, um programa, um fato, um processo ou uma ou mais pessoas. Yin (2005) complementa afirmando que tal estratégia constitui-se de uma investigação acerca de um fenômeno dentro de um contexto específico, no qual o pesquisador atuará utilizando-se de diferentes técnicas de coleta de dados. O estudo de caso proposto por esta pesquisa envolveu o contexto da UFSC, especificamente do DDP.

Por fim, quanto às técnicas e procedimentos de coleta de dados, foi feito o uso de questionários, entrevistas semiestruturadas, observação participante e pesquisas documentais, os quais são detalhados na seção 3.3.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A definição dos sujeitos que irão participar de uma pesquisa científica está relacionada com o problema que se pretende investigar. O estudo de caso deste trabalho tem a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como principal cenário, direcionando suas atenções ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), setor pertencente à Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), órgão responsável por conduzir as políticas de gestão de pessoas da universidade.

A UFSC, uma autarquia criada em 1960, tem como objetivo promover o ensino, a pesquisa e a extensão e conta com aproximadamente 5500 servidores, entre professores e técnicos, que atuam para a consecução destes objetivos (UFSC, 2016c). A UFSC tem como missão

produzir, produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2016c).

Além da sede em Florianópolis, a Universidade possui *campi* em outros quatro municípios do estado: Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau, instituídos com recursos advindos do REUNI por meio da política de interiorização das universidades estabelecida pelo MEC (UFSC, 2016c).

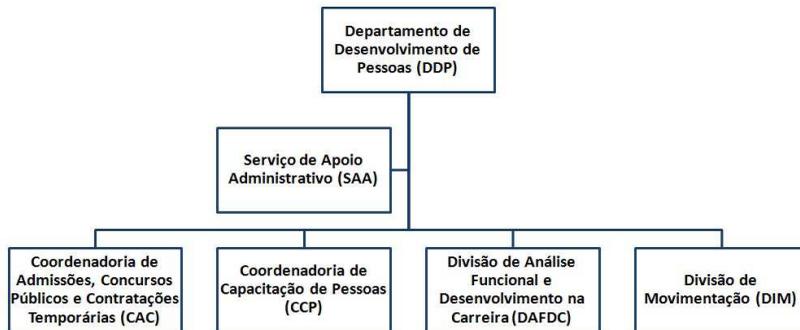
A UFSC organiza-se administrativamente em 11 centro de ensinos, 7 pró-reitorias, 10 secretarias e 6 órgãos suplementares. Dentre as pró-reitorias, está a PRODEGESP, que é o cenário macro dos participantes desta pesquisa (UFSC, 2016c). A PRODEGESP está dividida em três departamentos: Departamento de Administração de Pessoal (DAP), Departamento de Atenção à Saúde (DAS) e Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP). O DAP tem como finalidade “desenvolver ações de administração de pessoal e gerenciar os processos de trabalho” (UFSC, 2016b). O DAS tem como atribuições: desenvolver e implementar políticas de promoção à saúde, segurança do trabalho, assistência social e interação social dos servidores técnico-administrativos em educação e servidores docentes da UFSC (UFSC, 2016b). Por fim, o DDP possui como responsabilidade

coordenar processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional destinados aos servidores docentes e técnico-administrativos, a partir de uma política institucional voltada para um melhor nível de qualidade de vida no trabalho, que visem a potencialização destes como agentes de transformação social da UFSC (UFSC, 2016b).

Analisando-se as atribuições de cada departamento, comparando-as com os objetivos propostos neste trabalho, bem como considerando-se que o pesquisador está inserido no ambiente profissional estudado, constatou-se que o DDP melhor atende os requisitos necessários para atingir os objetivos propostos. Desta forma, é aprofundada a estrutura

deste departamento específico. A figura 7 ilustra as coordenadorias e divisões pertencentes ao DDP.

Figura 7 - Estrutura do DDP



Fonte: UFSC (2016b)

Conforme a figura 7 constata-se que o DDP compreende quatro setores, sendo duas coordenadorias e duas divisões e possui um serviço de apoio administrativo, o qual presta suporte à direção do departamento e a todas as coordenadorias e divisões. O quadro 12 reúne as atribuições de cada um dos setores discriminados de forma a ilustrar melhor quais são as responsabilidades inerentes a cada um deles.

Quadro 12 - Responsabilidades dos setores do DDP

Setor	Responsabilidade Central
CAC	Gerenciar processos de admissão e concursos públicos da UFSC, de modo a integrar os servidores na dinâmica funcional da Instituição, balizando o contexto do profissional e a necessidade institucional.
CCP	Promover capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores da UFSC.
DAFDC	Realizar ações de desenvolvimento na carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, com vistas à potencialização do servidor no ambiente de trabalho, em consonância com a legislação vigente.
DIM	Dimensionar e analisar os processos que tratam de movimentação de pessoal (remoção, redistribuição, cessão, colaboração técnica e lotação provisória) para atender às necessidades dos servidores e da instituição.

Fonte: UFSC (2016b).

Observa-se, por meio da análise das responsabilidades dos setores do DDP, e pelo próprio nome do departamento, que este está comprometido com o desenvolvimento dos profissionais da instituição. A CAC é responsável pelas atividades relacionadas à admissão de pessoal, realização de concursos públicos para a categoria TAE e docente, desenvolvimento de todo o processo de contratação de professores temporários e a realização de processos seletivos simplificados. A CCP trata de todas as atividades relacionadas às ações de capacitação dos servidores TAE e docentes, bem como os afastamentos legais relacionados ao assunto. A DAFDC é responsável por gerenciar a carreira dos servidores TAE, realizar todo o acompanhamento dos processos de estágio probatório dos servidores TAE e aplicar a avaliação de desempenho a estes servidores. Por fim, a DIM é responsável pelo dimensionamento de pessoal em todas as modalidades de movimentação interna e externa previstas pela legislação.

Desta forma, foram definidos como sujeitos participantes da pesquisa todos os 39 servidores técnico-administrativos em educação que exercem suas atividades profissionais no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), os quais foram submetidos a um questionário para coleta de dados que será detalhado no próximo tópico. Também participaram da pesquisa, por meio da coleta de dados decorrente de entrevistas semiestruturadas, a diretora do DDP e o coordenador da CCP.

O quadro 13 estabelece as relações entre os sujeitos envolvidos na pesquisa e os objetivos específicos traçados para este estudo.

Quadro 13 - Objetivos específicos e sujeitos de pesquisa

(continua)

Objetivos específicos	Sujeitos da pesquisa
a) Identificar a percepção dos gestores do DDP acerca da adequação da gestão por competências às ações de desenvolvimento proporcionadas pela UFSC aos servidores.	- Diretora do DDP. - Coordenador da CCP.
b) Caracterizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas utilizados no DDP e analisar sua efetividade sob a perspectiva de seus usuários.	- 39 Servidores do DDP.

Quadro 13 - Objetivos específicos e sujeitos de pesquisa

(conclusão)

Objetivos específicos	Sujeitos da pesquisa
c) Identificar de que forma os servidores do DDP têm aprendido a utilizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas.	- 39 Servidores do DDP.
d) Analisar se os sistemas de informação proporcionam a informatização dos processos de trabalho no DDP e se eles contribuem para a aprendizagem dos servidores.	- 39 Servidores do DDP.
e) Elaborar um plano de desenvolvimento de competências dos servidores do DDP para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas que contemple o potencial da informatização e considere os sistemas de informação como recursos para o processo de aprendizagem.	- 39 Servidores do DDP. - Diretora do DDP. - Coordenador da CCP.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Após a indicação dos sujeitos participantes da pesquisa, as próximas seções dedicam-se a explicitar os instrumentos de coleta de dados utilizados, as categorias de análise desenvolvidas para a compreensão da problemática envolvida na pesquisa, os procedimentos para a análise dos dados coletados utilizados e as limitações deste estudo.

3.3 COLETA DOS DADOS

A definição dos instrumentos de coleta de dados deve estar alinhada aos objetivos da pesquisa e ao método utilizado e tais instrumentos serviram como base para alicerçar os resultados da pesquisa científica (TRIVIÑOS, 2006). Tendo isto em mente, esta pesquisa levantou dados provenientes de documentos, observação participante, questionários e entrevistas semiestruturadas. O uso de diferentes técnicas para coletar os dados está apoiado no método chamado de triangulação. Segundo Vergara (2012), “a triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de

diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno” (VERGARA, 2012, p. 242). Ela está pautada na complementaridade dos métodos, constituindo-se de uma importante técnica em pesquisas que requerem múltiplas análises, como é o caso de pesquisas qualitativas.

Quanto à pesquisa documental, Marconi e Lakatos (2003) a descrevem como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se chama de fontes primárias de dados. Nesta pesquisa, os documentos consultados foram:

- 1) Legislações vigentes, apresentadas no capítulo 2.3 da fundamentação teórica deste trabalho;
- 2) Documentos internos da UFSC, tais como: Plano de Desenvolvimento Institucional em vigor (PDI UFSC 2015-2019), o Plano Anual de Capacitação (PAC) do ano de 2016, o Plano Estratégico (PE) da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, e o Regimento Interno da UFSC.
- 3) Informações disponíveis nos sites da UFSC relativos aos programas de desenvolvimento de servidores e informações acerca dos sistemas de informação abordados neste estudo.

Quanto às entrevistas semiestruturadas, estas consistem de um encontro entre duas pessoas cujo objetivo principal é a obtenção de informações relevantes para uma pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003). Enfatiza-se que, em uma entrevista semiestruturada, o entrevistador deve seguir um roteiro de perguntas previamente estabelecido, o qual pode ser complementado durante o intercurso da entrevista.

O roteiro de entrevista semiestruturada foi construído considerando o referencial teórico apresentado neste trabalho e os objetivos propostos por esta pesquisa, contendo 13 perguntas abertas, e encontra-se no Apêndice A. As entrevistas realizadas abordaram três eixos principais: gestão e desenvolvimento de competências, sistemas de informação da área de gestão de pessoas utilizados no DDP e a aprendizagem no contexto do DDP.

As entrevistas foram realizadas com a diretora do DDP e com o coordenador da CCP, agendadas via telefone e pessoalmente. Os entrevistados foram informados do teor deste trabalho, bem como da duração prevista para cada entrevista. A entrevista com a diretora do DDP ocorreu no dia 10 de janeiro de 2017 e teve duração de 21 minutos.

A entrevista com o coordenador da CCP ocorreu em 18 de janeiro de 2017 e teve duração de 45 minutos. Os entrevistados estão referenciados como E1 e E2 nas citações realizadas no decorrer da análise dos dados.

Outro instrumento empregado na coleta de dados foi o questionário. Para Richardson (2007), os questionários precisam cumprir duas funções básicas: descrever as características pesquisadas e medir as variáveis de uma determinada população ou amostra. Gil (1999) afirma que um questionário pode ser estruturado por meio de questões abertas ou fechadas, as quais são elaboradas por escrito com a finalidade de coletar dados relevantes sobre o tema que se deseja pesquisar.

Para as respostas das perguntas fechadas foi utilizada a Escala Likert, que consiste na marcação por parte dos respondentes de uma opção dentre cinco categorias de resposta em uma linha contínua (VIEIRA; DALMORO, 2008). No caso desta pesquisa, as opções para resposta eram quatro: “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

O questionário foi dividido em três blocos de perguntas para facilitar a compreensão e o encadeamento lógico aos respondentes. O primeiro bloco é composto por 8 perguntas que buscaram caracterizar o perfil do respondente, com perguntas acerca do gênero, faixa etária, escolaridade, em qual setor desenvolve suas atividades, há quanto tempo exerce suas atividades na UFSC e no setor atual.

O segundo bloco de perguntas possui 19 afirmativas associadas às características e à efetividade dos sistemas de informação utilizados pelos servidores e foi estruturado de forma que os respondentes assinalassem o nível de concordância com cada uma das afirmativas apresentadas no bloco. As afirmativas foram construídas considerando o exposto no quadro 10 deste trabalho e as dimensões da informação definidas por O’Brien (2004).

O terceiro e último bloco de perguntas está relacionado diretamente ao desenvolvimento de competências para a utilização dos sistemas de informação, à aprendizagem no ambiente de trabalho e à investigação do nível de informatização das práticas no DDP. Este bloco está composto por 10 questões abertas e fechadas, totalizando 37 questões ao todo. O quadro 14 ilustra as relações entre as perguntas e o foco de análise referente aos assuntos abordados nos objetivos específicos.

Quadro 14 - Relação entre as perguntas e o foco de análise.

Perguntas	Foco de análise
1-8	Identificação do perfil do respondente.
9-24	Características e efetividade dos sistemas.
25, 28, 29, 30 e 31	Desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas.
26, 27, 34, 35, 36	Informatização nas práticas de trabalho no contexto do DDP.
32-33	Aprendizagem proporcionada pelos sistemas.
37	Aberta para sugestões e/ou informações complementares.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O questionário foi aplicado por meio digital e ficou disponível para preenchimento durante o período de 25 de janeiro de 2017 a 07 de fevereiro de 2017 (14 dias). O período de disponibilidade do questionário foi ampliado em virtude do alto número de servidores em férias no período. Foram encaminhados, ao todo, três e-mails nas seguintes datas: 25/01/2017, 31/01/2017 e 06/02/2017 para lembrar os participantes sobre a participação na pesquisa.

No período de realização desta pesquisa, o DDP contava com 39 servidores exercendo suas atividades no departamento. Destes, 37 não estavam afastados de suas atividades durante todo o período de aplicação da pesquisa. Um servidor encontrava-se afastado em licença para assuntos particulares e o outro servidor estava em férias durante todo o período de aplicação do questionário. O questionário obteve 27 respostas, ou seja, aproximadamente 73% do total de respostas possíveis. O questionário encontra-se no Apêndice B.

Quanto à observação científica, Marconi e Lakatos (2003) afirmam que ela não se limita em apenas ver e ouvir os acontecimentos de interesse do pesquisador. Ela também engloba a análise dos fatos e/ou fenômenos os quais o pesquisador deseja estudar. A observação participante consiste, então, na incorporação do pesquisador ao grupo estudado, de forma que ele se torna membro deste grupo, participando de suas atividades e rotinas e coletando dados ao mesmo tempo em que vivencia o fenômeno estudado.

Com vistas a atender parte do objetivo específico “b”, foi estabelecido um roteiro de observação, o qual é apresentado no Apêndice C. Este roteiro trata-se de um instrumento auxiliar do pesquisador para realizar suas anotações e foi utilizado no momento de

observar e registrar as principais características dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas, tendo em vista que o pesquisador é servidor lotado no departamento estudado. Os dados obtidos por meio deste instrumento foram predominantemente descritivos e ilustrativos e foram coletados por meio de registros de ocorrências que pudessem contribuir para a definição das perguntas dos demais instrumentos de coleta de dados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para fins de análise e tratamento dos dados adotou-se a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações que, utilizando-se de procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das mensagens, geram indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos a estas mensagens. Para Vergara (2012), a análise de conteúdo compreende três etapas básicas: a) pré-análise, na qual ocorre a seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos; b) exploração do material, a qual diz respeito à implementação dos procedimentos definidos; e c) tratamento dos dados e interpretação, a qual se refere à geração de inferências e dos resultados da investigação realizada.

O procedimento básico para realizar a análise de conteúdo reside na definição de categorias de análise que sejam pertinentes aos propósitos da pesquisa. Conforme Bardin (1977), tais categorias devem ser exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes. Para os fins desta pesquisa, foram definidas categorias de análise apoiando-se na literatura estudada, que serviram de base para a análise do fenômeno em questão. As categorias estão esquematizadas no quadro 15.

Quadro 15 - Objetivos, categorias de análise e apoio teórico

(continua)

Objetivo Específico	Categoria de Análise
a) Identificar a percepção dos gestores do DDP acerca da adequação da gestão por competências às ações de desenvolvimento proporcionadas pela UFSC aos servidores.	1) Gestão por competências. 2) Desenvolvimento por competências. 3) Adequação da gestão por competências às ações de desenvolvimento da UFSC.

Quadro 15 - Objetivos, categorias de análise e apoio teórico

(conclusão)

Objetivo Específico	Categoria de Análise
b) Caracterizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas utilizados no DDP e analisar sua efetividade sob a perspectiva de seus usuários.	1) Características dos sistemas de informação. 2) Efetividade dos sistemas de informação.
c) Identificar de que forma os servidores do DDP têm aprendido a utilizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas.	1) Características dos sistemas de informação. 2) Aprendizagem para utilização dos sistemas.
d) Analisar se os sistemas de informação proporcionam a informatização dos processos de trabalho no DDP e se eles contribuem para a aprendizagem dos servidores.	1) Automatização. 2) Informatização. 3) Relação entre sistemas de informação e aprendizagem.
e) Elaborar um plano de desenvolvimento de competências dos servidores do DDP para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas que contemple o potencial da informatização e considere os sistemas de informação como recursos para o processo de aprendizagem.	1) Desenvolvimento de competências. 2) Efetividade dos sistemas de informação. 3) Informatização. 4) Aprendizagem.
Apoio Teórico: Argyris (1992); Zuboff (1994); Pozzebon e Freitas (1998); Laudon e Laudon (1999); Beuren e Martins (2001); Vargas, Casanova e Montanaro (2001); Mascarenhas (2003); Pereira (2003); Vasconcelos, Motta e Pinochet (2003); O'Brien (2004); Freitas e Brandão (2005); Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005); Pires et al (2005); Ruggiero e Godoy (2006); Mascarenhas e Zambaldi (2009); Carvalho et al (2009); Souza e Zwicker (2009); Flach e Antonello (2010); Coelho Junior e Mourão (2011); Antonello e Godoy (2011); Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012); Bispo (2013).	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Cabe ressaltar que, no tocante à análise de dados quantitativos resultantes do questionário, segundo Vergara (2012), estes podem ser tratados dentro do método de análise de conteúdo por meio de técnicas estatísticas simples, como, por exemplo, a análise de frequências e a correlação entre as variáveis. Tendo em vista a existência de perguntas fechadas no questionário, foi feito o uso de técnicas estatísticas descritivas, com a apresentação de gráficos e tabelas contendo as frequências de respostas para complementar a descrição e análise dos dados.

Diante de todo o exposto, apresenta-se no quadro 16 a síntese da pesquisa, contendo os objetivos específicos, os sujeitos envolvidos em cada um deles, as categorias de análise e os instrumentos de coleta de dados utilizados.

Quadro 16 - Síntese da pesquisa realizada

(continua)

Objetivo Geral: Analisar como desenvolver competências para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas no DDP.			
Objetivos Específicos	Sujeitos da Pesquisa	Categorias de Análise	Coleta de Dados
a) Identificar a percepção dos gestores do DDP acerca da adequação da gestão por competências às ações de desenvolvimento proporcionadas pela UFSC aos servidores.	- Diretora do DDP - Coordenador da CCP	1) Gestão por competências. 2) Desenvolvimento por competências. 3) Adequação da gestão por competências às ações de desenvolvimento da UFSC.	Entrevistas (Apêndice A) Pesquisa documental
b) Caracterizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas utilizados no DDP e analisar sua efetividade sob a perspectiva de seus usuários.	- Servidores do DDP	1) Características dos sistemas de informação. 2) Efetividade dos sistemas de informação.	- Observação (Apêndice C) - Questionário (Apêndice B)

Quadro 16 - Síntese da pesquisa realizada

(conclusão)

c) Identificar de que forma os servidores do DDP têm aprendido a utilizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas.	- Servidores do DDP	1) Características dos sistemas de informação. 2) Aprendizagem para utilização dos sistemas.	Questionário (Apêndice B)
d) Analisar se os sistemas de informação proporcionam a informatização dos processos de trabalho no DDP e se eles contribuem para a aprendizagem dos servidores.	- Servidores do DDP	1) Automatização. 2) Informatização. 3) Relação entre sistemas de informação e aprendizagem.	- Questionário (Apêndice B)
e) Elaborar um plano de desenvolvimento de competências dos servidores do DDP para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas que contemple o potencial da informatização e considere os sistemas de informação como recursos para o processo de aprendizagem.	- Servidores do DDP - Diretora do DDP - Coordenador da CCP	1) Desenvolvimento de competências. 2) Efetividade dos sistemas de informação. 3) Informatização. 4) Aprendizagem.	- Entrevistas (Apêndice A) - Questionário (Apêndice B) - Pesquisa documental

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A última seção do capítulo referente aos procedimentos metodológicos deste trabalho compreende as limitações deste estudo.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os resultados desta pesquisa estão limitados ao contexto da DDP da UFSC, visto se tratar de um estudo de caso único. Embora as universidades possuam estruturas administrativas semelhantes, não há a

possibilidade de generalização dos resultados para a área de gestão de pessoas de outras instituições acadêmicas, tampouco aos demais departamentos da universidade estudada.

Acerca da limitação sob a perspectiva teórica, ressalta-se que os resultados obtidos limitam-se aos conceitos explorados neste trabalho sobre competências, gestão por competências e efetividade dos sistemas de informação.

Esta pesquisa também se limita ao seu caráter temporal, tendo em vista que os dados foram coletados em um período específico de tempo relativo a janeiro e fevereiro de 2017.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, que são analisados e discutidos considerando-se o referencial teórico utilizado e os objetivos propostos para esta dissertação, visando responder o problema de pesquisa. Ele está subdividido em 7 tópicos: o perfil dos participantes da pesquisa, a gestão e o desenvolvimento por competências na UFSC, os sistemas de informação da área de gestão de pessoas e sua efetividade, o desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas, a aprendizagem no contexto do DDP, a automatização e a informatização no DDP e, por fim, as sugestões e proposições de aperfeiçoamentos.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Este tópico tem como objetivo caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa que foram entrevistados e que participaram do questionário. Conforme visto no capítulo referente aos procedimentos metodológicos empregados neste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois servidores que atuam no DDP. Os entrevistados foram: a diretora atual do DDP, servidora da UFSC desde 2008, trabalhando no DDP desde sua admissão e assumindo a direção do departamento no início do ano de 2017 e o coordenador de capacitação de pessoas, servidor da UFSC desde 2013, atuando desde seu ingresso na instituição na CCP.

Quanto aos participantes do questionário, foram feitas algumas perguntas destinadas a identificar o perfil dos respondentes e contemplaram os seguintes aspectos: gênero, faixa etária, ocupação em função de chefia, escolaridade, setor em que desempenha suas atividades e tempo de trabalho na instituição e no departamento.

Acerca do gênero dos respondentes, observa-se a predominância do gênero feminino no departamento, conforme indica a tabela 1:

Tabela 1 - Gênero dos participantes

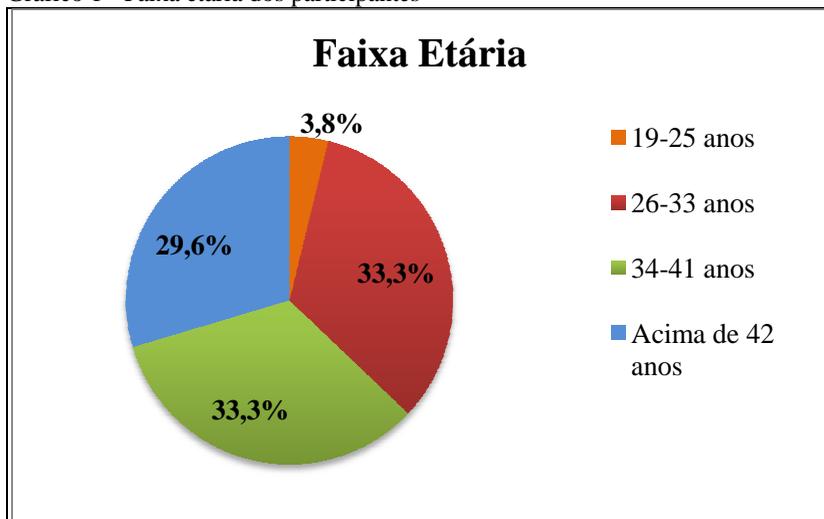
Gênero	Frequência	Distribuição %
Feminino	20	74,1%
Masculino	7	25,9%
Total	27	100%

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

A tabela 1 ilustra que 74,1% dos respondentes são do gênero feminino, o que representa 20 respondentes, enquanto 7 respondentes são do gênero masculino, representando 25,9% do total.

