

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA**

ROGÉRIO JOÃO LAUREANO

**DESAFIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA POR MEIO DAS
AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA**

ROGÉRIO JOÃO LAUREANO

**DESAFIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA POR MEIO DAS
AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária. Orientadora: Prof.^a Dra. Carla Cristina Dutra Búrigo.

FLORIANÓPOLIS

2012

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

Laureano, Rogério João

DESAFIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA POR MEIO DAS AÇÕES DE
CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
[dissertação] / Rogério João Laureano ; orientadora, Prof.^a
Dra. Carla Cristina Dutra Búrigo - Florianópolis, SC, 2012.
135 p. ; 21cm

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

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Universidade Pública.
3. Gestão por Competência. 4. Processo de Gestão. I.
Búrigo, Prof.^a Dra. Carla Cristina Dutra. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária. III. Título.

ROGÉRIO JOÃO LAUREANO

**DESAFIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA POR MEIO DAS
AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

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

Florianópolis, 20 de dezembro de 2012.

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo - UFSC
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof^a Dr^a Carla Cristina Dutra Búriço - UFSC
Orientadora

Prof. Dr. Luis Moretto Neto - UFSC
Membro

Prof. Dr. Narbal Silva - UFSC
Membro

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo - UFSC
Membro

*Se você quiser liderar,
você deve primeiro servir.*
Jesus Cristo

AGRADECIMENTOS

- A Deus, por mais essa conquista.
- Aos meus pais (*in memoriam*) que, com fé e trabalho, lutaram para educar seus filhos.
- À minha esposa, Carmen, companheira de todas as horas.
- Aos meus filhos pelo amor, cumplicidade, afeto e incentivo.
- Aos professores do Curso de Mestrado, em especial àqueles que ministraram as disciplinas.
- Aos colegas do curso, pela interação e oportunidade de compartilhar e construir conhecimentos.
- Aos servidores da Coordenação do Curso, pela presteza e atendimento cordial sempre que solicitados.
- Aos servidores da Imprensa Universitária que oportunizaram e me incentivaram para esta jornada de estudo, e entenderam a necessidade do meu afastamento para os estudos necessários.
- À amiga Isabel (Nina) pela presença, oferecendo suas valiosas contribuições e apoio.
- De maneira especial agradeço à minha orientadora Prof^a Dr^a Carla Cristina Dutra Búrigo pela orientação, estímulo, correções e atenção dispensados no desenvolvimento das etapas desta pesquisa, dando prova de sua vocação pela docência.
- Aos professores da banca que se dispuseram a contribuir para o incremento deste trabalho.

RESUMO

LAUREANO, Rogério João. **Desafios da Gestão por Competência por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina**. 135p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária). Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

Esta pesquisa tem como objetivo compreender como vem se desenvolvendo o processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC, no período de maio/2008 a maio/2012 com a homologação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, (BRASIL, 2006b) por meio da visão dos gestores administrativos. Com o advento do neoliberalismo, na década de 90, surgem novas práticas de gestão que buscam a competitividade e um comportamento estratégico dos trabalhadores em busca de resultados concretos. O Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b), vem delimitar uma ação estratégica gerencial neste sentido, por meio da Gestão por Competência. Este estudo caracteriza-se por um estudo de caso de natureza qualitativa, fundamentado teoricamente e metodologicamente na busca das causas mediatas e imediatas do fenômeno investigado, com o intuito de compreender as representações historicamente intrínsecas no desenvolvimento deste fenômeno. A partir dos resultados desta pesquisa, é possível identificar como principais desafios diante do processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC, uma maior interação no gerenciamento entre as ações da área de Gestão de

Pessoas e a área de Planejamento, com vistas ao processo de desenvolvimento Institucional, bem como, delinear diretrizes identificando que universidade estamos construindo e que universidade desejamos construir. Todavia a formação dos gestores, quanto à essência do processo de desenvolvimento do Decreto nº 5.707/ 2006 (BRASIL, 2006b) é outro desafio a ser vencido como um imperativo legal independente da realidade da Instituição.

Palavras-chave: Universidade Pública. Gestão por Competência. Processo de Gestão.