Acerca da faixa etária dos participantes, o gráfico 1 ilustra os resultados:

Gráfico 1 - Faixa etária dos participantes



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Quanto à faixa etária destes respondentes, os resultados apresentam-se variados, porém percebe-se que há uma predominância de servidores acima da faixa dos 34 anos, concentrando 62,9% dos respondentes, conforme ilustrado por no gráfico 1. Acerca da escolaridade dos participantes, os resultados estão expressos na tabela 2.

Tabela 2 - Escolaridade dos participantes

Escolaridade	Frequência	Distribuição %
Ensino Médio Completo	2	7,4%
Superior Completo	11	40,7%
Especialização Completa	8	29,6%
Mestrado Completo	6	22,2%
Total	27	100%

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Percebe-se, ao analisar a tabela 2, que a maioria possui graduação ou pós-graduação, totalizando 92,6% do total de respondentes, o que equivale a 25 participantes, conforme indicado na tabela 2.

Dos 27 respondentes, apenas 9 (33,3%) ocupam funções de chefia entre as Divisões e demais setores do departamento, enquanto 18 (66,7%) não estão investidos em funções gerenciais.

Acerca da classificação dos respondentes por setores, verifica-se na tabela 3 um equilíbrio entre os respondentes, o que se apresenta benéfico para esta pesquisa, pois os resultados abrangem todos os setores de forma paritária.

Tabela 3 - Divisão dos respondentes por setor

Setor	Frequência	Distribuição %
CAC	8	29,6%
CCP	6	22,2%
DAFDC	6	22,2%
DIM	5	18,5%
SAA	1	3,7%
Direção	1	3,7%
Total	27	100%

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Com relação ao tempo de trabalho na UFSC, visualiza-se na tabela 4 que a maioria dos respondentes trabalha há mais de 4 anos na Instituição, totalizando 55,5% dos participantes.

Tabela 4 - Tempo de trabalho na UFSC

Tempo na UFSC	Frequência	Distribuição %
Até 1 ano	2	7,4%
Entre 1 e 2 anos	3	11,2%
Entre 2 e 4 anos	7	25,9%
Entre 4 e 6 anos	7	25,9%
Acima de 6 anos	8	29,6%
Total	27	100%

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Cabe salientar que as diferenças entre o tempo de trabalho na UFSC e o tempo de trabalho no DDP são relevantes, pois na Instituição há a possibilidade do servidor ser removido de um setor para outro,

concedendo a ele a oportunidade de trabalhar em diferentes lugares. Por este motivo, é possível encontrar diferenças na tabela 5, que trata do tempo de trabalho dos respondentes no departamento pesquisado. Os resultados estão expressos na tabela 5.

Tabela 5 - Tempo de trabalho no DDP

Tempo no DDP	Frequência	Distribuição %
Até 1 ano	3	11,2%
Entre 1 e 2 anos	4	14,8%
Entre 2 e 4 anos	7	25,9%
Entre 4 e 6 anos	6	22,2%
Acima de 6 anos	7	25,9%
Total	27	100%

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Percebe-se, ao analisar a tabela 5, que a maioria dos servidores participantes da pesquisa (74% dos respondentes) estão exercendo suas atividades no DDP há mais de 2 anos, enquanto 26% ingressaram há pouco tempo no departamento.

Este subtópico se dedicou a caracterizar e apresentar o perfil dos participantes da pesquisa. O próximo subtópico se destina a compreender os aspectos relativos à gestão por competências na UFSC e como se dá o desenvolvimento dos servidores na instituição, tendo em vista os objetivos propostos.

4.2 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS NA UFSC

Esta seção tem como objetivo caracterizar, na visão dos entrevistados, a situação atual da gestão por competências na UFSC e em que medida as ações de desenvolvimento proporcionadas pelo departamento se apoiam nos pressupostos desta forma de gestão quando de sua concepção.

A primeira pergunta buscou identificar a familiaridade dos entrevistados com o Decreto nº 5.707/2006 e com a gestão por competências nas instituições públicas (BRASIL, 2006a). Ambos os entrevistados responderam que estão familiarizados com o Decreto, indicando que ele é utilizado na definição das políticas de capacitação elaboradas pela CCP. A diretora afirma que tem conhecimento de que o ideal seria que a gestão por competências permeasse todas as áreas da

gestão de pessoas, mas admite que no momento atual o foco esteja na capacitação e nas políticas e ações de desenvolvimento dos servidores.

O Decreto nº 5.707/2006 apresenta de fato a capacitação como o cerne da gestão por competências (BRASIL, 2006a). Segundo Carvalho et al (2009), o Decreto nº 5.707/2006 dá enfoque à capacitação dos servidores e indica que a oferta de ações de capacitação por competências deve ocorrer de forma simultânea à adoção da gestão por competências em sua totalidade pelas instituições, considerando todas as demais subáreas inerentes à gestão de pessoas (CARVALHO et al, 2009). Observa-se, por meio da fala dos entrevistados, que há uma tentativa de iniciar a adoção da gestão por competências às práticas de trabalho ao aplicar os pressupostos da legislação e da literatura às ações efetivas de desenvolvimento que são oferecidas pela CCP.

Em seguida, foram perguntados sobre o que entendem por desenvolvimento de competências. Os dois entrevistados responderam de forma semelhante, explicitando que a competência se trata de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e que capacitar por competências significa aprimorar ou afinar as competências que este profissional já possui e desenvolver aquelas que ele ainda não possui e que são requeridas pela organização. Salientam também que as ações de desenvolvimento por competências devem estar alinhadas aos objetivos institucionais e devem levar em conta as atividades que o servidor efetivamente exerce na instituição.

Percebe-se que os entrevistados demonstram possuir conhecimento sobre o assunto, tendo em vista que as respostas estão alinhadas com o que traz o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a) e com os pressupostos dos autores tratados na fundamentação teórica deste trabalho, como por exemplo: Brandão e Guimarães (2001), Brandão e Bahry (2005) e Fernandes (2013).

Um dos entrevistados afirma que foi realizada uma série de oito oficinas pedagógicas envolvendo os servidores que trabalham na CCP com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o tema da gestão por competências. O foco estava em repensar a forma de avaliar o aprendizado dos participantes após cada ação de capacitação e, com isso, surgiu o tema das competências:

O foco nem era inicialmente em competências, mas a questão começou no processo de avaliação. A gente estudou toda a questão da avaliação, e chegamos à questão de como poderíamos fazer a avaliação dos cursos por competência. Porque a

gente estava preocupado, estava nascendo o curso a distancia e a gente não sabia como avaliar o aluno dentro desse ambiente. [...] casou com o nascimento do ensino a distância. Então a gente criou um instrumento para avaliar por competências (E2, 2017).

Em consulta ao PAC de 2016, elaborado pela CCP, percebe-se que existem esforços em incorporar a lógica da competência nas ações promovidas pela coordenadoria, conforme se pode verificar ao analisar o que consta neste documento:

As ações de aperfeiçoamento deverão priorizar técnicas e métodos de aprendizagem que permitam aos participantes a mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes como estratégia de desenvolvimento de competências, proporcionando aos participantes um novo olhar quanto aos seus processos pessoais e profissionais (UFSC, 2016a).

Quando questionados acerca de terem conhecimento sobre alguma ação de mapeamento de competências realizada no DDP ou na UFSC, ambos os entrevistados afirmam não terem ciência de nenhuma ação específica de mapeamento de competências. Um dos entrevistados afirma que algo que poderia se aproximar de um mapeamento seria o fato de a chefia e o próprio servidor identificarem e avaliarem o que ele precisa desenvolver em termos de competências, conforme relato transcrito a seguir:

O que acontece é que indiretamente há um mapeamento, só que é um mapeamento assim: surge demanda (de capacitação), essa demanda institucional surge em virtude que eu tenho que preparar este servidor pra uma determinada atividade que ele vai exercer. Então eu, por exemplo, preciso fazer um curso de SPA, o servidor trabalha no dia a dia ele precisa saber usar o SPA. Então ali há uma demanda, uma lacuna institucional, então pra ele aprender o próprio sistema eu vou ter que trabalhar conhecimento, habilidade e alguma atitude pra ele poder utilizar aquele sistema (E2, 2017).

Brandão e Bahry (2005) afirmam que o mapeamento de competências consiste no levantamento das discrepâncias entre as competências requeridas pela organização para atingir seus objetivos estratégicos e as competências internas existentes na organização, ou seja, o *gap* de competências. Carbone et al (2009) complementam indicando que a etapa de mapeamento de competências é fundamental, pois é dela que decorrem as ações de desenvolvimento de competências.

O que se pode perceber, ao analisar as respostas dos entrevistados, é que a CCP tem feito um esforço no sentido de identificar o que é necessário ser desenvolvido e, por meio desta análise, oferecer as ações de capacitação. Entretanto, não se pode considerar esta análise como sendo uma ação de mapeamento, considerando que as competências necessárias para a organização não foram traçadas pela UFSC por meio de documentação formal. Deste modo, não há como identificar o *gap* de competências por meio do mapeamento, pois seria necessário, em primeiro lugar, definir quais são as competências que a UFSC requer de seus profissionais.

Os entrevistados revelam ter consciência desta situação, conforme pode ser evidenciado por meio da fala a seguir:

[...] a gente sabe que isso não é o ideal e não é a gestão por competências de fato [...], mas a gente na capacitação trabalha com o conceito de competência [...]. O nosso levantamento é de necessidades de capacitação, não é de *gap* de competências, então ele fica em outro nível. E daí a gente [...] observa quais competências a gente tá conseguindo desenvolver com a ação. A gente tenta fazer alguma coisa da gestão por competências, utilizando estes conceitos que são requeridos pelo Decreto [...], mas a gente não chega a fazer a gestão de fato [...], a gente não chega a ir ao setor mapear, não tem ainda [...] esse mapeamento (E1, 2017).

É revelado também que, por meio de um curso sobre gestão por competências, houve tentativas de sensibilizar os servidores quanto ao tema, para que se gerasse uma mobilização e uma conscientização da relevância e da exigência legal referente ao assunto:

O que houve aqui na CCP em 2010 foi um processo de sensibilização dos servidores, onde a gente teve um curso de gestão por competências [...]. A intenção principal era sensibilizar mesmo os servidores, entendendo o que era a gestão por competências [...] para que o pessoal realmente se interessasse pelo assunto, começar a mobilizar os servidores, pra como resultado começar o trabalho de movimentação da instituição pra esse fim. Aí o que aconteceu, terminou aquela gestão, na nova (gestão) o curso não continuou [...]. Como resultado, foram feitas essas oficinas pedagógicas nossas, e a gente trouxe a gestão por competências, mas só em uma fatia, só na questão da avaliação do curso (E2, 2017).

Ao serem questionados acerca de suas opiniões quanto à viabilidade de implantação da gestão por competências na UFSC, os entrevistados consideram ser viável, porém afirmam que será um processo trabalhoso e que deverá envolver uma equipe específica para atuar em tempo integral na elaboração das ações que envolvem o assunto. Salientam também que o interesse e o apoio da alta administração da universidade se faz vital para a efetiva implantação da gestão por competências:

Então, como a UFSC tem a questão dos campi, tem toda a complexidade da universidade, eu acho que vai ser um processo complicado, mas eu não vejo como inviável. Eu acho que é um processo complicado e demorado, mas eu acho super viável e super necessário. [...] Eu acho um grande desafio pra universidade pra gente conseguir compor uma comissão e fazer esse trabalho, pelo tamanho da UFSC, pela complexidade, mas eu acho viável sim (E1, 2017).

Os dois entrevistados afirmam lembrar-se de tentativas de gestões passadas de iniciar a discussão sobre a gestão por competências, por meio de ações de capacitação e sensibilização dos servidores, conforme foi possível evidenciar por meio dos relatos expressos. Além disso, também é ressaltado que o comprometimento da gestão é crucial para que se possa avançar na questão da gestão por competências, bem como

se faz necessário que sejam desenvolvidos nos servidores uma gama de competências para atuar com a própria gestão por competências:

Eu, desde que entrei na UFSC, lembro de algumas tentativas, [...] lá por 2009, 2010 chegou a ser composta uma comissão, mas ela não avançou muito. A gente tinha o curso de gestão por competências, que era dado na capacitação e teve várias edições. [...] a ideia era que toda a gestão de pessoas tivesse esse conhecimento, não só um setor [...]. E também outro passo seria fazer outro tipo de capacitação, uma sensibilização com os outros setores também [...]. Eu sei que várias pessoas já se capacitaram na PRODEGESP, em congressos, em cursos, em seminários, inclusive. Várias pessoas já tem um bom know-how, a gente precisa dar um pontapé. Uma coisa que vejo que é uma necessidade grande é também a própria gestão ter interesse [...] sem isso, pela complexidade do processo, acho que não tem como fazer. Se a gestão não der amparo pra gente realizar esse trabalho eu acho muito difícil (E1, 2017).

Um dos entrevistados revela sentir falta de uma organização maior nas ações e projetos realizados pelo DDP e salienta que a gestão por competências poderia contribuir significativamente para a efetividade das atividades e políticas desenvolvidas no departamento.

A discussão sobre a viabilidade da gestão por competências em instituições públicas, sobretudo instituições federais de ensino, não é recente. Como visto na fundamentação teórica, mesas-redondas já foram realizadas com o intuito de debater a viabilidade desta forma de gestão às organizações públicas (PIRES et al 2005; CARVALHO et al, 2009). Um dos entrevistados salienta que há a previsão de novas discussões acerca deste tema, especificamente nas universidades federais, conforme a fala a seguir:

Vai ter um seminário de gestão por competências que vai acontecer em março. Na verdade, vai ser um encontro de todos os pró-reitores de todas as universidades federais, (eles) vão estar aqui pra discutir isso. Realmente discutir a viabilidade de

implantação do decreto. É viável? Eu acho que é viável. Só que precisa ter um movimento enorme pra conseguir isso. Todos os departamentos, todas as divisões teriam que estar andando no mesmo sentido. Então, porque como diz, não é só a capacitação, a parte de treinamento, precisa admissão, avaliação de desempenho. Então precisaria repensar todo o nosso modo de trabalho baseado na gestão por competências. Pra isso teria que mapear também as competências. Então é muito grande o esforço pra se fazer [...]. A gente teria que ter um grupo na instituição focado a cuidar e unir todas essas partes aí (E2, 2017).

O respondente ressalta que, neste encontro, serão discutidos os impactos das universidades não estarem atendendo ao decreto e poderá culminar na conclusão de que é viável ou não é viável, para determinadas universidades, atender ao decreto. De acordo com a avaliação de cenários resultante do encontro, poderá ser encaminhada uma recomendação ao MEC solicitando alterações no Decreto nº 5.707/2006.

Outro ponto levantado pelo respondente diz respeito ao conhecimento dos servidores de entenderem o que de fato é gestão por competências e de quais formas ela modificaria o trabalho na universidade. Ainda há pontos que suscitam dúvidas e requerem esclarecimentos quanto à sua aplicabilidade na complexa e ampla estrutura das universidades. Além disso, o entrevistado lembra que a gestão por competências é um processo contínuo, o qual deve ser reavaliado e revisado periodicamente para evitar a obsolescência das informações. Este raciocínio coaduna com o que Brandão e Guimarães (2001) indicam como sendo uma das etapas do desenvolvimento da gestão por competências, conforme observado na figura 3.

Por fim, os respondentes afirmam que o único setor do departamento que tem feito tentativas sistemáticas de incorporar a concepção de competências às suas atividades e práticas diárias é a CCP, a qual utiliza o conceito de competências ao definir os cursos de capacitação ofertados ao seu público, conforme evidenciado no discurso a seguir:

Na capacitação a gente tem alguma coisa que é um pouquinho embrionária, mas não é de fato a gestão por competências. [...] Na hora de promover a ação, a gente tenta avaliar qual é a competência que aquela ação de capacitação vai desenvolver na pessoa, então, pra formular o objetivo do curso, a gente pensa em qual competência a gente deseja desenvolver [...] Então a gente já sabe o que é uma competência, já avaliou isso, já tem esse conceito e assim, olhando pro resto do DDP, eu acho que é na capacitação onde está mesmo sendo trabalhado esse conceito (E1, 2017).

O entrevistado afirma que o momento no qual identifica a gestão por competências de forma mais presente nas ações da CCP é no momento de avaliar os resultados dos cursos proporcionados aos servidores. Neste momento, é possível identificar se o curso possibilitou o desenvolvimento das competências desejadas no momento da elaboração do plano instrucional do curso:

De certa forma, quando é montado um plano instrucional, vem de uma demanda, e ela se torna em competências que precisam ser trabalhadas. Então, o curso precisa preencher a lacuna daquela competência ali, e a gente consegue avaliar medindo essas competências. [...]. Na versão nova que a gente fez agora, com o plano instrucional muito mais detalhado, ele tem, em cada aula, qual é o conteúdo que será trabalhado, qual é o objetivo daquela aula, quais são as atividades, os cursos. Aquele objetivo, quando é descrito, ele tem que descrever quais competências que estão sendo buscadas pra ver se a atividade realizada alcança aquelas competências esperadas daquela aula. A gente conseguiu trazer a competência somente pro processo de avaliação. [...] Então, a gente conseguiu, de alguma forma, criar instrumentos para usar dentro da CCP, mas a gente não realizou nenhum mapeamento (E2, 2017).

Conclui-se que, na UFSC, poucas ações foram efetivamente feitas até o momento para de fato inserir a gestão por competências na prática diária da instituição. O debate acerca da gestão por competências e sua viabilidade nas universidades federais ainda não está encerrado e se faz necessário ampliar os canais de discussão entre as diversas instituições públicas com o objetivo de esclarecer as informações acerca desta forma de gestão. A próxima seção explora os sistemas de informação utilizados na área de gestão de pessoas e a análise da efetividade destes sistemas.

4.3 OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Este tópico tem como objetivo caracterizar os sistemas de informação específicos da área de gestão de pessoas utilizados no DDP e explorar os resultados obtidos nas entrevistas e no questionário acerca da efetividade dos sistemas de informação e do desenvolvimento de competências para o seu uso.

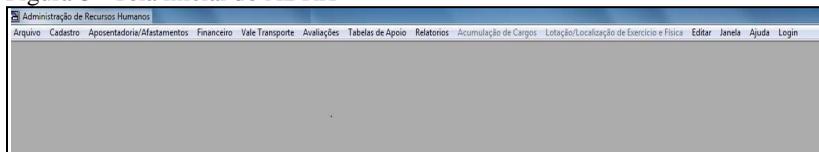
4.3.1 Caracterização dos sistemas de informação

Antes da construção do questionário, foram identificados os principais sistemas de informação relacionados à área de gestão de pessoas utilizados no DDP. Com isto, foram indicados os seguintes sistemas como opções pré-definidas no questionário constante no apêndice B: ADRH, SIAPE e SGCA. Também foi dada a opção aos respondentes para indicarem outros sistemas que pudessem, por ventura, não terem sido contemplados.

O Sistema de Administração de Recursos Humanos (ADRH) é um sistema criado pela UFSC para servir como suporte às atividades relacionadas à área de gestão de pessoas da Instituição. Poucas informações escritas foram encontradas acerca do sistema, sendo que o setor responsável pelo suporte e desenvolvimento dos sistemas, a SETIC, não disponibiliza em seu site nenhum manual ou sequer um menu com informações específicas sobre o sistema (UFSC, 2017). Os entrevistados também comentaram não terem conhecimento de nenhum documento oficial sobre o sistema.

Para coletar as principais informações sobre este sistema, foi necessário acessá-lo diretamente e analisar a disposição de seus recursos. A figura 8 apresenta a imagem da tela inicial do sistema, com vistas a ilustrá-lo neste trabalho.

Figura 8 - Tela inicial do ADRH



Fonte: ADRH (2017).

Cabe salientar que este trabalho não pretende investigar a adequação técnica dos sistemas, tampouco investigar se as etapas de desenvolvimento deste sistema foram satisfatórias. Portanto, não foi feita a análise acerca de aspectos técnicos dos sistemas, os quais não compõem o campo de domínio deste pesquisador. O que interessa aos propósitos desta pesquisa é investigar a percepção da efetividade dos sistemas por parte dos usuários e, por este motivo, cabe apresentar em linhas gerais os sistemas que são objetos do estudo.

Ao analisar a figura, é possível conhecer a interface do sistema por meio da disposição dos seguintes menus: Arquivo, Cadastro, Aposentadoria/Afastamentos, Financeiro, Vale Transporte, Avaliações, Tabelas de Apoio, Relatórios, Acumulação de Cargos, Lotação/Localização de Exercício e Física, Editar, Janela, Ajuda e Login.

Percebe-se que este sistema tem como uma de suas funções subsidiar as atividades da área de gestão de pessoas da UFSC, por meio do fornecimento de informações sobre cadastro, férias, afastamentos, histórico funcional, desenvolvimento na carreira, dimensionamento de pessoal, concessão de benefícios legalmente previstos, cálculos de folha de pagamento, aposentadorias, bem como reunir todas as informações acerca dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes que trabalham na UFSC.

É possível constatar que o ADRH se trata de um sistema de informação com o potencial de reunir informações que podem ser utilizadas para fins operacionais ou fins estratégicos da área de gestão de pessoas. Resta saber se este potencial vem sendo aproveitado por seus usuários, assunto abordado nos tópicos seguintes.

O Sistema Gestor de Capacitação (SGCA) é um sistema utilizado pela CCP para a oferta e inscrição de cursos e eventos de capacitação e atividades relacionadas. A figura 9 apresenta o sistema e a tela para consulta e cadastro de turmas.

Figura 9 - Tela inicial do SGCA

Fonte: SGCA (2017).

É possível perceber semelhanças do sistema SGCA com o sistema ADRH, sendo possível inferir que o SGCA foi construído aos moldes do ADRH. Os menus dispostos neste sistema são: Arquivo, Tabelas, Parâmetros, Espaço Físico, Curso, Participantes, Históricos/Certificados, Relatórios, Avaliação, Levantamento, Editar, Janela, Ajuda e Login. Este sistema possui uma versão web, que é utilizada pelos servidores da UFSC para que tenham acesso à programação de cursos e eventos promovidos pela CCP.

Por meio da leitura dos menus, é possível entender que o sistema foi criado exclusivamente para a gestão das atividades relacionadas à promoção de ações de desenvolvimento e capacitação proporcionadas pela CCP.

O nível de detalhamento dos menus e a especificidade deste sistema para uma única área da gestão de pessoas podem ser apontados como aspectos de destaque, tendo em vista que o ADRH engloba um número muito maior de assuntos da área de gestão de pessoas, enquanto o SGCA se detém aos assuntos tratados por um único setor.

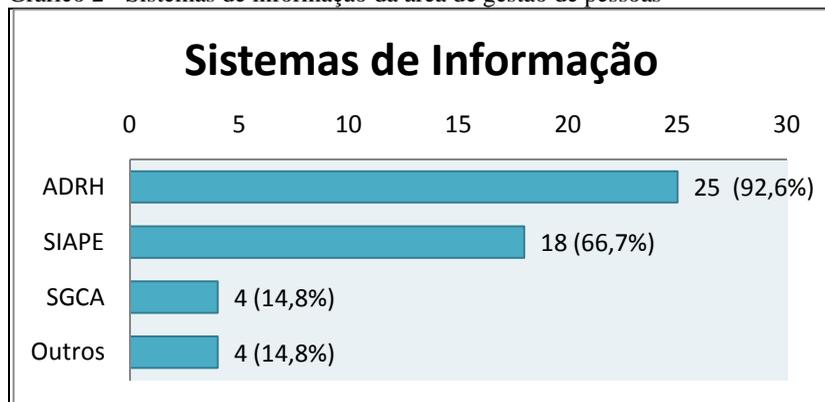
Por fim, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) é um sistema desenvolvido pela SERPRO em 1990, que tem como objetivo informatizar a gestão de recursos humanos do Poder Executivo Federal (SIAPE, 2017). O SIAPE contribui para a gestão cadastral e financeira da folha de pagamento dos servidores e demais pessoas cujo pagamento seja processado pelo SIAPE (MPOG, 2014). Ele surgiu a partir da necessidade de conhecer o quanto era

despendido com pagamento de pessoal pelo governo federal (SIAPE, 2017). O SIAPE trata-se de um sistema sigiloso, e por este motivo, os dados e informações contidos dentro do sistema não podem ser disponibilizados ao público em geral, sendo tal conduta vedada e passível de punição (MPOG, 2014).

Após a caracterização inicial acerca dos sistemas, parte-se para a análise acerca da utilização de tais sistemas por parte dos respondentes do questionário.

Ao serem questionados acerca de quais sistemas de informação relacionados com a área de gestão de pessoas os respondentes utilizam, obteve-se um percentual de 92,6% de respostas para o ADRH, 66,7% de respostas para o SIAPE e 14,8% de respostas para o SGCA. Os resultados podem ser visualizados no gráfico 2.

Gráfico 2 - Sistemas de informação da área de gestão de pessoas



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Na categoria “outros” foi informada, por parte de um respondente, a utilização do SPA, o sistema de processos administrativos da UFSC, que não é um sistema específico da área de gestão de pessoas, mas sim um sistema utilizado por toda a UFSC para gerenciar os processos administrativos.

Foi mencionada a utilização de planilhas eletrônicas como sendo um dos sistemas de informação utilizados pelos respondentes. As planilhas são *softwares* utilizados para a tabulação e análise de dados, não sendo sistemas projetados para as especificidades da UFSC. Também foi indicado o uso do Sistema de Apreciação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões (SISAC), que é um sistema de

informação exigido pelo TCU para a submissão de atos relativos à admissão de pessoal, concessão de aposentadoria, concessão de pensão e outros assuntos semelhantes (BRASIL, 2007b). Devido à sua especificidade e por ser um sistema apontado como de uso por somente uma pessoa, ele não é abordado neste trabalho.

Também foi citado o Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho (SIGAD). Este sistema encontra-se em fase de testes e terá futuramente o objetivo de gerar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC. Tal sistema ainda não está em funcionamento e representa um esforço da área de gestão de pessoas em automatizar o processo de avaliação que vinha sendo feito em formato de papel desde 1990 (UFSC, 2016d). Por ainda não estar em pleno funcionamento, tal sistema não foi considerado para os fins desta pesquisa.

Após caracterizados os sistemas de informação da área de gestão de pessoas utilizados pelos servidores do DDP, na sequência será realizada uma análise acerca da efetividade dos referidos sistemas, considerando os resultados obtidos do segundo bloco de perguntas do questionário aplicado.

4.3.2 Análise da efetividade dos sistemas de informação

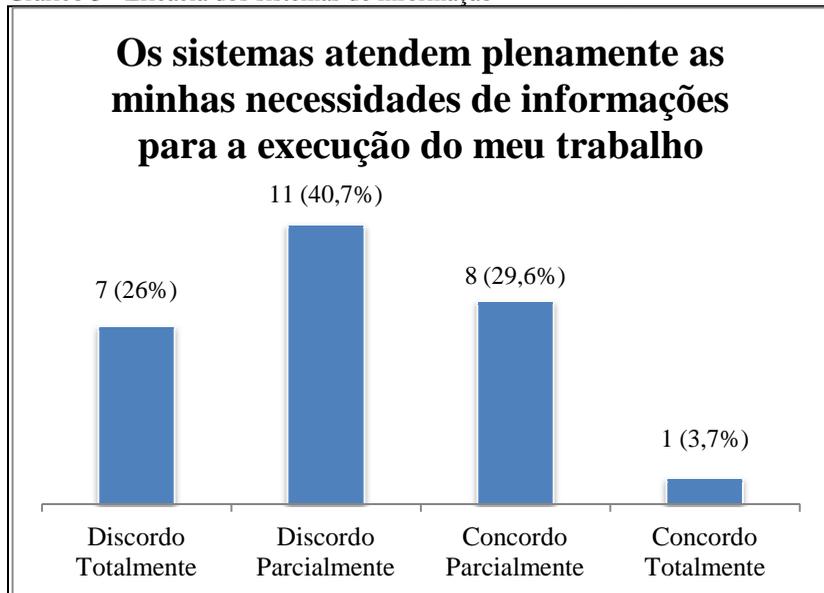
O segundo bloco de perguntas do questionário teve como objetivo apresentar as características de um sistema de informação efetivo e obter a percepção dos respondentes quanto ao atendimento de tais características. Consequentemente, obtém-se a percepção dos servidores acerca da efetividade destes sistemas. Cabe ressaltar que todas as perguntas deste segundo bloco levaram em consideração o quadro 10 desta dissertação, o qual estabelece as características de um sistema de informação efetivo, e foi construído com base nos autores: Pozzebon e Freitas (1998), Laudon e Laudon (1999), Beuren e Martins (2001), Pereira (2003), Ruggiero e Godoy (2006) e Souza e Zwicker (2009).

Cumprе salientar também que o questionário foi construído considerando-se todos os sistemas de informação citados (no caso: ADRH, SIAPE e SGCA) como um elemento único para a análise das respostas, ou seja, os participantes do questionário responderam as questões tendo em mente os três sistemas de informação de forma unificada. A análise dos sistemas de forma separada não é consoante com a literatura, tendo em vista que há a necessidade de interligação

entre diferentes sistemas com vistas a potencializar os benefícios da tecnologia no trabalho (POZZEBON; FREITAS, 1998).

A primeira questão do segundo bloco de perguntas buscou verificar se os sistemas de informação que os servidores utilizam atendem plenamente as necessidades de informações para a execução de suas atividades. O gráfico 3 ilustra os resultados.

Gráfico 3 - Eficácia dos sistemas de informação

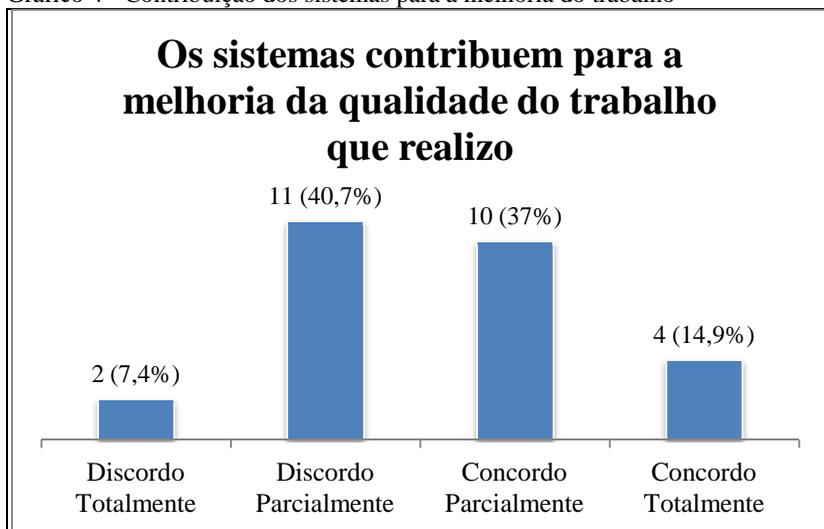


Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Verifica-se, por meio do gráfico 3, que 66,7% dos respondentes discordam em algum nível da afirmação relacionada à eficácia dos sistemas. Isso indica que a maioria dos respondentes não acredita que os sistemas atendem plenamente as necessidades de informação de seus usuários. Apenas um respondente concorda inteiramente com a afirmativa, representando 3,7% dos respondentes. A eficácia representa o pressuposto básico de qualquer sistema de informação e, conforme as respostas, ele não está sendo inteiramente atendido.

Acerca da contribuição dos sistemas para a melhoria do trabalho realizado pelos servidores, obtiveram-se os resultados indicados no gráfico 4.

Gráfico 4 - Contribuição dos sistemas para a melhoria do trabalho



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

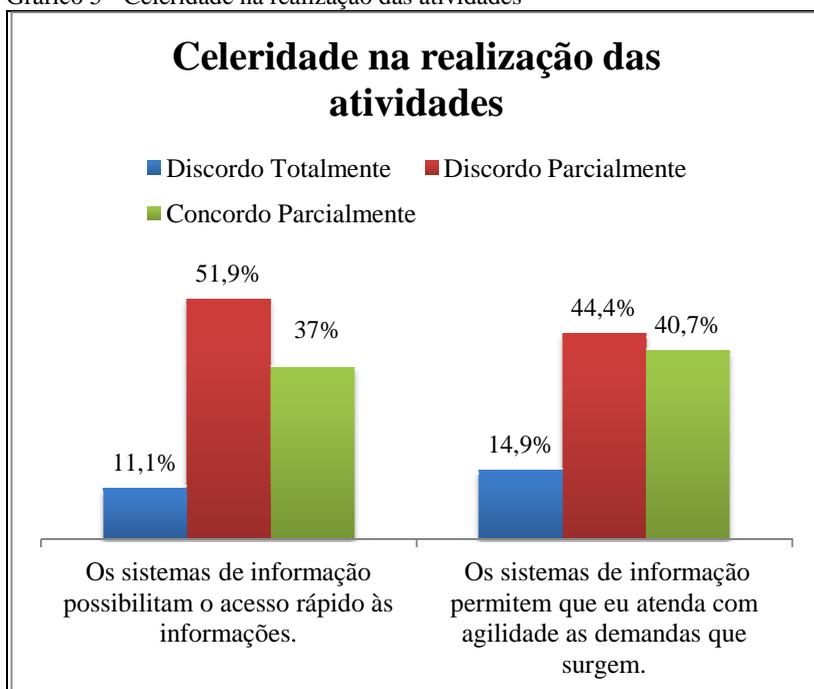
A contribuição dos sistemas de informação para a melhoria das atividades está relacionada com a característica produtividade, indicada no quadro 10, que estabelece que um sistema efetivo deve contribuir para o aumento do volume e da qualidade do trabalho. O gráfico 4 indica uma divisão entre as respostas, no qual 51,9% dos respondentes considera que os sistemas contribuem para a melhoria das atividades em algum nível e 48,1% discorda em parte desta afirmativa.

As duas perguntas seguintes referiam-se à rapidez no acesso às informações do sistema e a agilidade no atendimento das demandas da área, proporcionadas pelos sistemas. Essencialmente, ambas as perguntas buscaram identificar a percepção do usuário quanto à celeridade para realizar suas tarefas, tanto na busca de informações necessárias às suas atividades quanto ao atendimento das demandas, muitas vezes traduzidas nos anseios dos público interno da Instituição, principal grupo de usuários do DDP.

Os resultados apresentaram-se semelhantes e foram agrupados no gráfico 5 para melhor visualização. Afere-se que 63% dos respondentes discordam em algum nível quanto ao acesso rápido das informações proporcionado pelos sistemas, ou seja, o acesso não é lento ou demorado em virtude de erros ocasionados pelo sistema, e 37% concordam parcialmente com a afirmação. De forma semelhante, 59,3% dos

respondentes discordam em algum nível quanto à contribuição dos sistemas para a agilidade no atendimento das demandas, enquanto 40,7% concordam parcialmente com a afirmativa proposta. Nos dois casos, não houve respondentes que concordassem completamente com as afirmativas.

Gráfico 5 - Celeridade na realização das atividades



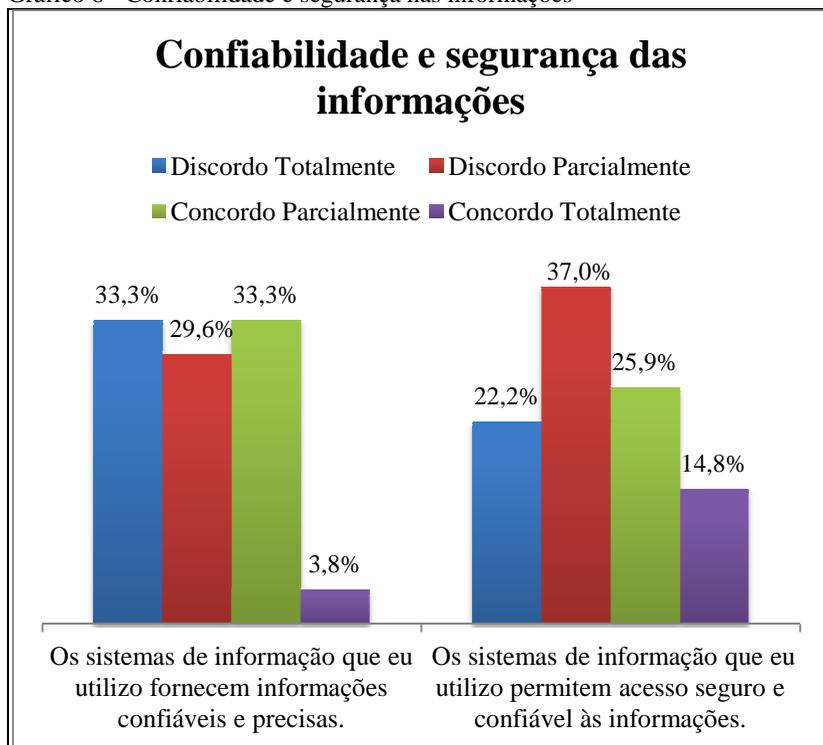
Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

A agilidade no acesso às informações contribui de forma significativa para o trabalho das pessoas e possibilita que as tarefas rotineiras sejam realizadas com maior velocidade. Um sistema ágil, que forneça as informações de forma rápida, contribui para a realização de atividades mais estratégicas, visto que colabora para a rápida execução das atividades operacionais (RUGGIER; GODOY, 2006).

As questões subsequentes abordaram a confiabilidade e a precisão das informações disponibilizadas pelos sistemas e a segurança e a confidencialidade no acesso às bases de dados. Quanto à confiabilidade e precisão das informações, 62,9% dos respondentes consideram que os sistemas não atendem totalmente estes requisitos,

enquanto 37,1% acreditam que os sistemas fornecem informações confiáveis e precisas em algum nível. Acerca do acesso seguro e confiável às informações, 59,2% dos participantes discordam da assertiva enquanto 25,9% concordam parcialmente e 14,8% concordam plenamente. O gráfico 6 agrupa os resultados.

Gráfico 6 - Confiabilidade e segurança nas informações

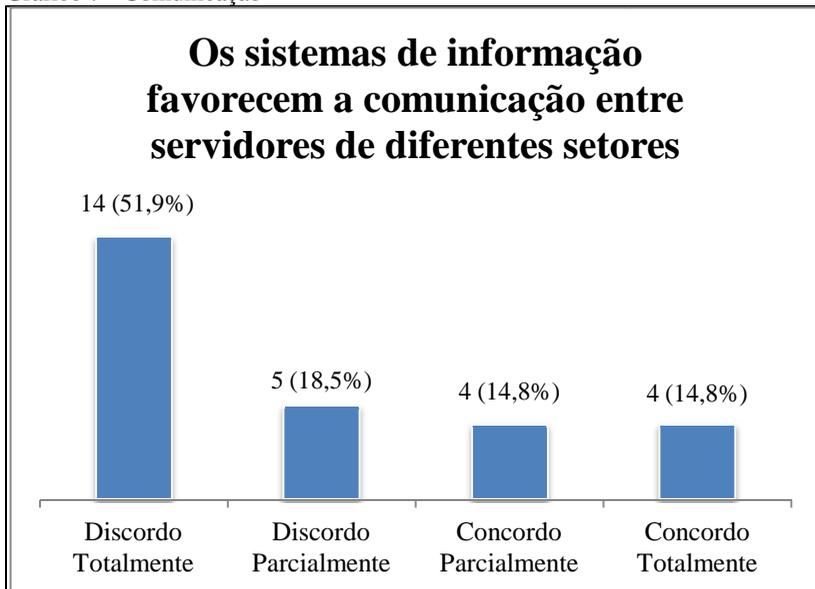


Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Os resultados expressos no gráfico 6 revelam um alto índice de discordância com ambas as afirmações, sendo que mais da metade dos respondentes não demonstram confiança ao acessar as informações disponíveis nos sistemas. Informações imprecisas e que transmitem insegurança quanto à sua integridade prejudicam os processos de trabalho da organização, como apontado por O'Brien (2004). Um sistema que não é capaz de garantir a integridade das informações que disponibiliza não pode ser considerado um sistema de informação efetivo.

A comunicação em uma organização pode ser potencializada com o auxílio de sistemas de informação efetivos, conforme indica Mascarenhas (2003). Tendo isto em mente, foi indagado aos participantes se eles consideram que os sistemas de informação favorecem a comunicação entre os servidores de diferentes setores dentro do departamento. Os resultados estão ilustrados no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Comunicação

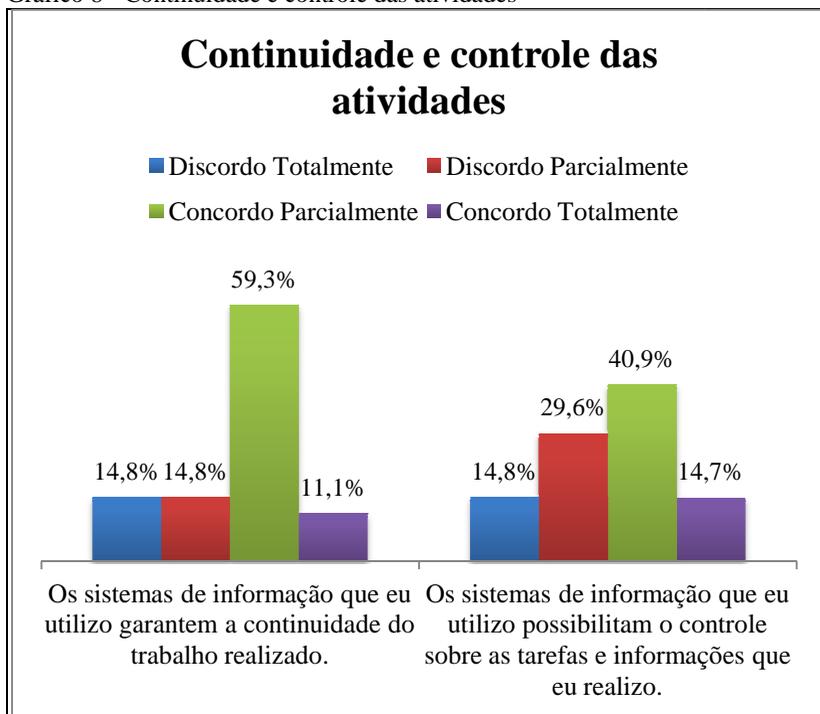


Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Dentre os respondentes, a grande maioria (70,4%) julga que os sistemas não favorecem a comunicação entre os servidores, ou ao menos não completamente, enquanto 29,6% acreditam, em algum nível, que os sistemas de informação utilizados contribuem para a melhoria da comunicação entre diferentes setores.

No que tange à continuidade das atividades, aspecto que permite a interligação entre diferentes tarefas e práticas, assim como o controle, que possibilita o acompanhamento e análise sobre os processos de trabalho, obteve-se os resultados expostos no gráfico 8.

Gráfico 8 - Continuidade e controle das atividades



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Diferentemente das questões apresentadas anteriormente, nestes dois quesitos a maioria dos respondentes (70,4% e 55,6% respectivamente) concorda com as afirmações, o que indica que nos aspectos de continuidade do trabalho desenvolvido e no controle sobre as tarefas e informações realizadas, os sistemas de informação têm atendido a estes fatores para uma parte dos respondentes. Por outro lado, 29,6% dos usuários não consideram que os sistemas proporcionam a continuidade do trabalho por eles realizado e 44,4% não creem que os sistemas possibilitam o controle sobre as tarefas e informações envolvidas no uso destes.

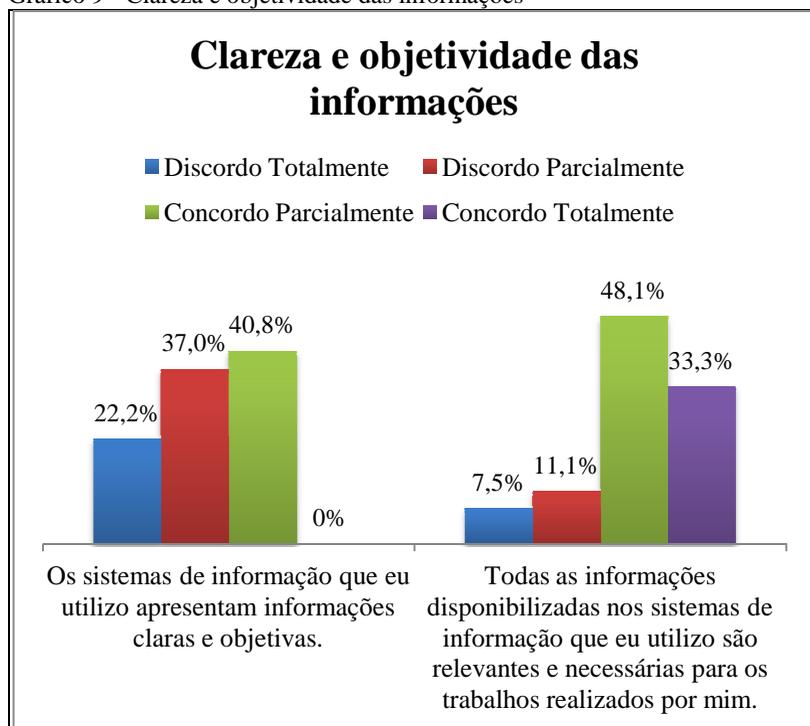
A continuidade proporcionada pelos sistemas possibilita que o trabalho seja realizado de forma constante, elemento fundamental para os servidores do DDP, tendo em vista que o caráter das atividades do departamento exige uma rotina de trabalho que não se encerra ao final do dia. O controle sobre os processos de trabalho é igualmente importante, pois todos os setores do departamento trabalham com

processos, demandando dos sistemas supervisão sobre as tarefas (O'BRIEN, 2004).

Outros dois fatores fundamentais relativos às informações prestadas pelos sistemas são a clareza e a objetividade. A clareza diz respeito à forma como a informação é disposta, devendo ser cognoscível e explícita. A objetividade corresponde à relevância e utilidade das informações que são disponibilizadas pelos sistemas, de forma que eles apresentem as informações necessárias e úteis aos que os utilizam.

Os resultados das perguntas relacionadas aos dois fatores foram agrupados e podem ser visualizados no gráfico 9.