ABSTRACT

LAUREANO, Rogério João. **Management Challenges for Competency through training activities at the Federal University of Santa Catarina.** 135p. Dissertation (Professional Masters in Management University). Postgraduate Programme in Management University, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

This research has the objective of enlighten how the process of implantation of management by competency n UFSC, between may/2008 to may/2012 with the homologation of the decree n. 5.707, of 2006 February 23th., (BRAZIL 2006b) by the management administrators view. With the advent of the neoliberalism, in the 90's arise new management practices that search competitive and a strategic behavior of the workers looking for concrete results. The decree n. 5.707/ 2006 (BRAZIL 2006b), delimits a strategic management action on this way, by the competency management. This research characterizes by a qualitative case study, theoretically and methodologically grounded trying to find the mediate and immediate causes of the investigated phenomenon, wishing to comprehend the intrinsic historical representation on the development of this phenomenon. From the results of the research, it's possible to identify as the head challenges before the competency management implantation process on UFSC, a bigger interaction on the management between the actions of the people management area and the planning's, with eyes in the institutional development process, as well trace the directions

identifying what university we are building and what university we wish to build. Anyway the managers formation, as the development process's essence on the decree n. 5.707/ 2006 (BRAZIL 2006b) is another head challenge to be beat as a legal imperative independent the institution reality.

Key words: Public University. Competency Management. Management Process.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCA - Centro de Ciências Agrárias

CCB - Centro de Ciências Biológicas

CCE - Centro de Comunicação e Expressão

CCJ - Centro de Ciências Jurídicas

CCS - Centro de Ciências da Saúde

CDS - Centro de Desportos

CED - Centro de Ciências da Educação

CFH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas

CFM - Centro de Ciências Físicas e Matemáticas

CSE - Centro Sócio-Econômico

CTC - Centro Tecnológico

CUn - Conselho Universitário

DAFDC - Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento da Carreira

DCA - Divisão de Concurso e Admissão

DCAF - Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação

DDAP - Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal

DDAS - Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde

DDPP - Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas

DIM - Divisão de Movimentação

DPL - Departamento de Planejamento

GR - Gabinete do Reitor

IES - Instituição de Ensino Superior

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LNC - Levantamento de Necessidades de Capacitação

LOES - Lei Orgânica para a Educação Superior

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PNE - Plano Nacional de Educação

PRDHS - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social

REUNI - Programas de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SEPLAN - Secretaria de Planejamento e Finanças

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Caminho Metodológico proposto para o presente estudo.....	24
Quadro 1 - Codificação de categorias de análise e conteúdos básicos	84

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	19
1 A UNIVERSIDADE E OS DESAFIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	27
1.1 CONHECENDO A INSTITUIÇÃO UNIVERSIDADE	27
1.2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	33
1.2.1 A organização acadêmica e administrativa da Universidade.....	37
1.2.2 A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social	39
1.3 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	45
1.4 GESTÃO DE PESSOAS COM O ADVENTO DO DECRETO n° 5.707/2006 (BRASIL, 2006b).....	57
1.4.1 Decreto n° 5.707/ 2006 (BRASIL, 2006b).....	59
1.4.2 Gestão por Competência	64
1.5 GESTÃO PÚBLICA	67
2 DIRETRIZES METODOLÓGICAS	75
2.1 FASES METODOLÓGICAS	75
2.1.1 Tipo e a natureza do estudo.....	75
2.1.2 A população e a amostra	77
2.1.3 Coleta de informações e análise	79
3 ESTUDO CRÍTICO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	87
3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	87
3.2 ESTUDO CRÍTICO DOS RELATOS DOS ENTREVISTADOS	88
3.2.1 Universidade Pública na concepção dos entrevistados.....	88

3.2.2 Política de Desenvolvimento Institucional na concepção dos entrevistados.....	93
3.2.3 Reflexões sobre o processo de gestão.....	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS.....	121
APÊNDICES.....	133
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES.....	133
APÊNDICE B – ORGANOGRAMA ADMINISTRATIVO DA UFSC – Gestão maio/2008 a maio/2012.....	135

APRESENTAÇÃO

O presente estudo foi construído a partir do vínculo entre o tema proposto e o exercício profissional do pesquisador como servidor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Iniciei minha carreira em 1976, assumindo em várias oportunidades funções de gerência, encarando sempre cada etapa como um grande desafio mediante a realidade vivenciada. Diante deste caminhar, despertou-me o interesse em conhecer a atual política de capacitação por meio da Gestão por Competência da Instituição.

Nos últimos anos, como servidor pude presenciar um crescimento substancial da UFSC, em todas as áreas, ampliando sua atuação no que tange as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Contudo, apesar de todas as restrições que envolveram as universidades públicas federais deste País, a partir da década de 90 (BÚRIGO, 2003), a UFSC vem fazendo um esforço no sentido de adequar-se às exigências da sociedade.