Gráfico 9 - Clareza e objetividade das informações



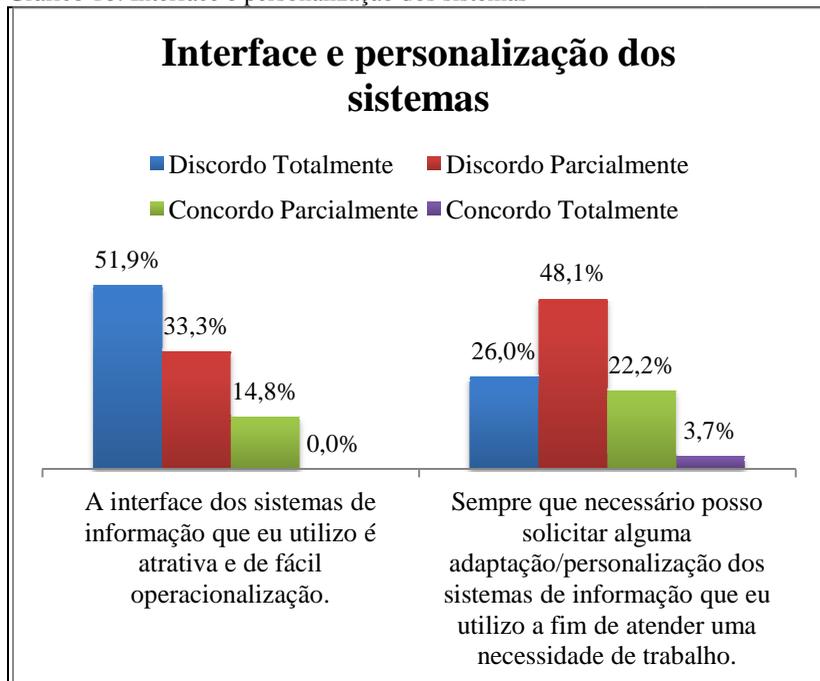
Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Acerca da clareza nas informações, verifica-se ao analisar o gráfico 9 que a maioria dos respondentes (59,2%) não concorda em algum nível com a afirmativa que diz que as informações disponibilizadas pelos sistemas são claras e objetivas. Nenhum

respondente concorda totalmente com a frase e 40,8% concordam parcialmente, o que demonstra um resultado dividido. Quanto à objetividade das informações, que foi traduzida para a frase de forma a ressaltar a relevância e a necessidade de todas as informações disponibilizadas pelos sistemas para a execução dos trabalhos realizados pelos servidores, a grande maioria (81,4%) concorda com a afirmativa. Isso indica que os sistemas oferecem as informações necessárias e pertinentes aos usuários, porém não o fazem de forma clara e objetiva.

Outro aspecto abordado no questionário referiu-se à interface dos sistemas, uma particularidade que, quando elaborada de forma atrativa, torna-se de fácil compreensão e operacionalização por parte dos usuários. Por outro lado, um sistema que apresenta uma interface de difícil visualização prejudica a compreensibilidade das informações disponibilizadas (BEUREN; MARTINS, 2001). Também foi levantada a percepção dos respondentes quanto à possibilidade de personalizações específicas, conforme as necessidades de adaptações por parte do departamento. Os resultados são apresentados no gráfico 10.

Gráfico 10: Interface e personalização dos sistemas



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

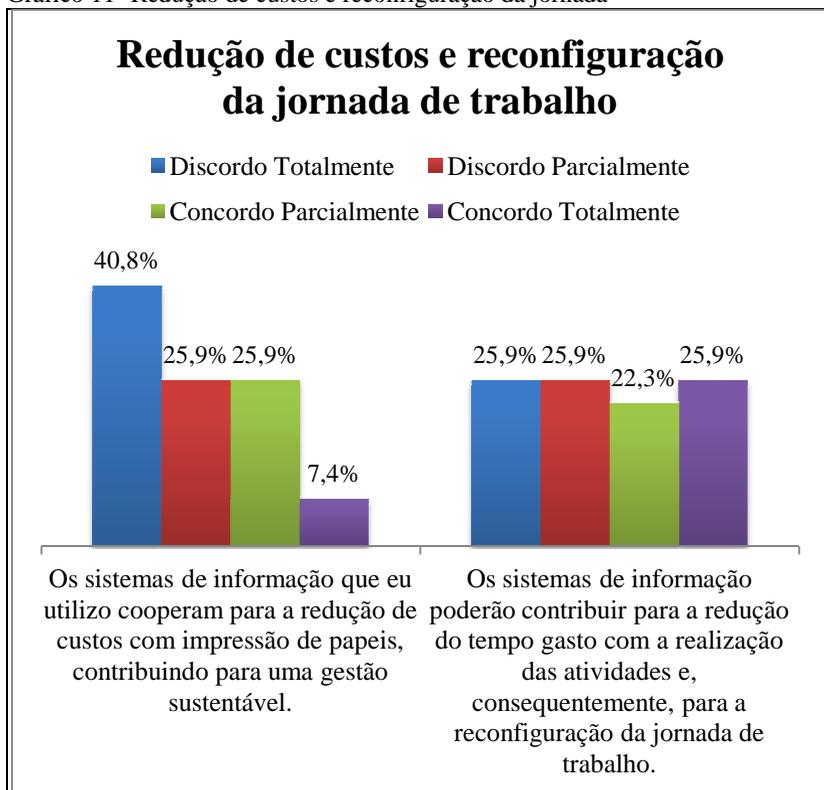
No tocante à interface dos sistemas, os resultados expressos no gráfico 10 demonstram que a maioria (85,2%) discorda da afirmativa que diz que a interface dos sistemas de informação é atrativa e de fácil operacionalização. Apenas 14,8% dos respondentes concordam parcialmente com a afirmativa e nenhum respondente concordou totalmente com a frase. O resultado foi semelhante com relação à afirmativa que diz que é sempre possível solicitar uma adaptação ou personalização dos sistemas de forma a atender necessidades de trabalho, sendo que a maioria (74,1%) discordou em algum nível da afirmativa e apenas 25,9% concordaram em algum nível com a frase.

Estes resultados demonstram que não há a preocupação de tornar a interface dos sistemas mais atrativa por parte dos responsáveis pelos sistemas, o que pode prejudicar a efetividade destes. Além disso, o fato de a maioria afirmar que não há a possibilidade de solicitar adaptações dos sistemas indica que há uma rigidez nas ferramentas oferecidas pelos sistemas. As informações e atividades relacionadas ao departamento responsável por atividades estratégicas da área de gestão de pessoas de uma instituição federal de ensino estão constantemente mudando, seja em virtude da legislação ou de mudanças na administração da instituição. Um sistema rígido certamente prejudicará o trabalho das pessoas, caso ele não acompanhe tais mudanças.

Um aspecto fundamental da inserção da tecnologia na vida das pessoas é a redução de custos, conforme indica Mascarenhas (2003). A redução de custos, neste caso, vem acompanhada de uma gestão mais sustentável, tendo em vista que um sistema de informação, em tese, deve contribuir para a redução da emissão de papel, uma vez que as informações são disponibilizadas em formato digital. Além da redução de custos, Mascarenhas (2003) também menciona o aumento na velocidade com que as tarefas são realizadas em virtude da inserção de sistemas de informação na dinâmica organizacional, o que pode culminar na reconfiguração da jornada de trabalho de forma a acompanhar as tendências mundiais relacionadas a este tema.

Observando estes dois tópicos de relevância para a sociedade e para a gestão pública de forma geral, foram abordadas tais questões no instrumento de coleta e os resultados são apresentados no gráfico 11.

Gráfico 11- Redução de custos e reconfiguração da jornada



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

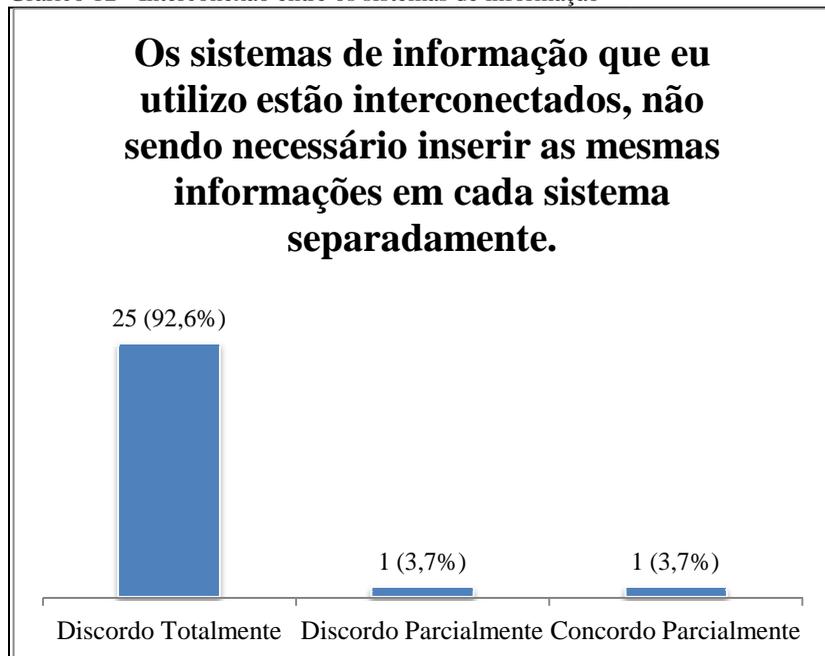
Os resultados ilustrados no gráfico 11 demonstram que 66,7% dos participantes da pesquisa não acreditam que os sistemas de informação utilizados cooperam para a redução de custos com impressão de papeis e nem contribuem para uma gestão sustentável, enquanto apenas 33,3% concordam em algum nível com a afirmativa apresentada. No que diz respeito à reconfiguração da jornada, o resultado se apresenta bem dividido, sendo que metade concorda em algum nível com a afirmativa apresentada e metade discorda da frase, que diz que os sistemas, utilizados em todo seu potencial, poderão contribuir com a redução do tempo gasto com as atividades e, consequentemente, com a reconfiguração da jornada de trabalho.

Salienta-se que um sistema de informação pode contribuir para a redução de custos, conforme indicam Laudon e Laudon (1999), mas

cabe ao usuário compreender esta funcionalidade do sistema e alterar sua rotina de trabalho de forma a contribuir para a gestão sustentável. Seria interessante aprofundar este tema em futuras pesquisas, tendo em vista que o SPA, o sistema responsável pelos processos administrativos da UFSC, teve como objetivo reduzir a emissão de papel, sendo cunhado originalmente sob o título de sistema “UFSC sem papel”. O estudo de MORAES (2015) evidenciou a insatisfação dos servidores com o sistema e indicou que há a necessidade de aperfeiçoamentos e melhorias com vistas a atender as expectativas dos usuários.

A última questão diretamente relacionada com as características e com a efetividade dos sistemas em si aborda a interconexão entre os diferentes sistemas utilizados no DDP. O gráfico 12 elenca os resultados encontrados.

Gráfico 12 - Interconexão entre os sistemas de informação



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

A falta de interligação entre os sistemas de informação ficou evidenciada ao observar os resultados indicados no gráfico 12. A grande maioria (92,6%) afirma que não há esta ligação entre os sistemas, indicando que há a necessidade de múltiplas inclusões de dados para que

os sistemas operem de maneira adequada. A inclusão das mesmas informações em sistemas separados indica uma disfunção da tecnologia, já que ao invés de facilitar e agilizar o trabalho das pessoas, acaba por duplicar tarefas e ocasionar retrabalho.

Após a análise de todas as categorias expostas nesta seção, conclui-se que os sistemas de informação da área de gestão de pessoas utilizados no DDP não podem ser considerados efetivos, tendo em vista que grande parte dos requisitos não vem sendo atendida, conforme a percepção de seus usuários. A próxima seção aborda especificamente o desenvolvimento de competências para a utilização dos sistemas de informação estudados neste trabalho.

4.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O USO DOS SISTEMAS

Este tópico reúne os resultados encontrados nas entrevistas e no questionário que se relacionam diretamente com o desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas de informação. As perguntas feitas nas entrevistas, que estão relacionadas à capacitação para os sistemas de informação da área de gestão de pessoas, suscitaram nos entrevistados questionamentos e reflexões, fato que foi possível observar durante a análise das respostas em virtude de pausas e inclusive comentários dos próprios entrevistados.

Tendo em mente que os sistemas de informação são artefatos tecnológicos que tem como principal objetivo contribuir no desenvolvimento das atividades no trabalho (CAMPOS FILHO, 1994; BEUREN; MARTINS, 2001), algumas perguntas foram direcionadas à capacitação específica para as atividades que são realizadas pelos servidores no DDP.

Cumprir lembrar também que, conforme afirmam Carvalho et al (2009), para conhecer as necessidades de qualificação, formação e capacitação, é fundamental conhecer as atividades que são de fato realizadas pelos diferentes tipos de profissionais, sobretudo no setor público. Por este motivo, buscou-se conhecer as atividades tratadas nos setores do DDP, por meio de consulta à documentos formais e informações contidas no site do DDP, bem como introduzir a questão da capacitação específica para as atividades trabalhadas nestes setores.

Quando questionados, durante a entrevista, sobre terem ou não conhecimento de capacitações específicas para as atividades do DDP, os entrevistados revelaram não saber da existência de tais capacitações, justificando não haver tido demanda que justificasse a oferta de cursos

sobre o assunto. Foi informado também que existem cursos interdisciplinares que auxiliam no desenvolvimento das atividades, tais como: cursos de informática, *softwares* de edição de textos e planilhas eletrônicas, redação oficial, entre outros.

As solicitações por capacitação são repassadas à CCP pelas chefias dos servidores que, em reunião com sua equipe de trabalho, levantam as demandas de capacitação que consideram necessárias para a formação do servidor. Além disso, o próprio servidor, ao se inscrever em um curso de capacitação oferecido pela CCP, pode, ao final do curso, informar quais cursos ele tem interesse em realizar. Outra forma de identificação das demandas é por meio do levantamento de necessidade de capacitação (LNC), que é realizado periodicamente pela coordenadoria. Foi relatado que há a previsão de ocorrer um novo LNC no ano de 2017.

Também foi mencionado que os servidores do DDP costumam realizar capacitações fora da UFSC, oferecidas por outras instituições, o que, na percepção dos entrevistados, pode estar sendo suficiente e ser um dos motivos de não haver demanda específica de cursos relacionados às atividades do departamento para a CCP.

Segundo um dos entrevistados, as capacitações são pensadas em termos de viabilidade financeira e amplitude de público, isto é, busca-se beneficiar o maior número possível de servidores com as capacitações com vistas a reduzir os custos. Esta lógica é compreensível, tendo em vista que os recursos financeiros são limitados e que quanto mais pessoas tiverem acesso aos conhecimentos mais ele será disseminado. No entanto, ao se pensar em capacitações específicas das atividades do DDP, o qual é um departamento pequeno, contendo cerca de 40 servidores, pode haver outras formas de disseminação do conhecimento que não estão sendo cogitadas.

É necessário refletir sobre formas alternativas de capacitações, como por exemplo, a aprendizagem em serviço e os grupos formais de estudos, os quais são eventos de capacitação previstos no Decreto nº 5.707/2006, porém carecem de regulamentação própria. Conforme declarado, há atualmente em consulta pública para aprovação uma Resolução elaborada pela CCP, que visa regulamentar vários assuntos relativos à capacitação e ao Decreto em comento.

Acerca da percepção dos usuários quanto à necessidade de cursos que abordem os sistemas de informação supracitados, foi elaborada uma afirmativa que pedia ao respondente para assinalar o nível de concordância com a seguinte frase: Os sistemas de informação que eu

utilizo são facilmente operáveis, não havendo necessidade de capacitação específica. Os resultados são demonstrados no gráfico 13.

Gráfico 13: Necessidade de capacitação para os sistemas



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

É possível inferir, pela análise dos resultados, que a maioria dos servidores (85,2%) considera que há a necessidade de capacitação específica para os sistemas de informação utilizados. Ao ser indagado acerca da oferta de cursos oferecidos pelo DDP que contemplassem os sistemas de informação da área de gestão de pessoas, um dos entrevistados manifestou o relato a seguir:

Em gestão de pessoas especificamente eu já soube que teve cursos de SIAPE. Agora, assim, de ADRH eu não lembro, acho que não teve. [...] Os nossos específicos que eu me lembre é o SIAPE, que teve se eu não me engano há uns dois anos atrás e há uns sete anos atrás também (E1, 2017).

A justificativa dada pelos entrevistados, acerca de não haver tido oferta de cursos que contemplassem os sistemas da área de gestão de pessoas até o momento, reside no não envio das demandas relativas a

estes assuntos para a CCP, para que se pudesse pensar na elaboração de ações de capacitação que atendessem a estas necessidades.

Verifica-se que há um desencontro entre o que realmente é considerado necessário em termos de capacitação, e o que de fato vem sendo ofertado quando se fala em sistemas de informação. Por meio do cruzamento entre os resultados ilustrados no gráfico 13 e os relatos dos entrevistados que foram analisados até o momento, verifica-se que a comunicação não está clara no que tange às demandas por capacitações específicas sobre os sistemas de informação.

Desta forma, há que se refletir se o motivo deste desencontro está nas formas de identificação das necessidades de capacitação idealizadas pela CCP, se está nas chefias, que não têm conseguido captar quais são as reais necessidades dos servidores, ou se está nos próprios servidores, que em virtude da demanda de trabalho e das atividades do dia-a-dia, não estão conseguindo parar para refletir sobre suas reais necessidades de capacitação.

Foi informado por um dos entrevistados que houve demandas para cursos relacionados ao ADRH por servidores de outros setores fora da PRODEGESP, o que revela que pessoas de fora da área de gestão de pessoas têm acesso aos sistemas da área e desejam se capacitar. Esta situação pode indicar que a sensação de insegurança quanto à confiabilidade dos dados, identificada no subtópico anterior por meio dos questionários, pode estar relacionada ao acesso por parte de outras pessoas não capacitadas.

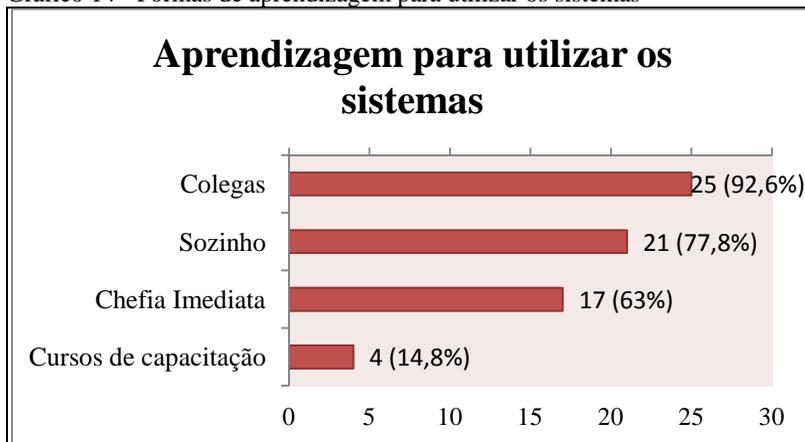
Quanto às formas de treinamento específico para o uso dos sistemas de informação, um dos entrevistados afirma que o método mais comum é por meio da troca de conhecimentos entre os servidores antigos e os servidores novos:

Tem o SGCA, aí a gente mesmo que capacita o pessoal aqui dentro. O ADRH acaba acontecendo da mesma forma, a gente se capacitando, quando chega um servidor novo que vai atuar [...]. Não lembro de ter tido um treinamento específico do ADRH. Na verdade vai passando um pro outro no momento em que chega o servidor (E2, 2017).

Nesta mesma linha, foi questionado aos usuários dos sistemas de que forma eles aprenderam a utilizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas dos quais fazem uso atualmente, sendo facultado

aos respondentes assinalar mais de uma alternativa. Os resultados são ilustrados no gráfico 14.

Gráfico 14 - Formas de aprendizagem para utilizar os sistemas



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Os resultados indicam que quase todos os servidores participantes da pesquisa (92,6%) aprenderam a operar o sistema com o auxílio de colegas, 77,8% aprenderam sozinhos, 63% obtiveram a ajuda da chefia imediata na aprendizagem e somente 4 servidores (14,8%) realizaram algum curso de capacitação relativo aos sistemas de informação. Este gráfico revela que os servidores que atualmente exercem suas atividades no DDP aprenderam a utilizar o sistema com servidores mais antigos.

A aprendizagem social, a qual é abordada nesta pesquisa de forma mais detalhada no tópico seguinte, pode ser encontrada nas opções “colegas” e “chefia imediata”, indicando que o aprendizado tem sido compartilhado pelos servidores, o que torna o processo rico. Por outro lado, o aprofundamento das especificidades dos sistemas de informação utilizados, bem como a atualização de conhecimentos específicos de determinados componentes que envolvem os sistemas, requerem que esta aprendizagem seja complementada.

De forma a aprofundar a questão da competência para o uso dos sistemas, foi perguntado aos respondentes do questionário se eles se consideram plenamente capacitados para utilizá-los em todo o seu potencial, e foi solicitado que eles refletissem e dissertassem acerca deste tema. A pergunta, por ser aberta, deu a oportunidade dos

respondentes manifestarem sua opinião de forma livre, conforme pode ser evidenciado no quadro 17.

Quadro 17 - Competência para o uso dos sistemas

Resposta	Opinião
Não	Me sinto limitada, principalmente em relação ao SIAPE.
Não	Sempre há informações novas a serem buscadas e que são de difícil acesso.
Não	Há ainda recursos que não sei utilizar.
Não	Mesmo há anos trabalhando com o sistema SGCA, sempre surgem dúvidas de como utilizar algumas ferramentas. Muitas vezes são necessárias soluções improvisadas, que podem gerar conflitos nos bancos de dados.
Não	Não obtive treinamento suficiente para operar o sistema de forma que ele atenda a necessidade do setor. Não sei retirar relatórios dos sistemas, e não fui informada nem da possibilidade ou não de se retirar relatórios.
Parcial	Me sinto capaz, porém não plenamente capacitado. Gostaria de aprender mais sobre eles para melhorar meu trabalho.
Parcial	Plenamente não, mas me sinto capaz de buscar as informações necessárias na medida em que as dificuldades surgem.
Parcial	Por vezes descubro funcionalidades que facilitariam meu trabalho após muito tempo operando o sistema.
Parcial	Para as operações do dia a dia sim, mas quando ocorre algum erro ou atividade atípica, repassamos para a coordenação.
Sim	Sim, mas poderia melhorar o desempenho como um todo.
Sim	Sim, porém é sempre necessário realizar reciclagens.
Sim	Sim, porém isto se deve ao meu interesse e não por ter realizado algum tipo de capacitação.

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Entre as respostas encontradas, 12 participantes, o equivalente a 44,4% dos respondentes, afirmaram apenas que não se sentem plenamente capacitados, 2 participantes (7,4%) afirmaram apenas que se sentem “parcialmente” capacitados e somente 1 participante (3,7%) afirmou apenas que sim. Os demais relatos, devido à riqueza dos dados, foram transcritos no quadro 17.

É possível perceber, ao analisar o quadro 17, que os respondentes descobrem as funcionalidades dos sistemas na medida em que vão utilizando suas ferramentas no dia-a-dia. Ainda assim, os respondentes consideram que há recursos que não sabem utilizar e creem que, se soubessem, isto facilitaria o trabalho.

Ao comparar os resultados ilustrados no gráfico 14 com os resultados expostos no quadro 17, pode-se perceber que a aprendizagem dos recursos básicos dos sistemas está sendo realizada quase que unicamente por meio das trocas entre os colegas e a chefia imediata. Porém, quando se trata de aprofundar os conhecimentos acerca de funcionalidades específicas dos sistemas, as quais poderiam contribuir para a melhoria das atividades, os servidores vêm encontrando dificuldades.

É fundamental lembrar que o desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas de informação não se limita à mera aprendizagem para operar os recursos disponíveis nos sistemas. A conscientização da importância de alimentar corretamente o sistema, com vistas a não prejudicar a confiabilidade das informações, a percepção de que uma gestão sustentável depende da forma como os sistemas são utilizados, a manutenção da complementaridade dos dados proporcionada pela correta utilização dos sistemas, bem como as melhorias na comunicação, são exemplos de aspectos que dependem essencialmente de seus usuários.

As informações necessárias para a realização do trabalho das pessoas correspondem a um assunto de fundamental relevância para qualquer organização. A memória organizacional, conforme citado por um dos entrevistados, permite a continuidade dos trabalhos realizados e contribui para a identificação e redução de erros. Tais assuntos perpassam a gestão do conhecimento e não devem ser negligenciados, principalmente pelo fato de que a universidade é uma instituição fundamental para a sociedade e deve transcender gerações.

Ao serem questionados acerca da previsão de ocorrer alguma ação de desenvolvimento ofertada pela UFSC que contemple os sistemas de informação tratados e as atividades tratadas no DDP, os entrevistados afirmam não ter conhecimento sobre isso, revelando que o plano anual de capacitação (PAC), que se encontra atualmente em andamento, irá reunir as informações obtidas no LNC e definirá os cursos que serão ofertados para o ano de 2017.

A respeito da importância da oferta de cursos que contemplem os sistemas de informação da área do DDP, ambos os entrevistados manifestam acreditar ser importante para o andamento das atividades do

DDP, no entanto revelam não haver nenhum planejamento para cursos acerca deste tema:

Seria importante o curso do ADRH, só que é um curso que a gente teria que modular [...] Cada um de nós lida com uma parte do ADRH, não sei se seria um curso pra conhecer todos os módulos dele [...] ou seria por equipe, por Divisão, por Seção, o que cada um lida dentro do ADRH. Porque eu também não sei até que amplitude você vai dar de permissões pro pessoal mexer no sistema, né (E2, 2017).

É mencionada também a dificuldade em emitir relatórios gerenciais por meio dos sistemas, bem como funcionalidades que não se apresentam claras aos usuários, elementos que se limitam às ferramentas dos sistemas. É possível perceber que não está evidente para os entrevistados a conscientização acerca de aspectos mais profundos sobre os sistemas de informação, os quais estão sendo abordados nesta pesquisa.

Sim, eu acho que capacitação sempre é necessária e dos sistemas, como a gente não tem esses específicos, a gente precisava ter mesmo. Principalmente pra tirar relatório do sistema, umas coisas meio nebulosas do sistema, a gente precisava ter (E1, 2017).

Quanto aos usuários dos sistemas, o questionário buscou identificar a opinião dos participantes acerca da oferta de cursos que contemplem os sistemas e o interesse destes em participar de tais ações de capacitação. Foi unânime entre os respondentes a percepção de que deve haver capacitações específicas para os sistemas de informação.

Os principais assuntos que os respondentes gostariam de ver serem tratados em eventuais capacitações são: ferramentas e funcionalidades dos sistemas, compreensão sobre os sistemas em si, conhecimentos sobre os comandos dos sistemas (principalmente o SIAPE), emissão de relatórios gerenciais, conscientização acerca da complementaridade das informações por parte dos usuários, comunicação e continuidade na inclusão de dados, compreensão acerca das rotinas que foram incorporadas aos sistemas e pertinência do que deve ser incluído por cada setor.

É ressaltada também a importância de capacitar o servidor no momento em que ele assume suas atividades na instituição e que a capacitação seja realizada com ministrantes que atuam diretamente com o sistema, com vistas a atender especificamente as necessidades dos servidores. Os respondentes tiveram a possibilidade de falar livremente sobre os sistemas, apontando falhas e realizando análises mais críticas. Os resultados foram sintetizados e estão expostos no quadro 18.

Quadro 18 - Percepção quanto à capacitação para o uso dos sistemas

(continua)

Percepção dos respondentes	Assuntos correlatos
A compreensão e o aprendizado seriam mais rápidos e eficazes, sem depender do auxílio dos colegas. Acabamos aprendendo apenas o necessário, não explorando por completo as ferramentas.	Facilidade no uso. Agilidade.
Muitas funcionalidades do sistema nós não sabemos como utilizar. Temos que aprender por tentativa e erro.	Facilidade no uso.
Cada um dos sistemas traz muitas ferramentas, que muitas vezes nem são utilizadas, pois não sabemos como.	Facilidade no uso.
Os sistemas não são nem um pouco integrados e a forma de utilizar é completamente diferente entre um e outro.	Facilidade no uso.
A capacitação servirá para facilitar o uso e otimizar o tempo gasto nas tarefas.	Facilidade no uso. Agilidade.
Otimizar o uso dos sistemas de gestão de pessoas melhora o rendimento e a qualidade do trabalho.	Agilidade. Produtividade.
Para que se aprenda a utilizar o sistema da melhor forma possível para facilitar o trabalho	Agilidade. Produtividade.
Para a melhoria do trabalho, quanto ao tempo e qualidade do mesmo.	Agilidade. Produtividade.
Para extrairmos o máximo oferecido pelos sistemas e produzirmos o resultado esperado, se faz necessário capacitação específica.	Eficácia. Produtividade.
Para que se possa utilizar os sistemas em todo seu potencial e assim contribuir na realização das atividades de forma eficiente.	Eficácia. Produtividade.

Quadro 18 - Percepção quanto à capacitação para o uso dos sistemas
(conclusão)

Percepção dos respondentes	Assuntos correlatos
A interface é ruim e as informações estão incompletas ou escondidas em abas que não são óbvias para quem desconhece o sistema e as nomenclaturas utilizadas na UFSC.	Interface. Eficácia. Clareza. Objetividade.
Um input errado no sistema pode gerar inúmeros problemas para um servidor.	Confiabilidade. Continuidade. Precisão.
Com a capacitação, evitaríamos inclusão desnecessária pelos diversos setores e estaríamos informando o que é pertinente a cada área específica.	Comunicação. Continuidade. Confiabilidade.
Apesar de considerar o sistema de informação que utilizo precário, caso não haja capacitação, o seu uso fica ainda mais limitado. Cada setor do DDP trabalha de forma isolada, cada um restrito às suas próprias atividades e relatórios. Caso você queira alguma informação que diverge do seu dia-a-dia ou que condiz a outro setor, você fica em um beco sem saída.	Facilidade no uso. Comunicação. Clareza. Continuidade.

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

É possível perceber que os respondentes possuem uma visão crítica acerca dos sistemas de informação e da forma como eles têm sido utilizados pelos servidores. Da mesma forma, eles explicitam a percepção quanto aos possíveis impactos que acreditam que a capacitação para os sistemas poderá exercer em sua rotina de trabalho. Foi possível identificar, nas narrativas dos respondentes, em quais características os sistemas de informação estão deixando a desejar, o que foi realizado por meio da identificação dos assuntos correlatos na coluna ao lado de cada relato. Tais percepções certamente deverão ser levadas em consideração no momento de elaborar capacitações para os sistemas.

No que tange às entrevistas com a diretora e com o coordenador, quando questionados acerca da importância de capacitar para o seu uso, também foi levantado o tema dos sistemas de informação em si e da efetividade destes quanto às necessidades dos servidores que atuam no

departamento. A posição é que se faz necessária uma revisão dos sistemas, conforme o relato a seguir:

Eu acho que, além da capacitação, a gente precisava rever os sistemas. [...] Pra mim, é muito mais importante a gente rever os próprios sistemas. Por exemplo, o SIAPE não vai mudar, o SIAPE é Brasília, então é isso aí. Ele mudou um pouco, não é mais um programa, é na web e tal, mas ele não muda na real. Agora, o nosso ADRH, a gente precisava ter um sistema bom, com confiabilidade nos dados, que a gente tivesse segurança pra trabalhar e um sistema que fosse interligado entre as áreas. (E1, 2017).

Outro problema levantado por um dos entrevistados é a questão da unificação das bases de dados, elemento inexistente entre os sistemas utilizados pelo DDP e que acarreta problemas e inconsistências nos dados, ocasionando retrabalho aos servidores envolvidos nas atividades, especificamente os usuários do sistema SGCA, conforme relato a seguir:

O sistema, ele ainda é precário, porque faltam informações, a gente precisa ter mais informações dentro desses sistemas e a questão da unificação. O sistema de capacitação, o SGCA, no momento que o servidor faz esse cadastro, que ele entra pela primeira vez, ele duplica o cadastro do servidor dentro do sistema. Então, entrou no sistema, ele trouxe todas as informações que ele precisava do ADRH e botou em outra base. [...] A gente, manualmente, tem que identificar e cancelar. Então, tem vários problemas e não ter a base centralizada é algo que pega e dá muito retrabalho. E aí é uma incoerência de informações. (E2, 2017).

Especificamente sobre o sistema ADRH, um dos entrevistados faz algumas críticas sobre sua confiabilidade, sobre a segurança das informações disponibilizadas, bem como a ausência de integração entre as bases de dados.

Ele também revela a existência de controles secundários, informação que evidencia o não alinhamento do sistema de informação

citado com as características de um sistema efetivo, mencionado no quadro 10. Pode-se conferir no relato seguinte:

[...] a gente quando vai procurar uma informação no ADRH [...] tu tens que às vezes procurar em vários lugares, porque num lugar tá uma coisa e em outro tá outra então, nem o próprio sistema tem integração entre ele [...]. A gente, às vezes, não tem muita segurança no que ele traz. Não é só culpa do sistema, eu vejo um problema administrativo, que a gente precisa ter atualização nos dados. No caso das pessoas que utilizam, a gente precisa ter alinhamento das ações. Por exemplo, cadastro cada um faz de um jeito, a gente precisava ter uma padronização. Precisava ter também atualização dos dados. [...]. Em função do fluxo de trabalho, do volume de trabalho, a gente às vezes sabe que a informação não é aquela que está no sistema. E a gente não consegue estar atualizando, até em função da quantidade de controle que a gente tem que fazer na mão pra ter o dado quando precisar. Quando precisa de relatório, a gente não tira no ADRH. Geralmente a gente pega do excel. Então, como a gente tem que fazer várias coisas, a gente acaba não conseguindo alimentar ali em tempo hábil (E1, 2017).

É possível identificar no relato transcrito a importância da conscientização do usuário quanto ao sistema e seus objetivos, assim como a necessidade da padronização nas ações envolvendo os sistemas. Além disso, a existência de controles secundários, evidenciado na fala reproduzida, acaba deixando a atualização das informações do sistema em segundo plano, o que prejudica sua confiabilidade.

Ainda sobre a existência de controles secundários, este assunto foi tratado também com os respondentes dos questionários. A questão 33 se dedicou a investigar se todos os procedimentos e tarefas realizados foram absorvidos pelos sistemas ou se ainda há a necessidade de realizar operações de controle secundárias. A questão foi aberta e revelou que todos os respondentes ainda realizam controles secundários. Alguns dos relatos foram destacados no quadro 19.

Quadro 19 - Existência de controles secundários

Existência de controles secundários
Quase todas as atividades necessitam de planilhas, documentos eletrônicos e controles manuais.
No meu trabalho específico, todos os dados são registrados em planilhas no qual eu considero como controle manual.
Utilizamos inúmeras planilhas de controle para os mesmos assuntos, documentos em <i>word</i> , <i>SPA</i> .
O sistema não absorve os procedimento e tarefas, é necessário utilizar planilhas de controle.
Temos que elaborar planilhas complementares para analisar a eficácia das ações de capacitação oferecidas ao longo do ano e, sobretudo, para subsidiar o planejamento de ações futuras.
No caso da área de concursos, todos os procedimentos e tarefas são manuais, nenhum dos sistemas existentes auxiliam no nosso trabalho.
Além do uso dos sistemas tenho que utilizar controle a parte, para complementar o registro de certas informações que o sistema ADRH não permite e que são necessárias para o desenvolvimento do meu trabalho.
Há a necessidade de realizar operações secundárias. Mesmo havendo a ferramenta no sistema, por vezes é necessário fazer algo "por fora".

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

A não incorporação de determinadas atividades ou tarefas revela uma inconsistência na concepção dos sistemas, o que ocasiona retrabalho e acaba por fragilizar o próprio sistema de informação. No último relato indicado no quadro 19, foi apontado que são realizadas operações secundárias mesmo havendo a ferramenta no sistema. Cabe identificar porque esta situação está ocorrendo, se tais ferramentas não estão atendendo a estas necessidades ou, caso estejam, porque os servidores não estão fazendo uso destas ferramentas. Pode-se associar à falta de conhecimento acerca de como utilizar tais funcionalidades do sistema, aspecto já identificado em análises anteriores, o que novamente corrobora a necessidade de capacitação.

As informações apresentadas, oriundas das entrevistas e dos dados coletados nos questionários, revelam que os sistemas de informação possuem problemas e falhas que precisam ser corrigidos. Além disso, revelam também a necessidade imediata de desenvolver competências nos usuários para o uso dos sistemas. O treinamento para uso dos sistemas tem acontecido pelos próprios profissionais que, por

meio das trocas de conhecimentos, ensinam os novos servidores a utilizarem estes sistemas, porém de forma superficial e básica.

O próximo tópico trata especificamente da aprendizagem dos servidores no contexto do DDP e de quais formas ela é afetada pelos sistemas de informação.

4.5 APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DO DDP

Segundo Antonello e Godoy (2011), a aprendizagem é um fenômeno social, e por ser um processo de troca entre as pessoas, abrange também a interação do indivíduo com o seu ambiente de trabalho e com os elementos presentes nele. A aprendizagem no contexto do trabalho resulta das relações entre as pessoas, os artefatos e as tecnologias, os quais são traduzidos nas oportunidades e dúvidas sobre os processos e tarefas diárias e na análise sistemática das configurações do trabalho quanto ao seu caráter físico e estrutural (BISPO, 2013).

Ao ser indagado acerca de sua percepção acerca da influência dos sistemas na aprendizagem de seus usuários, um dos entrevistados revela considerar os sistemas complexos para fins de aprendizagem, pois eles não favorecem a aprendizagem autoinstrucional. Ele afirma que, caso o sistema fosse mais simples, grande parte da aprendizagem para operá-lo seria realizada por parte do próprio usuário.

No relato transcrito é possível perceber que há a consciência no entrevistado de que um sistema de informação pode contribuir para a aprendizagem e também servir como base para que as práticas realizadas sejam repensadas.

[...] o sistema é ao mesmo tempo simples e ao mesmo tempo complexo. [...] Ele não tem dados suficientes, mas ele é complexo de usar. Então eu acho que é um ótimo instrumento. Um sistema de informação bem feito com certeza pode dar base pra gente repensar o nosso trabalho e pode auxiliar também até quando o servidor novo chega. Se for um sistema mais simples, que a pessoa consiga ir navegando sem tanta orientação, ali ele pode até ir se treinando, se capacitando na ação. Autoinstrução no próprio sistema. Vai fuçando o sistema e vai descobrindo as coisas assim (E1,2017).

Aprofundando a questão da aprendizagem no contexto do trabalho, os entrevistados revelam que ela deveria ser incentivada, porém consideram que não é o que ocorre atualmente no departamento, em virtude dos problemas e inconsistências existentes nos sistemas, aspectos comprovados por meio das questões que analisaram a efetividade dos sistemas.

No ADRH não tem muito como, porque os dados, justamente, eles são muito, eles são mais dados do que informação. Eles não são alinhados de uma forma que tu só olhando pra eles tu consegue tirar alguma informação, consegue aprender alguma coisa. Tu teria que fazer uma análise sobre os dados pra conseguir extrair as informações dali. Não é um sistema que dá já a informação pra gente. As coisas que tão ali são meio cruas, a gente tem que fazer a correspondência entre dados pra gente conseguir avaliar alguma coisa (E1, 2017).

Ao refletir sobre os processos envolvidos nas atividades realizadas em um setor é possível aprender, porém, segundo o entrevistado, os sistemas mencionados não favorecem este processo de análise. O próprio entendimento dos sistemas e a ausência de clareza nas informações disponibilizadas por eles são aspectos apontados como empecilhos no momento de aprender algo novo sobre o trabalho.

Agora o aprendizado dentro desses sistemas, eu não consigo enxergar esse aprendizado. Se as informações fossem bem claras, a gente conseguiria trabalhar tranquilamente. Muitas vezes, até por conta (própria) tu conseguirias entender o sistema. O próprio ADRH, se ele fosse um sistema autoexplicativo, tu por conta (própria) conseguirias trabalhar (E2, 2017).

Os respondentes do questionário também foram interrogados se acreditam que os sistemas de informação contribuem de alguma forma para a aprendizagem e para o desenvolvimento do trabalho realizado por eles. As respostas encontradas apresentam resultados divididos. Entre os respondentes, 55,5% afirmaram que não, 18,5% afirmam que

contribuem parcialmente e 26% afirmam que sim. Os relatos mais relevantes estão explicitados no quadro 20.

Quadro 20 - Contribuição dos sistemas para a aprendizagem

(continua)

Resposta	Opinião
Não	Muitas vezes os sistemas servem de meros cadastros gigantescos de informações que muitas vezes nem estão atualizadas. O SGCA é puramente técnico, sem ferramentas que possibilitem uma aprendizagem e desenvolvimento no trabalho.
Não	Não. Porque considero que perdemos muito tempo em registrar os dados em várias planilhas, além disso, não são sistemas seguros, são frágeis, passíveis de erros com possibilidade de se excluir uma planilha ou um arquivo inteiro contendo todas as informações de concursos de um ano inteiro.
Não	Contribuem de forma a gerenciar as informações cadastradas, de modo que possamos sempre controlar a qualidade do trabalho, mas não favorecem a aprendizagem no desenvolvimento no trabalho.
Não	Não. Se fossem de fácil acesso, trariam dados relevantes as minhas atividades. É morosa a busca de informações. Os dados do SIAPE e ADRH divergem sempre, os dados do ADRH são desatualizados e não podem ser utilizados em situações precisas quando o sistema SIAPE está fechado para consultas.
Não	Não acredito que os sistemas contribuam com meu aprendizado, a não ser o aprendizado do uso do próprio sistema. Os sistemas apresentam informações relativamente atualizadas que baseiam os processos em análise no setor.
Não	Não, pois como utilizo apenas para consultar dados dos servidores não há o que aprender com isso.
Não	Não contribuem, pois não consigo ter uma visão geral do todo, são partes segmentadas e desintegradas.
Não/ Parcial	Acredito que o sistema de informação que utilizo não contribui para a minha aprendizagem. O sistema não é confiável, na medida em que a sua retroalimentação depende de cada setor do DDP ou do DAP. Não há hoje na UFSC uma centralização da responsabilidade em preencher os sistemas com os dados dos servidores, o que acarreta em informações duvidosas e sem credibilidade. Com relação ao desenvolvimento do meu trabalho, o sistema contribui, porém de forma insuficiente.
Parcial	Eles contribuíram até um ponto, hoje em dia eu acho que eles não contribuem mais, pois eu já aprendi a realizar minhas atividades e não tiveram grandes mudanças.

Quadro 20 - Contribuição dos sistemas para a aprendizagem

(conclusão)

Resposta	Opinião
Parcial	Contribuem pouco, pois embora constem informações importantes sobre a vida funcional dos servidores, há poucos dados qualitativos sobre as ocorrências.
Parcial	Acredito que da forma que estão atualmente, os sistemas de informação contribuem muito pouco para a aprendizagem e o desenvolvimento no trabalho, pois as informações não são atualizadas e, portanto não são compartilhadas de forma que contribuam de forma eficiente.
Parcial	Em parte, porque os sistemas que utilizo cotidianamente em meu trabalho não apresentam um nível adequado de eficiência e eficácia que um Departamento de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas requer. Esses sistemas, em alguns aspectos encontram-se defasados e, conseqüentemente, necessitam ser reavaliados e adequados para uma linguagem de programação mais atual.
Sim	Contribui, porque através dos sistemas podemos aprender a conhecer o trabalho das diversas áreas e facilitar o desenvolvimento do trabalho de cada um.
Sim	Sim, através das informações contidas no sistema, consigo conhecer melhor a carreira e visualizar os períodos para os trâmites processuais.

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

A maioria das respostas gira em torno da ausência de confiabilidade dos dados e na desintegração entre os sistemas, o que prejudica tanto o desenvolvimento do trabalho dos respondentes, quanto a aprendizagem de novas formas de realizar o trabalho. Conforme evidenciado no quadro 20, na percepção de alguns respondentes, os sistemas não trazem informações que de fato contribuam para a aprendizagem, pois além de não serem confiáveis, não é possível extrair delas um conteúdo qualitativo que possibilite a reflexão dos processos de trabalho.

Novamente, a discussão acerca dos sistemas se limita à sua efetividade, condição que dificulta a reflexão sobre novas práticas no trabalho e sobre formas inovadoras de desempenhar as atividades. Os poucos respondentes que afirmaram que os sistemas contribuem para sua aprendizagem, limitaram-se a responder apenas “sim” ou declaram que, para os propósitos que julgaram necessários, os sistemas têm sido satisfatórios.

Como visto na fundamentação teórica, Argyris (1992) afirma que um sistema de informação pode proporcionar a aprendizagem de circuito simples ou circuito duplo. A aprendizagem de circuito simples se baseia na detecção de um erro e em sua imediata correção, preservando-se os pressupostos básicos do sistema, sem questioná-los. As etapas de um processo de trabalho são continuamente aperfeiçoadas, no entanto sem que estas etapas sejam questionadas. Já a aprendizagem de circuito duplo envolve um processo de exploração das possibilidades associadas às configurações de trabalho, sendo a base para ideias inovadoras. O indivíduo passa a ter acesso a novas informações, proporcionadas pelos sistemas, que o habilitam a questionar as normas vigentes de funcionamento de um dado processo. Desta forma, há a reflexão crítica acerca das normas que direcionam os processos de trabalho e a proposição de ações corretivas envolvendo a mudança de tais normas.

Foi pedido aos respondentes que identificassem qual das formas de aprendizagem propostas por Argyris (1992) podem ser encontradas nos sistemas de informação da área de gestão de pessoas utilizados por eles. As respostas estão ilustradas na tabela 6.

Tabela 6 - Aprendizagem segundo Argyris (1992)

Resposta	Frequência	Distribuição %
Aprendizagem de circuito simples	15	55,6%
Aprendizagem de circuito duplo	1	3,7%
Nenhuma das duas	5	18,5%
Não sei opinar	6	22,2%
Total	27	100%

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Os resultados indicam que a maioria dos respondentes (55,6%) conseguiu identificar a aprendizagem de circuito simples como sendo a forma de aprendizagem que pode ser percebida por meio dos sistemas de informação. Apenas um respondente assinalou a opção “aprendizagem de circuito duplo” enquanto 18,5% dos respondentes não identificou nenhuma das duas e 22,2% nos respondentes não souberam opinar.

É possível concluir, com os resultados apresentados na tabela 6, que os sistemas de informação possibilitam a detecção dos erros e sua

correção, porém sem que os pressupostos basilares destes sistemas sejam questionados. Ao confrontar os resultados da tabela 6 com os resultados apresentados até o momento, pode-se inferir que as etapas que envolvem a execução dos trabalhos associados ao sistema até estão sendo questionadas pelos envolvidos, porém pouco tem sido feito para de fato aperfeiçoá-las. A aprendizagem dos servidores não está sendo favorecida pelos sistemas de informação da área de gestão de pessoas, tendo em vista que eles não atendem aos pressupostos básicos de um sistema efetivo.

O próximo tópico apresenta uma análise acerca da questão da informatização das atividades do DDP e de que forma os sistemas de informação da área de gestão de pessoas contribuem, ou não, para este processo.

4.6 A AUTOMATIZAÇÃO E A INFORMATIZAÇÃO NO DDP

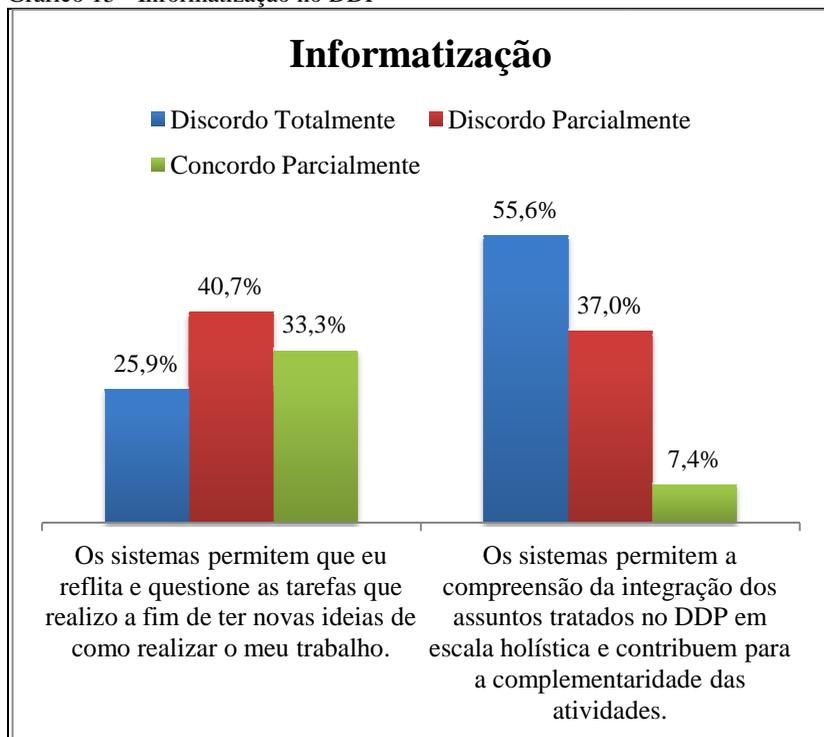
Conforme visto na fundamentação teórica deste trabalho, a informatização proporcionada pela tecnologia da informação possibilita à organização ir além da mera automatização das atividades, proporcionando novas informações que permitem a sincronização de diferentes processos, promovendo reflexões sobre os métodos de trabalho e sobre a organização em si. É por meio da informatização que o indivíduo passa a ser o protagonista de seu próprio trabalho, deixando de lado o trabalho mecanizado e se beneficiando das tecnologias da informação para a aprendizagem, inovação e criatividade (ARGYRIS, 1992; ZUBOFF, 1994).

Para compreender a contribuição dos sistemas de informação utilizados no DDP para a informatização, deve-se levar em conta tudo o que foi exposto até o momento sobre os sistemas, de forma a complementar as questões elaboradas especificamente para atender a este objetivo específico da pesquisa. As duas primeiras questões sobre o tema demandaram dos respondentes a reflexão sobre aspectos mais profundos dos sistemas, indo além da mera análise acerca da efetividade e do atendimento de determinadas características inerentes a um sistema de informação efetivo.

A primeira questão solicitou que os respondentes assinalarem o nível de concordância com a afirmativa que dizia que os sistemas de informação permitem a reflexão e o questionamento das atividades realizadas de forma a proporcionar a inovação na realização do trabalho. A segunda questão demandava o nível de concordância com a frase que afirmava que os sistemas permitem a compreensão da integração dos

assuntos tratados no departamento em escala holística e contribuem para a complementaridade das atividades. Os resultados estão ilustrados no gráfico 15.

Gráfico 15 - Informatização no DDP



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Conforme é possível observar no gráfico 15, as respostas das duas afirmativas acompanham a maioria dos resultados encontrados até o momento. Em ambos os casos não houve nenhum respondente que concordasse inteiramente com as afirmativas. Na primeira questão, que aborda a reflexão e a criatividade proporcionadas pelos sistemas, 66,6% dos respondentes discordam em algum nível da afirmativa e 33,3% concordam parcialmente. Quanto à questão que aborda a compreensão da integração dos assuntos em escala holística e a contribuição dos sistemas para a complementaridade das atividades, a grande maioria (92,6%) não concorda com a afirmativa e apenas 7,4% concordam parcialmente.

Quando questionados diretamente acerca da frequência com que os sistemas proporcionam o questionamento das atividades e das formas como o trabalho é realizado atualmente no departamento, foram encontrados os resultados que estão explicitados na tabela 7.

Tabela 7 – Questionamento, novas formas de desenvolver o trabalho

Resposta	Frequência	Distribuição %
Sempre	3	11,1%
Às vezes	12	44,5%
Raramente	9	33,3%
Nunca	3	11,1%
Total	27	100%

Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

Os resultados se concentraram nas opções “às vezes” e “raramente”, enquanto apenas 11,1% responderam que sempre e 11,1% assinalaram a opção nunca. É possível perceber que os sistemas, mesmo com tantos problemas, possibilitam que os seus usuários questionem e reflitam sobre as formas com as quais o trabalho é realizado. Justamente por isso, tantas sugestões foram apontadas pelos respondentes no decorrer da pesquisa, seja quanto à capacitação para o uso dos sistemas, sejam sugestões de melhorias nos próprios sistemas.

Foram questionadas aos participantes do questionário quais são as contribuições diretas dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas no trabalho desenvolvido por eles no DDP. Alguns respondentes, por meio de seus relatos, revelam ter a visão de que um sistema de informação serve meramente para cadastro e consulta de informações, aspecto que se limitaria ao potencial da automatização. Conforme Mascarenhas e Zambaldi (2009), a automatização reduziu a qualificação necessária do homem para o desempenho de suas funções, tendo em vista que as máquinas passaram a exercer a maior parte dos trabalhos. Com isso, o indivíduo acaba por se alienar, na medida em que a parcialidade de seu trabalho reduz a compreensão crítica acerca do processo que o envolve (MASCARENHAS; ZAMBALDI, 2009).

Alguns respondentes afirmam que os sistemas trazem pouca contribuição ao seu trabalho, indicando que os utilizam para pesquisar informações e, mesmo assim, necessitam confirmar se aquelas informações não estão desatualizadas. Outros respondentes vão mais além, e explicam que todo o controle do seu trabalho é feito pelos

sistemas, e que eles contribuem para a gerência dos processos administrativos sob sua responsabilidade de forma essencial.

A redução no tempo gasto para desenvolver uma atividade, o aumento no volume de trabalho e a agilidade no atendimento aos usuários foram apontadas como contribuições importantes dos sistemas no cotidiano de alguns respondentes.

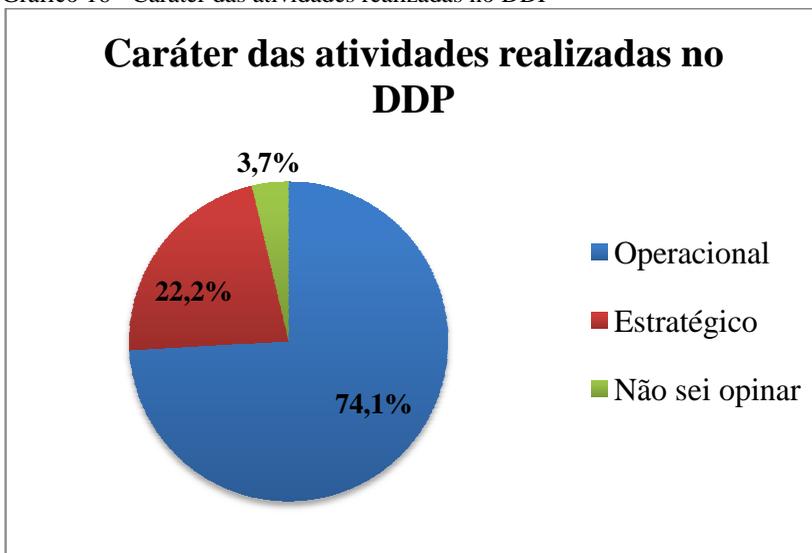
O sistema ADRH é apontado como um sistema problemático, com muitas falhas e inconsistências. Além do sistema não ser atrativo visualmente, as informações contidas nele geram dúvidas quanto à sua confiabilidade e atualidade. A dificuldade em emitir relatórios gerenciais, um recurso que deveria ser simples para um sistema de informação, é apontada por vários respondentes.

Em contrapartida, o SGCA é indicado como um bom sistema de apoio na coordenação dos cursos de capacitação, no cadastro dos cursos, na realização das inscrições, na seleção e confirmação dos participantes, no envio de e-mails, entre outras ferramentas. A ausência de unificação entre as bases de dados do ADRH e do SIAPE novamente foi indicada, desta vez pelos respondentes do questionário.

Foi manifestado por parte dos respondentes um descontentamento geral com os sistemas de informação atualmente utilizados. Segundo os relatos, os sistemas não abrangem as atividades desempenhadas por determinados respondentes, sendo utilizados somente para consulta. As atividades destas pessoas são realizadas com o auxílio de planilhas eletrônicas. Para estes casos, fazem-se necessárias adaptações nos sistemas vigentes ou o desenvolvimento de um novo sistema que abarque todos os assuntos do departamento.

Por fim, foi questionado aos servidores a respeito de sua percepção quanto ao caráter das atividades que hoje realizam no departamento. As opções dadas foram: caráter operacional, que está relacionado com a execução de atividades rotineiras, ou estratégico, o qual visa os objetivos estratégicos da área de gestão de pessoas da instituição. Os resultados estão ilustrados no gráfico 16.

Gráfico 16 - Caráter das atividades realizadas no DDP



Fonte: Dados primários, elaborado pelo autor (2017).

O gráfico 16 ilustra que a maioria dos respondentes (74,1%) considera estar realizando atividades de cunho operacional, enquanto 22,2% afirmam realizar atividades estratégicas e 3,7% não souberam opinar. Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) evidenciam que tecnologia e capaz de contribuir de forma significativa para a transição da área de gestão de pessoas do modelo instrumental para o modelo político. Mediante a implantação das tecnologias de informação, atividades operacionais deixam de estar no centro das responsabilidades dos profissionais da área de gestão de pessoas e novas atividades, mais estratégicas e de maior relevância para a organização, tomam forma no cotidiano destas pessoas (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

Percebe-se, por meio do gráfico 16, que a realidade no departamento que visa desenvolver as pessoas na instituição não é a de profissionais ocupados com atividades estratégicas. As clássicas operações do modelo instrumental de gestão de pessoas ainda parecem predominar no contexto do DDP. Um dos respondentes, na última questão destinada às sugestões e informações complementares, elenca a ausência de sistemas eficientes como sendo um dos motivos de ainda realizar atividades de cunho operacional. Ele afirma que atividades de planejamento, propícias ao alcance de objetivos estratégicos, ficam em

segundo plano, pois é necessário dedicar muito tempo às atividades rotineiras que os sistemas não incorporaram totalmente.

Salienta-se a fala de um dos entrevistados, na qual ele ressalta a importância de se pensar a área de gestão de pessoas como uma área estratégica da organização, e não limitá-la às atividades operacionais, pensamento que compactua com o que preconiza Dutra (2013).

[...] a gente poderia dar um avanço bem grande se a gente tivesse um sistema mais integrado, mais atual. Eu acho que é uma das grandes necessidades nossas [...]. Inclusive pra gente ter menos trabalho operacional e conseguir trabalhar mais com planejamento, com a gestão de pessoas mais estratégica (E1, 2017).

Por meio das respostas, foi possível compreender que não é facilmente perceptível aos respondentes a ideia de que um sistema de informação possa contribuir para a informatização do trabalho realizado. Isso pode ser explicado pelo fato de que os sistemas ainda encontram dificuldades em atender as necessidades básicas dos usuários, o que impossibilita a compreensão do grau de importância que eles podem atingir na vida profissional dos servidores se utilizados em seu pleno potencial.

Não há como vislumbrar o potencial da informatização no contexto de um departamento no qual os sistemas de informação utilizados não são efetivos em seus objetivos fundamentais. É necessário, em um primeiro momento, que os sistemas atendam ao seu pressuposto mais básico, para que depois se possa pensar em alcançar novos patamares com o seu uso.

A efetividade é uma característica basilar de um sistema de informação e ela está ligada tanto com a automatização como com a informatização. Há que se aprimorar as condições da automatização das atividades para que se possa, em um segundo momento, conceber o potencial da informatização na realidade dos servidores do DDP.

4.7 SUGESTÕES E PROPOSIÇÕES DE APERFEIÇOAMENTOS

Após a exposição dos resultados obtidos na coleta de dados primários, foi possível concluir que é necessário desenvolver competências para o uso dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas entre os servidores do DDP, assim como é preciso aprimorar

os próprios sistemas. Desta forma, este último tópico se dedica a apresentar as proposições de aperfeiçoamentos divididas em dois subtópicos: sugestões para o aprimoramento dos sistemas e uma proposta de um plano de desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas.

4.7.1 Sugestões para o aprimoramento dos sistemas

Após a análise dos dados, foi possível evidenciar que, na percepção dos participantes da pesquisa, são necessários inúmeros aprimoramentos nos sistemas, sobretudo no sistema ADRH, o qual foi apontado como de uso pela maioria dos respondentes. Os sistemas não vêm atendendo as necessidades dos servidores do DDP e não podem ser considerados sistemas de informação efetivos.

Para ampliar os resultados encontrados nesta pesquisa, propõe-se a criação de uma comissão em formato de grupo de estudos para investigar a efetividade dos sistemas de informação englobando toda a PRODEGESP. Sugere-se que esta comissão seja instituída pela gestão da UFSC, por meio de Portaria, e seu objetivo será levantar a situação dos sistemas utilizados na Pró-reitoria. Após o estudo, deverá ser apresentado um relatório indicando os resultados encontrados. Acredita-se, sobretudo após as análises realizadas nesta dissertação, que os problemas relacionados aos sistemas de informação têm interferido muito na qualidade e eficiência das atividades realizadas pela Pró-Reitoria. Essa comissão poderia investigar também *cases* de sucesso em outras universidades, tendo em vista que as atividades da área de gestão de pessoas se assemelham entre as IFE.

Sugere-se que seja avaliada a possibilidade junto à SETIC de trabalhar no desenvolvimento de um novo sistema de informação que substitua o sistema ADRH, considerando as especificidades e necessidades inerentes à área de gestão de pessoas. Caso constatada a impossibilidade de desenvolver um novo sistema, propõe-se que um analista de sistemas seja designado para realizar as melhorias necessárias no ADRH de forma a suprir as deficiências identificadas nesta pesquisa.

Quanto ao SIAPE, foi constatado que há atualmente um projeto em andamento do governo federal para substituí-lo por uma plataforma mais moderna, o projeto SIGEPE. De acordo com informações divulgadas, o novo sistema irá abranger as seguintes atividades da área de gestão de pessoas da Administração Federal: “criação de cargos e empregos, seleção de pessoas, ingresso do servidor, gestão funcional

(férias, movimentação, progressão funcional etc); gestão de benefícios (gratificações, adicionais etc); aposentadoria e folha de pagamentos” (BRASIL, 2017). O projeto tem previsão de conclusão para 2021. Após a efetiva implantação deste novo projeto, os servidores precisarão ser capacitados para utilizá-los corretamente e os sistemas internos das instituições precisarão ser integrados a este novo sistema.

A respeito do SGCA, por ser um sistema específico e com o menor número de usuários no DDP, sugere-se um aprofundamento junto aos desenvolvedores dos sistemas, bem como trocas de conhecimentos entre os próprios servidores da CCP por meio da aprendizagem em serviço. Como ele depende muito do ADRH, as melhorias realizadas neste sistema também contribuirão para a otimização dos recursos do SGCA. A unificação das bases de dados entre estes dois sistemas foi apontada na coleta de dados e sugere-se que a SETIC seja notificada destes problemas e procure soluções para resolver as incompatibilidades relacionadas a este assunto.

Acredita-se que é necessário haver um canal de comunicação entre os servidores do DDP e os analistas responsáveis pelos sistemas, principalmente para tirar dúvidas e informar acerca de inconsistências encontradas. Propõe-se, também, que um manual básico explicando sobre a utilização dos sistemas, principalmente do ADRH, seja disponibilizado na página da SETIC, bem como um menu que traga informações acerca do sistema para quem deseja conhecê-los. Como foi informado no decorrer deste trabalho, são poucas as informações divulgadas referentes ao sistema em comento.

Os sistemas de informação da área de gestão de pessoas foram tratados nesta pesquisa sob a perspectiva dos usuários. Não se pode esquecer que as informações acerca da área de gestão de pessoas dizem respeito a todos os trabalhadores de uma organização. Considerando o exposto e tendo em mente os estudos realizados por Mascarenhas (2003), propõe-se que seja refletido acerca da possibilidade de desenvolvimento de um módulo nos moldes do sistema de informação do tipo RH autoatendimento, proposto por Mascarenhas (2003). Este tipo de sistema possibilita que o usuário tenha acesso às informações relativas à sua vida funcional sem a necessidade do intermédio feito pelo órgão de gestão de pessoas. Este tipo de sistema não apenas diminuiria o tempo gasto em atividades operacionais por parte dos servidores da área de gestão de pessoas, como também proporcionaria transparência e agilidade no acesso as informações.

Por fim, conclui-se que não basta melhorar o sistema, se o usuário não compreende a importância de utilizá-lo corretamente. Desta

forma, o próximo subtópico consiste na apresentação de uma proposta de ação de desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas.

4.7.2 Proposta de um plano de desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas

Conforme observado no tópico que buscou investigar a gestão por competências e o desenvolvimento de competências no contexto da UFSC, a instituição ainda não incorporou a gestão por competência em suas práticas organizacionais, segundo o que disciplina o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a). Entretanto, de acordo com Carvalho et al (2009), é possível introduzir a gestão por competências nas ações de capacitação da instituição, aspecto que tem sido levado em conta pela UFSC, especialmente no que concerne à avaliação dos resultados dos cursos promovidos pela CCP.

Desta forma, acredita-se que com o objetivo de verdadeiramente contribuir para as problemáticas evidenciadas nesta pesquisa, deve-se adequar as propostas à realidade da instituição estudada. Salienta-se que a gestão por competências em sua totalidade continuará sendo debatida pelas instituições públicas e sua efetividade e aplicabilidade será discutida, conforme evidenciado na fala de um dos entrevistados. Da mesma forma, acredita-se que seus conceitos e pressupostos podem ser levados em consideração com vistas a aprimorar quaisquer ações propostas. A excessiva quantidade de regras e padrões para que a gestão por competências de fato seja incorporada às práticas de uma instituição pode ser apontada como uma das dificuldades em compreendê-la e efetivá-la.

Ante o exposto e com vistas a atender ao objetivo específico ‘e’, este subtópico se dedica a apresentar um plano de desenvolvimento de competências que tenha como objetivo capacitar para o entendimento e para o uso adequado dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas. Esta proposta contempla todas as análises feitas até o momento, bem como considera as inferências realizadas pelo pesquisador durante o processo de análise dos resultados. Salienta-se que esta ação de desenvolvimento visa complementar a aprendizagem que já vem sendo realizada no departamento, que é a aprendizagem por meio das trocas e interações entre os usuários.

Ao se resgatar o que foi tratado na fundamentação teórica, cumpre observar que um programa de desenvolvimento de competências deve ter como objetivos: ampliar a capacidade individual para assumir

atribuições e responsabilidades cada vez mais complexas, identificar e conscientizar acerca das oportunidades de melhorias em cada indivíduo participante, orientar-se para a redução das discrepâncias entre as capacidades esperadas e as existentes e estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento (PIRES et al, 2005).

Um plano de desenvolvimento de competências, assim como a metodologia das trilhas de aprendizagem, defende o uso de múltiplos recursos de aprendizagem, como por exemplo: treinamentos, cursos, ciclos de palestras, seminários, visitas técnicas, estágios, autoaprendizado, entre outros (PIRES et al, 2005; FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Seguindo por este raciocínio, Vargas, Casanova e Montanaro (2001) indicam que a formação para o trabalho tende a melhor atender as necessidades de desenvolvimento das organizações e dos trabalhadores. A lógica da formação para o trabalho contempla o indivíduo como ser ativo no processo de aprendizagem, o qual investiga, questiona e contribui para o seu próprio conhecimento. A formação se torna flexível e personalizada, resgatando o saber do trabalhador e se adaptando conforme as necessidades do aluno (VARGAS; CASANOVA; MONTANARO, 2001).

No decorrer da entrevista com o coordenador da CCP, surgiu a oportunidade de questioná-lo acerca da metodologia de construção das ações de capacitação por parte da coordenadoria. Essencialmente, a CCP recebe a demanda por um curso e inicia-se a procura por um ministrante que domine os assuntos tratados. Após a definição do ministrante, parte-se para a determinação do público alvo e da modalidade de ensino que será empregada. Decididas as questões relativas a modalidade de ensino e aos ministrantes, desenvolve-se o plano instrucional do curso.

Segundo o entrevistado, o plano instrucional é resultado de uma série de pesquisas e estudos realizados pela equipe da CCP e tem como objetivo sistematizar todas as questões relativas à ação de capacitação que se pretende desenvolver. É nele que consta o instrumento de avaliação das competências atendidas com tal ação de capacitação, assunto mencionado anteriormente. O PAC de 2016 estabelece que o plano instrucional “é o instrumento sistematizado que envolve o planejamento, o desenvolvimento e os métodos, as técnicas, as atividades e os recursos nos eventos de aperfeiçoamento a fim de promover o aprendizado” (UFSC, 2016a).

Tendo isto em mente, o plano de desenvolvimento proposto neste trabalho segue as diretrizes estabelecidas no PAC e faz uso do plano instrucional definido como o instrumento para a sistematização das

ações de desenvolvimento. O plano encontra-se no apêndice D e será explicado mais detalhadamente aqui. Sugere-se que o plano seja visualizado antes da leitura dos próximos parágrafos para melhor compreensão.

Propõe-se a ação de desenvolvimento intitulada “Competências para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas”. Tal ação encaixa-se na linha de desenvolvimento de formação geral, que conforme o PAC trata-se da “capacitação dos servidores visando à conscientização sobre seu papel social e sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais” (UFSC, 2016a). Seguindo as diretrizes constantes no PAC, o programa de capacitação também está orientado para o desenvolvimento de competências específicas.

Quanto ao público-alvo e os pré-requisitos desta ação, no projeto-piloto ela se limitaria, em um primeiro momento, aos servidores técnico-administrativos em educação que desenvolvem suas atividades no DDP/PRODEGESP. Cabe salientar que o plano proposto neste trabalho foi construído com base nas necessidades e expectativas dos servidores que trabalham no DDP, frutos da pesquisa que foi realizada. No entanto, não existem impedimentos que proíbam a extensão deste plano aos demais departamentos da PRODEGESP, considerando as especificidades de cada setor, ou até mesmo que ele sirva como modelo para ações de desenvolvimento em outros sistemas de informação da UFSC.

Acredita-se que a modalidade presencial seja a melhor indicada para esta ação, tendo em vista que ela englobará recursos de aprendizagem diversificados, os quais exigem a presença do participante. A estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades propostas envolverá o laboratório de informática e a sala de aula. Quanto ao número de turmas, acredita-se que, pelo número de servidores do departamento (aproximadamente 40 servidores), apenas uma turma seria suficiente. Acerca do período de realização, ele seria estipulado somente depois de resolvida toda a logística envolvida com as atividades propostas, bem como após a anuência da gestão da UFSC.

A ementa da ação de desenvolvimento proposta é apresentada no quadro 21, no qual a relação entre os conteúdos trabalhados no curso e as problemáticas levantadas na pesquisa é realizada.

Quadro 21 - Ementa da ação de desenvolvimento proposta

(continua)

EMENTA PROPOSTA		
<u>ASSUNTO</u>	<u>CONTEÚDOS</u>	<u>RELAÇÃO COM A PESQUISA REALIZADA</u>
1) Compreensão sobre os sistemas de informação.	<ul style="list-style-type: none"> → O que é? Para que serve? Quais seus objetivos? → Características de um sistema de informação efetivo (quadro 10). → ADRH – Ferramentas e funcionalidades dos sistemas. → SGCA - Ferramentas e funcionalidades dos sistemas. → SIAPE – Ferramentas e funcionalidades dos sistemas. → Emissão de relatórios gerenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> * Inconsistências quanto à compreensão do que é um sistema e para que ele serve. * Dificuldades de operar os sistemas e utilizar suas ferramentas de forma plena.
2) Competências específicas para o uso dos sistemas.	<ul style="list-style-type: none"> → O papel do usuário. → Gestão sustentável e redução de custos com papel. → Capacidade analítica e crítica. → Interpretação de dados. → Comunicação. → Desenvolver a consciência acerca da complementaridade das informações. → Capacidade de identificar as rotinas que foram incorporadas ao sistema. → Eliminação de controles secundários e tarefas desnecessárias e repetitivas. → Conscientização acerca da pertinência das informações a serem inseridas. → Compartilhamento do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Problemas encontrados quanto à efetividade dos sistemas. * Dificuldades em compreender o papel do usuário no uso dos sistemas. * Incertezas quanto aos potenciais dos sistemas de informação para a melhoria das atividades diárias. * Insegurança quanto à qualidade da informação disponibilizada.

Quadro 21 – Ementa da ação de desenvolvimento proposta

(conclusão)

EMENTA PROPOSTA		
<u>ASSUNTO</u>	<u>CONTEÚDOS</u>	<u>RELAÇÃO COM A PESQUISA REALIZADA</u>
3) Casos de sucesso em outras IFE.	→ Apresentação de casos de sistemas da área de gestão de pessoas em outras IFE. → Troca e compartilhamento de experiências.	* Conhecer experiências bem sucedidas em outras IFE para aprimoramentos.
4) Mesa de discussão a respeito das atividades do DDP e incorporação das rotinas aos sistemas.	→ Atividades tratadas na CAC. → Atividades tratadas na CCP. → Atividades tratadas na DAFDC. → Atividades tratadas na DIM. → Atividades tratadas no SAA. → Análise das formas pelas quais as atividades foram incorporadas pelos sistemas. → Problemas e incompatibilidades das atividades com os sistemas. → Contribuições do grupo para a melhoria dos problemas encontrados.	* Conhecer as atividades tratadas no DDP para adequar os sistemas às necessidades de cada setor. * Imprecisão quanto às operações que devem ser incorporadas ao sistema.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A ementa compreende quatro grandes tópicos, os quais são derivados dos macro-objetivos definidos anteriormente. São eles: 1) Compreensão sobre os sistemas de informação; 2) Competências específicas para o uso dos sistemas; 3) Casos de sucesso em outras IFE; e 4) Mesa de discussão a respeito das atividades do DDP e incorporação das rotinas aos sistemas. Cada tópico da ementa é subdividido em conteúdos relacionados com cada grande assunto, os quais estão discriminados na segunda coluna do quadro 21. Na terceira coluna cada

assunto é relacionado com problemáticas levantadas no decorrer desta pesquisa.

Acerca da duração da ação de desenvolvimento, propõe-se que as atividades ocorram em um dos turnos, matutino ou vespertino, e não ultrapassem a carga horária de 4 horas. Para o assunto 1 da ementa, foi estipulada a carga horária de 16 horas, divididas em 4 horas para os assuntos introdutórios e 4 horas para cada sistema de informação. Para o assunto 2 da ementa, foi estipulada a carga horária de 4 horas, e compreenderá todos os conteúdos. Quanto ao assunto 3 da ementa, considerando a apresentação de pelo menos 3 cases, para cada um será definida a carga horária de 4 horas. Por fim, quanto ao assunto 4 da ementa, será disponibilizada a carga horária de 4 horas para cada um dos setores do DDP apresentar os resultados das mesas de discussões e uma carga horária de 4 horas para discussões, totalizando 24 horas. Por fim, a ação de desenvolvimento como um todo totalizará 56 horas.

Acerca dos objetivos da ação proposta, o PAC estabelece que eles devem ser descritos de forma sucinta e articulada, relacionados com a competência que se busca desenvolver nos participantes (UFSC, 2016a). Desta forma, foram traçados dois macro-objetivos, os quais são: a) Desenvolver a competência de trabalhar com os sistemas de informação da área de gestão de pessoas de forma plena, utilizando todo o seu potencial de forma a garantir a eficiência na execução das atividades; e b) Conscientizar o participante acerca da importância do papel do usuário na confiabilidade das informações e dos aspectos relativos à efetividade no uso dos sistemas. Estes objetivos sintetizam os grandes pontos deficitários levantados neste estudo e que não envolvem diretamente a reformulação dos próprios sistemas.

Os instrutores das aulas expositivas desta ação deverão deter os conhecimentos previstos na ementa. Os analistas de desenvolvimento de sistemas envolvidos na gestão dos sistemas de informação da área de gestão da UFSC precisarão participar, sobretudo no que tange ao tópico 1 da ementa. O pesquisador se compromete a colaborar com os assuntos pesquisados nesta dissertação, bem como a exposição dos resultados da pesquisa aos participantes do curso. O coordenador do curso será indicado pela CCP.

Acerca das estratégias de ensino que serão utilizadas para atender aos conteúdos constantes na ementa, propõe-se o uso de:

a) Cursos presenciais, com vistas a atender a necessidade de conteúdos teóricos envolvendo os assuntos tratados;

b) Aprendizagem na prática, por meio da utilização de computadores para acesso aos sistemas, com vistas a aprender sobre suas ferramentas e funcionalidades;

c) Palestras, ministradas por servidores de outras instituições federais de ensino que detém casos de sucesso envolvendo os sistemas de informação da área de gestão de pessoas.

d) Reuniões, mesas redondas e grupos de estudos, com vistas a discutir e analisar problemas dos sistemas em cada setor do DDP, para posteriormente discutir com o grande grupo; e

e) Autoaprendizagem, a qual será realizada por cada servidor em sua prática de trabalho, a qual é incentivada por esta ação proposta. Pede-se que os conhecimentos sejam sempre compartilhados.

Além das estratégias de ensino, o plano instrucional prevê um planejamento prévio das atividades que serão realizadas na ação proposta. Cabe salientar que tais atividades são passíveis de alteração e complementação, conforme eventuais necessidades ou limitações identificadas. Foram previstas 6 atividades que irão abarcar os assuntos da ementa e as estratégias de ensino indicadas:

A atividade 1 caracteriza-se em um curso presencial que será ministrado nas primeiras aulas, envolvendo os assuntos tratados no tópico 1 da ementa deste plano. Envolverá a exposição de conteúdos por meio de slides, seguida de debate com os participantes.

A atividade 2 envolve a aprendizagem na prática e ocorrerá em laboratório de informática após as aulas teóricas. Consistirá no acesso aos sistemas por meio de computadores para a aprendizagem das ferramentas e funcionalidades dos sistemas e para que dúvidas sejam dirimidas com os analistas dos sistemas.

A atividade 3 retomará o curso presencial, trabalhando competências específicas para o uso dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas. Envolverá a exposição de conteúdos por meio de slides, seguida de debate com os participantes.

A atividade 4 será um ciclo de palestras, na qual pretende-se convidar servidores de outras instituições, que tenham casos de sucesso envolvendo sistemas de informação na área de gestão de pessoas, para ministrar palestras relatando os casos práticos, as etapas de desenvolvimento e as potencialidades e fragilidades encontradas durante o processo.

A atividade 5 abrangerá reuniões entre as equipes de trabalho do DDP com vistas a realizarem uma análise crítica acerca dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas e de quais formas eles auxiliam na realização de suas atividades. Os problemas e incompatibilidades

entre os sistemas e as atividades deverão ser levantados também. Esta análise crítica deverá ser realizada e um documento deverá ser emitido para que se possa trazer para a discussão do grande grupo.

E por fim, a atividade 6 finalizará a ação com a exposição dos problemas e incompatibilidades identificados na atividade 5 e o grande grupo irá discutir, dando sugestões e propondo melhorias. Um documento final poderá ser emitido com a síntese dos problemas e soluções propostos.

Tratar as atividades de todos os setores do DDP em uma mesma ação de desenvolvimento tem como objetivo incentivar uma política onde os servidores permeiem por diferentes setores dentro da pró-reitoria. Isso não só ampliará a gama de competências dos servidores, como também poderá servir como motivação e como contribuição aos servidores adquirirem uma visão holística da área de gestão de pessoas, melhorando a integração entre todos os setores da pró-reitoria.

O plano instrucional também prevê a avaliação dos participantes da ação de desenvolvimento. A avaliação, conforme indicado anteriormente, tem sido feita considerando os pressupostos da gestão por competências. Ela é dividida entre os conhecimentos, habilidades e atitudes e tais fatores são avaliados individualmente, para posteriormente compor a nota final de cada participante. O sistema de avaliação está explicado mais detalhadamente no apêndice D. Propõe-se, ainda, que as avaliações façam uso de simulações com os sistemas, com questões práticas envolvendo possíveis problemas a serem solucionados durante o uso dos sistemas.

O plano encerra com as considerações acerca da emissão de certificados aos participantes, que só será fornecido caso o participante obtenha frequência igual ou superior a 75% (setenta e cinco por cento) e aproveitamento mínimo de 60% (sessenta por cento) ao final da ação. Finalmente, as referências utilizadas no material didático devem ser elencadas.

A periodicidade desta ação deverá ser avaliada conforme a rotatividade no setor, as alterações ou inclusões de novos sistemas na rotina de trabalho dos servidores, bem como as necessidades de reciclagem de conhecimentos. A efetividade desta ação também deverá ser avaliada e novas ações que a complementem podem ser elaboradas, utilizando a metodologia das trilhas de aprendizagem como forma de construir ações de desenvolvimento diversas que desenvolvam o trabalhador para o uso dos sistemas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sistemas de informação e a tecnologia de uma forma geral devem atuar como aliados rumo ao sucesso de uma organização, e quando falamos da gestão pública, ao progresso do país em si. As tecnologias oferecem o potencial de facilitar a vida do homem e fornecer subsídios que possibilitem o melhor aproveitamento do tempo gasto com o trabalho e com atividades operacionais que alienam e reduzem a capacidade do indivíduo.

Com este pensamento em voga, este trabalho teve como principal objetivo investigar como desenvolver competências nos servidores do DDP para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas. Com vistas a encontrar a melhor forma de solucionar a problemática proposta, foram coletados dados frutos de duas entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores do departamento estudado, um questionário aplicado aos servidores usuários dos sistemas mencionados, pesquisa documental e observações realizadas pelo pesquisador no contexto investigado.

Para subsidiar o objetivo geral cunhado para esta dissertação, foram estabelecidos cinco objetivos específicos que serviram como suporte na construção de toda a pesquisa e que serão resgatados individualmente e apresentados juntamente com os principais resultados desvendados.

O primeiro objetivo específico da pesquisa consistiu em caracterizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas utilizados no DDP e analisar sua efetividade sob a perspectiva de seus usuários. Os principais sistemas identificados foram o ADRH, o SIAPE e o SGCA, e eles foram caracterizados por meio da exposição de suas finalidades e operações básicas.

Para investigar a efetividade dos sistemas, foi aplicado um questionário a todos os usuários inseridos no contexto do DDP. A análise da efetividade dos sistemas identificados considerou os aspectos relacionados à sua eficácia, produtividade, agilidade, precisão, confiabilidade, comunicação, continuidade, clareza, segurança, objetividade, controle, interface, adaptabilidade, facilidade no uso, inovação, redução de custos e contribuição para a reconfiguração da jornada de trabalho. Tais características foram apontadas por Pozzebon e Freitas (1998), Laudon e Laudon (1999), Beuren e Martins (2001), Pereira (2003), Ruggiero e Godoy (2006) e Souza e Zwicker (2009) como pertencentes a um sistema de informação efetivo.

Os resultados apontaram que os sistemas de informação atualmente usados no DDP não podem ser considerados sistemas efetivos, tendo em vista que eles não atendem a maioria das características analisadas. A pesquisa acabou por revelar diversas problemáticas na concepção dos sistemas, expondo a necessidade de reavaliação das práticas de trabalho respaldadas pelos sistemas e revisão dos pressupostos que os fundamentam.

O segundo objetivo específico buscou identificar de que forma os servidores do DDP têm aprendido a utilizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas dos quais fazem uso. Para responder este questionamento, foram realizadas perguntas específicas no questionário que identificaram que o aprendizado tem se limitado às trocas e interações entre os próprios servidores bem como a autoaprendizagem. Considerada a importância da aprendizagem no contexto do trabalho, os resultados sinalizaram a necessidade de complementação de tais formas de aprendizagem, resultando em ações que visem o desenvolvimento de competências específicas para a utilização dos sistemas mencionados.

O terceiro objetivo específico teve como escopo identificar a percepção dos gestores do DDP acerca da adequação da gestão por competências às ações de desenvolvimento proporcionadas pela UFSC. Para atingir a este objetivo, o pesquisador recorreu à pesquisa documental para investigar se as práticas do DDP se respaldam na gestão por competências.

Por meio de entrevistas semiestruturadas com a direção do DDP e com a coordenação da CCP, órgão responsável pelas ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores, foi possível detectar que existem esforços da CCP em incorporar os pressupostos da gestão por competências no planejamento das ações de desenvolvimento e na avaliação dos resultados conquistados com tais ações. Entretanto, os entrevistados consideram que a gestão por competências encontra-se em estágio embrionário na instituição. Para sua efetiva incorporação às práticas administrativas da UFSC, eles apontam para a necessidade de grupos de estudos para ampla discussão do tema, comissões específicas dedicadas à realização dos trabalhos envolvendo a conscientização e aplicação dos pressupostos desta corrente teórica e o comprometimento da alta gestão da universidade para que a gestão por competências seja consolidada.

O quarto objetivo específico dedicou-se a analisar se os sistemas de informação proporcionam a informatização dos processos de trabalho no DDP e se eles contribuem para a aprendizagem dos servidores. A informatização, conforme conceitua Zuboff (1994), viabiliza, por meio

das tecnologias, a geração de novos fluxos de informações, permitindo a integração e sincronização de diferentes processos que se intercomunicam e oportunizam reflexões e questionamentos sobre as práticas de trabalho (ZUBOFF, 1994). A informatização concede ao indivíduo a possibilidade de realmente aprender e se desenvolver no trabalho, enriquecendo o papel das pessoas no contexto organizacional (MASCARENHAS; ZAMBALDI, 2009).

Tendo isto em mente, foram reunidas todas as análises realizadas sobre os demais objetivos específicos juntamente com as análises relativas às perguntas específicas que buscaram investigar a informatização das práticas de trabalho no DDP. Evidenciou-se que os sistemas de informação estudados meramente atendem ao potencial da automatização, pois eles ainda encontram dificuldades em atender as necessidades básicas de seus usuários.

Concluiu-se, acerca deste aspecto, que não há como vislumbrar o potencial da informatização no contexto do DDP, visto que os sistemas de informação utilizados não são efetivos em seus objetivos fundamentais. A efetividade é um pressuposto básico de um sistema de informação e ela está ligada tanto à automatização quanto à informatização. É necessário aprimorar as condições da automatização das atividades para que se possa, em um segundo momento, conceber o potencial da informatização na realidade dos servidores do DDP.

O último objetivo específico estipulou a elaboração de um plano de desenvolvimento de competências aos servidores do DDP para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas, que contemple o potencial da informatização e considerasse os sistemas de informação como recursos para o processo de aprendizagem.

Para o atendimento deste objetivo, foi considerada a realidade da instituição pesquisada, com vistas a contribuir verdadeiramente para a melhoria da realidade das pessoas afetadas pelas problemáticas identificadas nesta pesquisa. Sendo assim, foi utilizada a metodologia vigente na CCP de elaboração de ações de desempenho, a qual incorporou a gestão por competências em algumas de suas práticas. Foi elaborado o plano instrucional da ação de desenvolvimento proposta (constante no apêndice D) com a expectativa de que a gestão da UFSC mobilize-se para contribuir na solução dos problemas identificados.

Por fim, destaca-se que os objetivos específicos propostos neste trabalho foram atendidos e tiveram como finalidade respaldar o objetivo geral. Quanto a este, concluiu-se que a melhor forma de desenvolver competências para o uso dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas no DDP é envolvendo todos os participantes de forma ativa

em seu processo de aprendizagem, por meio da consciência de seu protagonismo na dinâmica da instituição na qual está inserido. Este processo de aprendizagem deve ser apoiado pela instituição e deve englobar recursos de aprendizagem diversificados que possibilitem a compreensão do papel do usuário na efetividade dos sistemas utilizados.

O pleno uso dos recursos tecnológicos disponíveis aos indivíduos nas organizações possibilita sua libertação de atividades alienantes para dedicar-se aos aspectos mais profundos relacionados ao seu desenvolvimento. O potencial da informatização contribui para a consolidação de práticas mais humanas nas organizações e colabora para uma sociedade mais justa e próspera.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Durante o decorrer desta pesquisa surgiram alguns questionamentos que poderão servir como objeto de investigação em futuras pesquisas. Elencam-se abaixo algumas problemáticas que podem ser relevantes e se relacionam ao objeto de estudo desta dissertação:

1) Caso o escopo da pesquisa seja a UFSC, existem outros sistemas de informação utilizados por diversas áreas da instituição que podem ser foco de estudo. Alguns exemplos são os sistemas de informação relacionados à área acadêmica e outras áreas administrativas, como o departamento responsável pelas compras e licitações;

2) O sistema de processos administrativos (SPA) é um importante sistema da UFSC e, embora alguns trabalhos já tenham sido realizados sobre ele, acredita-se que ainda há diversificadas dimensões de análise envolvendo este sistema. Um estudo envolvendo as contribuições do SPA para a informatização das atividades na UFSC, ou em um setor específico, seria interessante.

3) Como foi identificado no questionário, o SIGAD encontra-se em fase de testes e quando for efetivamente implantado terá como objetivo gerenciar a avaliação de desempenho dos servidores TAE da UFSC. A partir de sua efetiva implantação, muitos estudos podem ser realizados tendo como foco este sistema.

4) Pode-se aprofundar os resultados obtidos por meio do questionário desta pesquisa, sobretudo no que tange aos impactos dos sistemas de informação da UFSC para práticas que estão conciliadas à perspectiva da gestão sustentável;

5) A contribuição dos sistemas de informação para a reconfiguração da jornada de trabalho foi tratada nesta pesquisa como

apenas mais um elemento que se relaciona à um sistema de informação efetivo. Entretanto, acredita-se que é possível aprofundar o tema, examinando impactos mais relevantes por meio da análise das relações de trabalho e os sistemas;

6) A proposta de um sistema de RH autoatendimento é altamente benéfica para a evolução das atividades da área de gestão de pessoas de uma organização, conforme defendido por Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005). Acredita-se que um trabalho que tenha como objetivo investigar o interesse dos servidores no desenvolvimento deste tipo de sistema, bem como uma pesquisa que investigue a viabilidade de desenvolvê-lo, traria relevantes resultados acadêmicos e administrativos.

REFERÊNCIAS

ALLES, M. **Desarrollo del talento humano basado en competencias**. 1 ed. Buenos Aires: Granica, 2006.

ALMEIDA, S. M. **Competências requeridas aos gestores em cargos de direção do Instituto Federal Catarinense Campus Camboriú**. 2013. 270f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, **Anais...** São Paulo, 2008.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGYRIS, C. Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BATISTA, E. O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª Ed. Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.

BEUREN, I. M.; MARTINS, L. W. Sistema de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista de Contabilidade e Finanças**. FEA USP. São Paulo, v. 15, n. 26, 2001.

BISPO, M. S. Estudos baseados em práticas: conceitos, história e perspectivas. **Revista interdisciplinar de gestão social**. V.2, n. 1, p.13-33, 2013

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um

mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar. 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, p. 179-194 Abr/Jun, 2005.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**. São Paulo, p.523-539, 2012.

BRASIL. **Lei nº 7.596 de 10 de abril de 1987**. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 [...] e dá outras providências. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm> Acesso em 29 abr. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em 08 jun. 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.112 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/18112cons.htm> Acesso em 16 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em 16 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm> Acesso em 22 abr. 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 15 abr. 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006b. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em 29 abr. 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006c. 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, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em 08 jun. 2016.

BRASIL. Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007a. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm> Acesso em 29 abr. 2016.

BRASIL. Instrução Normativa nº 55 de 24 de outubro de 2007b. Dispõe sobre o envio e a tramitação, no âmbito do Tribunal de Contas da União, para fins de registro, de informações alusivas a atos de admissão de pessoal e de concessão de aposentadoria, reforma e pensão. Disponível em: <www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/judoc/portn/20090206/prt2003-113.doc> Acesso em 08 fev. 2017.

BRASIL. O Projeto SIGEPE. Disponível em [≤https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe>](https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe) Acesso em 10 mar. 2017.

CAMPOS FILHO, M. P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, 1994.

CANÇADO, A. C., TENÓRIO; F. G., & PEREIRA, J. P. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, artigo 1, Rio de Janeiro, 2011.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª Ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**: São Paulo, 2011.

COLOSSI, N.; BERNADRES, J. F. Transformações globais, crise-mudança em instituições universitárias: algumas considerações. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 1, n. 1, 2007

COSTA, L. A. Ambiente organizacional e sua influência no processo de aprendizagem dos indivíduos. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTAS, F. A. T.; FERREIRA, L. S. Sentido, significado e mediação em Vygotsky: Implicações para a constituição do processo de leitura. **Revista Ibero-Americana de Educação**, nº 55, p. 205-223, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. Ed. 2. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p.15-21, 1996.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. 1. Ed. 8. São Paulo: Atlas, 2011.

DINIZ, P. A.; VIEIRA, A. O controle e o exercício de poder na gestão por competências: um olhar foucautiano. In: HELAL, D. H.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C (coords.). **Gestão de Pessoas e Competência: Teoria e Pesquisa**. Curitiba: Jaruá, 2008. 378p.

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

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. Carreira e Aprendizagem Organizacional. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas por competências na administração pública. In: MENEZES, J. M.; LOPES, J. J. (Coord.) **Diálogos de gestão: novos ângulos e várias perspectivas**. 1ª Ed. Curitiba: Editora JML, 2013.

FERNANDES, B. R. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competências**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares, (Tese de Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista de Gestão Organizacional**, 2010.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos Ebape.br**, v. 9, n. 1, Rio de Janeiro, 2011, p. 156-176.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29., 2005, Brasília, *Anais...*, Brasília, 2005.

GATTAI, M. C. P. **A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão**. 2008. 197f. Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995.

GRILLO, A. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a gestão universitária**. Florianópolis, 2001.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. Ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, 2001.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAUREANO, R. J. **Desafios da gestão por competências por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração

Universitária) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAL, F. J. **Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina**. 2014. 209f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. Campinas, n. 64, p. 13-49. 1998.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASCARENHAS, A. **Tecnologia da informatização e gestão de pessoas – o valor da TI na transição da área de RH**. 2003. 205f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas – FGV-EAESP. São Paulo, 2003.

MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.9, 2005.

MASCARENHAS, A.; ZAMBALDI, F. Opções estratégicas e implicações organizacionais da tecnologia da informação: automatização e informatização. **Organizações em contexto**, v. 5, n. 10, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEYER JR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cad.EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, Rio de Janeiro, p.40-51, 2015.

MILITÃO, M. N. A. O “modelo de competências”, a empregabilidade e a formação profissional. **Vertente**. Contagem, v. 2, n. 3, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Reestruturação e expansão das Universidades Federais**, 2010. Disponível em:
<<http://reuni.mec.gov.br/expansao>> Acesso em 08 jun. 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Portaria nº 236 de 8 de Dezembro de 2014**. 2014. Disponível em:
<http://siapenet.gov.br/portal/download/Politica_Seguranca_SIAPE.pdf
> Acesso em 17 fev. 2017.

MORAES, T. P. **A gestão por competências nas instituições de educação superior públicas em Santa Catarina**. 2012. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MORAES, A. L. **Satisfação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC em relação ao uso do sistema “UFSC sem papel”** 2015. 126p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

O’BRIEN, J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PEREIRA, M. T. F. **Impacto da tecnologia da informação sobre o processo de trabalho individual: estudo em um grande banco brasileiro**. 2013. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

PERSEGUINO, S. A. **Interfaces entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades: o caso da UFSCAR**. 2011. 141f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

PETINELLI-SOUZA, S.; MACHADO, L. D. Competências e Subjetividade: Uma Contribuição aos Estudos Organizacionais. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29., 2005, Brasília, **Anais...**, Brasília, 2005.

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

POZZEBON, M.; FREITAS, H. Pela aplicabilidade - com um maior rigor científico - dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, p. 143-170, 1998.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

REGO, T. C. **Vygotsky: uma perspectiva histórico-cultural da educação**. 24ª Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão dissertações e estudos de caso**. 2. ed. Atlas: São Paulo, 1999.

RUGGIERO, A. P.; GODOY, A. S. A influência da tecnologia da informação no trabalho gerencial: um estudo com os gestores de recursos humanos. **Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 49. Vol. 12, n. 1, jan-fev, 2006.

SANT'ANNA, A. S. O movimento em torno da competência sob uma perspectiva crítica. In: HELAL, D. H.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C (coords.). **Gestão de Pessoas e Competência: Teoria e Pesquisa**. Curitiba: Jaruá, 2008. 378p.

SANTIAGO, M. D. Factores determinantes em la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática

nuevas tecnologías. **Rev. Pensamiento & gestión**, 24. Universidad del Norte, 88-131, 2008.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5. Ed. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2009.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS. **SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos**, 2017. Disponível em: <<http://www.serpro.gov.br/menu/contato/contato-1/cliente/duvidas-mais-frequentes/siapenet/siapenet>> Acesso em 17 fev. 2017.

SILVA, A. C. F. **Recrutamento e seleção por competências: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC**. 2016. 174f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: Uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 398 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, I. M.; KOBAYAMA, A. R. C. E. Políticas de gestão de pessoas em universidades federais. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitaria en America del Sur, 10., 2010, Mar del Plata, **Anais...**, Mar del Plata, 2010.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. A tecnologia de informação e as organizações: um modelo para a análise de seus usos e impactos. **FACEF Pesquisa**, v. 2, n.1, 2009.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TOSTA, H. T. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2011. 143f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2006.

TROPE, A., **Organização Virtual: impactos do teletrabalho nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

UFSC. Planejamento Estratégico da CCP. Florianópolis. **UFSC**, 2014. Disponível em: <<http://sgca.sites.ufsc.br/pe2014.html>> Acesso em 25 jul. 2016.

UFSC. Plano Anual de Capacitação. Florianópolis. **UFSC**, 2016a. Disponível em: <<http://sgca.sites.ufsc.br/Planos.html>> Acesso em 19 set. 2016.

UFSC. Apresentação da PRODEGESP. Florianópolis. **UFSC**, 2016b. Disponível em: <<http://prodegesp.ufsc.br/apresentacao/>> Acesso em 11 jul. 2016.

UFSC. Estrutura da UFSC. Florianópolis. **UFSC**, 2016c. Disponível em <<http://estrutura.ufsc.br/>> Acesso em 18 dez. 2016.

UFSC. Resolução nº 82/2016/CUn de 24 de agosto de 2016. **UFSC**, 2016d. Disponível em: <http://prodegesp.ufsc.br/files/2010/01/Resolucao-nº-82-CUn-2016-Avaliacao_de_Desempenho_TAES.pdf> Acesso em 17 fev. 2017.

UFSC. Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação. Florianópolis. **UFSC**, 2017. Disponível em: <<http://setic.ufsc.br/>> Acesso em 17 fev. 2017.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Ed. Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos** - Novas perspectivas para os profissionais de RH, São Paulo, Editora Futura, 2000.

VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. **El enfoque de competencia laboral: manual de formacion.** Montevideo: Cinterfor, 2001.

VASCONCELOS, I.; MOTTA, F. C. P.; PINOCHET, L. H. C. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 43, n. 2, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? In: XXXII Encontro da Anpad, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2008.

WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 51, n. 3, 2011.

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

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac. São Paulo, 2003.

ZUBOFF, S., Automatizar/Informatizar: as duas facetas da tecnologia inteligente, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 34, n. 6, Nov./Dez., 1994.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1) Você está familiarizado com o Decreto nº 5.707/2006 e a gestão por competências?
- 2) O que você entende por desenvolvimento de competências?
- 3) Você tem conhecimento de alguma ação de mapeamento de competências já realizada especificamente para o DDP? Caso positivo, como foi feito? Caso negativo, por que você acredita que não tenha sido feita ainda?
- 4) Qual é a sua opinião acerca da viabilidade de aplicação do modelo de gestão por competências na UFSC?
- 5) Qual é a sua opinião acerca da construção de ações de desenvolvimento que contemplem o modelo das competências?
- 6) Qual é a sua opinião sobre a atual divisão de atividades entre os setores do DDP (Divisões e Coordenadorias)?
- 7) Atualmente é realizada alguma ação de capacitação que contemple as demandas específicas dos servidores que trabalham no DDP? Se sim, qual (is)? Caso negativo, por que não foi feito e se já foi considerado em algum momento realizá-la?
- 8) Você tem conhecimento de alguma ação de capacitação já realizada que teve como objetivo capacitar os servidores do DDP para o uso dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas?
- 9) Há alguma previsão de que esse tipo de capacitação venha a ocorrer futuramente?
- 10) Você acredita que isso seria importante, considerando a mudança de gestão e os novos objetivos do DDP e da PRODEGESP?
- 11) Você acredita que os sistemas de informação utilizados pelos servidores do DDP podem contribuir para a aprendizagem destes servidores? Se sim, de que forma? Se não, por quê?
- 12) Você acredita que os sistemas de informação da área de gestão de pessoas atualmente utilizados no DDP são satisfatórios para atender as demandas dos setores?
- 13) Qual é a metodologia utilizada para a elaboração dos cursos de capacitação na CCP?*

Obrigado por sua participação!

**Essa pergunta foi feita somente ao coordenador da CCP.*

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

PESQUISA

Desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas de informação e aprendizagem no ambiente de trabalho

Prezado (a) servidor (a),

Sou o Breno, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração e servidor do DDP, e este questionário faz parte do meu trabalho final (dissertação) sob a orientação do professor Marcos Dalmau. A minha pesquisa busca investigar como ocorre o desenvolvimento de competências para a utilização dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas e identificar se estes sistemas contribuem para a informatização dos processos de trabalho no DDP e para a aprendizagem dos servidores que trabalham neste ambiente.

Para compreender estes fenômenos, peço a participação de vocês no preenchimento deste questionário, o qual possui 37 questões abertas e fechadas. Solicito que respondam com o máximo de sinceridade possível e saliento que o questionário é anônimo e as respostas servirão única e exclusivamente para fins acadêmicos.

Desde já, agradeço a sua contribuição! Quaisquer eventuais dúvidas no preenchimento do questionário podem ser dirimidas por meio do endereço eletrônico breno.ottani@ufsc.br ou pelos telefones.

Bloco 1: Perfil do Respondente

As questões 1 a 8 visam traçar o perfil do respondente.

1) Gênero: () Masculino () Feminino

2) Faixa Etária: () 19-25 anos () 26-33 anos () 34-41 anos
() Acima de 42 anos

3) Ocupa função de chefia atualmente? () Sim () Não

4) Escolaridade: () Fundamental Completo () Ensino Médio Completo () Superior Completo () Especialização completa () Mestrado Completo () Doutorado Completo

5) Em qual setor do DDP você desenvolve suas atividades?

CAC CCP DAFDC DIM SAA Direção

6) Você trabalha há quanto tempo na UFSC?

Até 1 ano Entre 1 e 2 anos Entre 2 e 4 anos Entre 4 e 6 anos Acima de 6 anos

7) Você trabalha há quanto tempo no DDP?

Até 1 ano Entre 1 e 2 anos Entre 2 e 4 anos Entre 4 e 6 anos Acima de 6 anos

8) Em seu cotidiano, quais dos sistemas de informação diretamente relacionados às atividades de gestão de pessoas você faz uso (excluindo-se o SPA):

ADRH SIAPE SGCA
 Outro(s) Especifique: _____

Bloco 2: Sistemas de Informação: Características

A seguir, será apresentada uma série de afirmações acerca das características que devem ser inerentes a um sistema de informação, segundo a literatura estudada (questões 9 a 27). Tendo em mente os sistemas de informação que você utiliza, os quais foram apontados na questão 8, peça que assinale a opção que condiz com o seu nível de concordância com a frase apresentada, utilizando a seguinte escala:

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

9) Os sistemas de informação que eu utilizo atendem plenamente as minhas necessidades de informações para a execução do meu trabalho.

10) Os sistemas de informação que eu utilizo contribuem para a melhoria da qualidade do trabalho que realizo.

11) Os sistemas de informação que eu utilizo possibilitam o acesso rápido às informações.

12) Os sistemas de informação que eu utilizo permitem que eu atenda com agilidade as demandas que surgem.

- 13) A interface dos sistemas de informação que eu utilizo é atrativa e de fácil operacionalização.
- 14) Os sistemas de informação que eu utilizo fornecem informações confiáveis e precisas.
- 15) Os sistemas de informação que eu utilizo favorecem a comunicação entre servidores de diferentes setores.
- 16) Os sistemas de informação que eu utilizo garantem a continuidade do trabalho realizado.
- 17) Os sistemas de informação que eu utilizo apresentam informações claras e objetivas.
- 18) Os sistemas de informação que eu utilizo permitem acesso seguro e confiável às informações.
- 19) Todas as informações disponibilizadas nos sistemas de informação que eu utilizo são relevantes e necessárias para os trabalhos realizados por mim.
- 20) Os sistemas de informação que eu utilizo possibilitam o controle sobre as tarefas e informações que eu realizo.
- 21) Sempre que necessário posso solicitar alguma adaptação/personalização dos sistemas de informação que eu utilizo a fim de atender uma necessidade de trabalho.
- 22) Os sistemas de informação que eu utilizo cooperam para a redução de custos com impressão de papeis, contribuindo para uma gestão sustentável.
- 23) Eu acredito que o uso dos sistemas de informação utilizados por mim em todo o seu potencial poderão contribuir para a redução do tempo gasto com a realização das atividades e, conseqüentemente, para a reconfiguração da jornada de trabalho.
- 24) Os sistemas de informação que eu utilizo estão interconectados, não sendo necessário inserir as mesmas informações em cada sistema separadamente.

25) Os sistemas de informação que eu utilizo são facilmente operáveis não havendo necessidade de capacitação específica.

26) Os sistemas de informação que eu utilizo permitem que eu reflita e questione as tarefas que eu realizo a fim de ter novas ideias de como realizar o meu trabalho.

27) Os sistemas de informação que eu utilizo permitem uma compreensão da integração de todos os assuntos tratados no DDP em uma escala holística e contribuem para a complementaridade das atividades.

Bloco 3: Desenvolvimento de competências para uso dos sistemas

As questões 28 a 37 estão relacionadas com o desenvolvimento de competências para a utilização dos sistemas de informação e a aprendizagem no ambiente de trabalho. Peço que responda com o máximo de sinceridade e detalhamento possível.

28) De que forma você aprendeu a operar os sistemas de informação dos quais faz uso para realização das suas atividades? (Pode assinalar mais de uma alternativa)

Cursos de capacitação Colegas Chefia imediata Sozinho
 Outro(s): _____

29) Você acredita que deveria haver ações de capacitações específicas proporcionadas pela UFSC sobre os sistemas de informação da área de gestão de pessoas e/ou teria interesse em participar destas ações de capacitação? Por quê?

Resposta:

30) Você se sente plenamente capacitado para utilizar os sistemas de informação da área de gestão de pessoas em todo o seu potencial? Por quê?

Resposta:

31) Todos os procedimentos e tarefas realizados por você foram absorvidos pelos sistemas ou há necessidade de realizar operações

de controle secundárias (exemplos: planilhas/documentos eletrônicos, controles manuais)?

Resposta:

32) Você acredita que os sistemas de informação utilizados por você contribuem de alguma forma para sua aprendizagem e para o seu desenvolvimento no trabalho? Em caso positivo, explique de que forma isso ocorre e em caso negativo, porque você acha que não contribuem?

Resposta:

33) Argyris (1992) afirma que um sistema de informação pode proporcionar a aprendizagem de circuito simples ou circuito duplo. A aprendizagem de circuito simples se baseia na detecção de um erro e em sua imediata correção, preservando-se os pressupostos básicos do sistema, sem questioná-los. As etapas de um processo de trabalho são continuamente aperfeiçoadas, no entanto sem que estas etapas sejam questionadas.

Já a aprendizagem de circuito duplo envolve um processo de exploração das possibilidades associadas às configurações de trabalho, sendo a base para ideias inovadoras. O indivíduo passa a ter acesso a novas informações, proporcionadas pelos sistemas, que o habilitam a questionar as normas vigentes de funcionamento de um dado processo. Desta forma, há a reflexão crítica acerca das normas que direcionam os processos de trabalho e a proposição de ações corretivas envolvendo a mudança de tais normas.

De acordo com os conceitos apresentados, você considera que os sistemas de informação que você utiliza proporcionam qual destas aprendizagens?

() Aprendizagem de circuito simples () Aprendizagem de circuito duplo () Nenhuma das duas () Não utilizo ou não sei opinar

34) Quais contribuições ao seu trabalho os sistemas de informação da área de gestão de pessoas do DDP proporcionam?

Resposta:

35) Além de automatizar os processos, isto é, substituir o trabalho manual pelo trabalho digital, os sistemas de informação tem a função de proporcionar novas formas de execução e discussão dos fluxos de trabalho, culminando no desenvolvimento das pessoas.

Você acredita que os sistemas utilizados por você favorecem o questionamento das práticas de trabalho e das formas como o trabalho é desenvolvido?

Sempre Às vezes Raramente Nunca Não utilizo
Opinião/Justificativa (opcional):

36) Você considera que hoje realiza atividades de cunho operacional (relacionadas às atividades rotineiras) ou estratégico (as quais visam os objetivos estratégicos da área de gestão de pessoas)?

Operacional Estratégico Não sei opinar

37) Outras considerações que achar relevante acerca dos temas tratados:

Resposta:

Obrigado por sua participação!

**APÊNDICE C - ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO
PARTICIPANTE**

Roteiro de Observação Participante: Sistemas de Informação utilizados no DDP.				
Identificação do sistema	ADRH	SGCA	SIAPE	OUTROS
Principal função do sistema				
Funcionalidades básicas do sistema				
Principais operações do sistema (menus)				
Outras informações relevantes				

APÊNDICE D - PLANO INSTRUCIONAL DA AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROPOSTA

AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO COMPETÊNCIAS PARA A UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

PLANO INSTRUCIONAL
2017

IDENTIFICAÇÃO

LINHA DE DESENVOLVIMENTO / PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

Formação Geral / Desenvolvimento de Competências Específicas

PÚBLICO-ALVO

Servidores técnico-administrativos em educação lotados no DDP/PRODEGESP.

PRÉ-REQUISITOS

Ser servidor técnico-administrativo em educação e estar lotado no DDP/PRODEGESP.

<u>MODALIDADE</u>	<u>Nº DE TURMAS</u>	<u>Nº DE VAGAS</u>	<u>CARGA HORÁRIA</u>
Presencial	1 turma	45 vagas	XX horas

PERÍODO DE REALIZAÇÃO – de XX/XX a XX/XX.

<u>Data</u>	<u>Horário</u>	<u>Modalidade</u>	<u>Local</u>
XX/XX	XX:XX às XX:XX	Presencial	Diversos

INSTRUTORES

<u>Nome</u>	<u>C/H</u>	<u>Ramal</u>	<u>E-mail</u>
A definir.	XX horas	XXXX	A definir.

Minicurrículo:

Apresentar um currículo sucinto, com no máximo três linhas, contendo formação acadêmica, cargo e função ocupados na UFSC ou no serviço público federal e experiência profissional relacionada ao curso.

COORDENADOR DO CURSO

Nome	Telefone	E-mail
A definir.		

O Coordenador de Curso é um servidor que atua nas atividades de coordenação de curso implantado no âmbito da CCP.

OBJETIVOS

- ➔ Desenvolver a competência de trabalhar com os sistemas de informação da área de gestão de pessoas de forma plena, utilizando todo o seu potencial de forma a garantir a eficiência na execução das atividades.
- ➔ Conscientizar o participante acerca da importância do papel do usuário na confiabilidade das informações e dos aspectos relativos à efetividade no uso dos sistemas.

EMENTA

1. Compreensão sobre os sistemas de informação.

- ❖ O que é? Para que serve? Quais seus objetivos?
- ❖ Características de um sistema de informação efetivo (quadro 10).
- ❖ ADRH – Ferramentas e funcionalidades dos sistemas.
- ❖ SGCA - Ferramentas e funcionalidades dos sistemas.
- ❖ SIAPE – Ferramentas e funcionalidades dos sistemas.
- ❖ Emissão de relatórios gerenciais.

2. Competências específicas para o uso dos sistemas.

- ❖ O papel do usuário.
- ❖ Gestão sustentável e redução de custos com papel.
- ❖ Capacidade analítica e crítica.
- ❖ Interpretação de dados.
- ❖ Comunicação.
- ❖ Desenvolver a consciência acerca da complementaridade das informações.
- ❖ Capacidade de identificar as rotinas que foram incorporadas ao sistema.
- ❖ Eliminação de controles secundários e tarefas desnecessárias e repetitivas.

- ❖ Conscientização acerca da pertinência das informações a serem inseridas.
- ❖ Compartilhamento do conhecimento.

3. Cases de sucesso em outras IFE

- ❖ Apresentação de casos de sistemas da área de gestão de pessoas em outras IFE.
- ❖ Troca e compartilhamento de experiências.

4. Mesa de discussão a respeito das atividades do DDP e incorporação das rotinas aos sistemas.

- ❖ Atividades tratadas na CAC.
- ❖ Atividades tratadas na CCP.
- ❖ Atividades tratadas na DAFDC.
- ❖ Atividades tratadas na DIM.
- ❖ Atividades tratadas no SAA.
- ❖ Análise das formas pelas quais as atividades foram incorporadas pelos sistemas.
- ❖ Problemas e incompatibilidades das atividades com os sistemas.
- ❖ Contribuições do grupo para a melhoria dos problemas encontrados.

ESTRATÉGIAS DE ENSINO

- ◇ Curso presencial (assuntos teóricos).
- ◇ Aprendizagem na prática em laboratório de informática (operacionalização das funcionalidades e ferramentas dos sistemas).
- ◇ Palestras (*cases*)
- ◇ Reuniões, mesas redondas e grupos de estudos (discussão e análise dos problemas dos sistemas em cada setor, para posteriormente discutir no grande grupo).
- ◇ Autoaprendizagem (cada servidor na prática irá aprender e compartilhar com seus colegas).

PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES

ATIVIDADE 1Curso presencial

Será ministrado nas primeiras aulas, envolvendo os assuntos tratados no tópico 1 da ementa deste plano. Envolverá a exposição de conteúdos por meio de slides, seguida de debate com os participantes.

ATIVIDADE 2Aprendizagem na prática

Ocorrerá em laboratório de informática após as aulas teóricas. Envolverá o acesso aos sistemas por meio de computadores para a aprendizagem das ferramentas e funcionalidades dos sistemas e para que dúvidas sejam dirimidas com os analistas dos sistemas.

ATIVIDADE 3Curso presencial

Trabalhará as competências específicas para o uso dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas. Envolverá a exposição de conteúdos por meio de slides, seguida de debate com os participantes.

ATIVIDADE 4Palestras

Pretende-se, nesta atividade, convidar servidores de outras instituições, que tenham casos de sucesso envolvendo sistemas de informação na área de gestão de pessoas, para ministrar palestras relatando os casos práticos.

ATIVIDADE 5Reuniões e Autoaprendizagem

Na atividade 5, os participantes serão orientados a se reunirem com a equipe de trabalho de seu setor com vistas a realizarem uma análise crítica acerca dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas e de quais formas eles auxiliam na realização de suas atividades. Os problemas e incompatibilidades entre os sistemas e as atividades. Esta análise crítica deverá ser realizada e um documento deverá ser emitido, para que se possa levar para a sala de aula e trazer para a discussão do grande grupo.

ATIVIDADE 6

Mesa Redonda e Grupos de Estudos

Aqui ocorrerá a exposição dos problemas e incompatibilidades identificados na atividade 5 e o grande grupo irá discutir, dando sugestões e propondo melhorias.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Considerações gerais sobre o Sistema de Avaliação:

É recomendável que o aproveitamento dos participantes seja continuamente observado ao longo da ação, possibilitando uma avaliação de acordo com as seguintes dimensões:

Conhecimento: aferição do nível de desempenho do participante em relação ao saber o “que” e o “por que” – uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo participante ao longo do curso. Na avaliação do conhecimento, recomenda-se observar tanto a qualidade do conteúdo quanto a clareza e a organização apresentadas pelo participante.

Habilidade: aferição do nível de desempenho do participante em relação ao saber como fazer (técnica) – saber executar as atividades, lidar com situações diversas, saber organizar o trabalho em equipe. Na avaliação da habilidade, recomenda-se observar a clareza e a organização, as contribuições ao grupo e habilidades específicas quando houver.

Atitude: aferição do desempenho do participante nas atitudes do saber “ser” e “conviver” – querer fazer, ter identidade e determinação, assumir responsabilidades, participação e pontualidade (verificando prazo de entrega de atividades).

O aproveitamento final de cada participante será calculado de acordo com o aproveitamento alcançado em cada um dos critérios abaixo:

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	
ATIVIDADES AVALIATIVAS				PESO
Atividades 1 e 2				20%
Atividades 3 e 4				20%
Atividades 5 e 6				20%
ATIVIDADES DE PARTICIPAÇÃO				PESO
Participação no curso				20%
Contribuição para o debate				20%
NOTA FINAL				0/100

CERTIFICAÇÃO

Para a obtenção do certificado, o participante deverá ter obtido frequência igual ou superior a 75% (setenta e cinco por cento) e aproveitamento mínimo de 60% (sessenta por cento) ao final da ação.

REFERÊNCIAS

Apresentar a listagem de obras utilizadas na construção do material didático.