O interesse em compreender como vem se desenvolvendo o processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC, vem ao encontro da premissa, quiçá, de que este estudo possa contribuir para reflexão quanto ao alcance das metas institucionais com vistas à conscientização da relevância do bom nível de qualidade dos serviços prestados à sociedade pelos servidores¹. Para atender a esta demanda, o Governo Federal estimula a um movimento de busca por sistemas de

¹ No desenvolvimento deste estudo, com base na Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), utiliza-se o termo servidor tanto para os que atuam na carreira técnico-administrativa em educação quanto na carreira de docente.

gestão que possam lhe assegurar resultados cada vez mais efetivos pelas instituições públicas.

Isto posto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), fundamentada por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006b), no artigo 1º, inciso I, pauta-se pelo desenvolvimento permanente dos servidores, alinhado aos objetivos das instituições e pela busca da “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”.

São, pois, os servidores públicos, neste contexto, que compõe o Estado como um dos elos de sucesso para a consecução das metas instituídas, no que tange a elevar o nível dos serviços prestados ao cidadão.

Com o advento do neoliberalismo, com a globalização, com o desenvolvimento da tecnologia e a difusão da internet, surgem novas práticas de gestão que buscam a competitividade e um comportamento estratégico dos trabalhadores em busca de resultados concretos. Como em todas as áreas, na gestão pública também é crescente a pressão sobre a área de Gestão de Pessoas para que esta se torne uma parceira estratégica. De acordo com Santos (2006, p.4, grifos do autor), o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006b), vem nesta direção como uma ação estratégica gerencial e tem como finalidade:

1. Permitir direcionar o foco no que é necessário trabalhar para que a instituição alcance os seus objetivos;
2. Sistematização do Plano de Desenvolvimento dos Servidores a partir

- das necessidades reais e não de demandas aleatórias;
3. Alinhamento das competências individuais às estratégias das organizações;
 4. Formação do banco de talentos;
 5. Construção de modelos ‘informais de capacitação e desenvolvimento’ de baixo custo (aprendizado no ambiente, pesquisa, tutoria/*coaching*); e,
 6. Motivação, uma vez que o servidor se torna responsável pelo seu desenvolvimento.

A essência do referido Decreto (BRASIL, 2006b), é despertar na instituição a necessidade de implantar um modelo diferenciado de capacitação tradicional, realizando uma formação fundamentada no desenvolvimento de competências, no diálogo entre dirigentes e servidores, e no aprimoramento do pessoal.

As razões para a escolha do tema investigado sustentam-se em minhas reflexões e inquietações como profissional que atuou há alguns anos na área de Gestão de Pessoas e que acredita na necessidade das instituições públicas investirem continuamente no desenvolvimento profissional dos seus servidores.

Ao se pensar o desenvolvimento profissional, faz-se necessário encontrar metodologias e ferramentas que permitam desenvolver as bases conceituais para a sua compreensão, no entanto, é constatado o reduzido número de publicações produzidas em relação às instituições públicas, essencialmente no que tange a universidades públicas. Nestes termos, a presente investigação pretende, quiçá,

contribuir para reflexões na área de Gestão de Pessoas, no serviço público, tendo como foco a universidade pública federal.

Isto posto, diante da minha vivência profissional na UFSC, a pergunta que sustenta o presente estudo fundamenta-se em compreender: Quais são os desafios da UFSC para a implantação da Gestão por Competência a partir da homologação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006b)?

A partir deste contexto, defini como objetivos:

a) Objetivo geral:

Compreender como se desenvolveu o processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC, no período de maio/2008 a maio/2012², com a homologação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, (BRASIL, 2006b) por meio da visão dos gestores administrativos.

b) Objetivos específicos:

- descrever e caracterizar o contexto social, político e econômico de surgimento do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b) que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP);
- conhecer o processo de desenvolvimento da Política de Desenvolvimento da UFSC, por meio da Gestão por Competência; e,
- propor, com base nos resultados da pesquisa, possíveis caminhos para o fortalecimento do processo da Política

² Para uma melhor delimitação do problema de pesquisa, optei em realizar a presente investigação na Gestão da Reitoria da UFSC de maio/2008 a maio/2012, após a homologação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b).

de Desenvolvimento da UFSC, por meio da Gestão por Competência.

Com vistas a atingir os objetivos inicialmente propostos, tracei um caminho metodológico, pelo qual parti de uma realidade concreta, ou seja, da Universidade Federal de Santa Catarina, com vistas a compreender os desafios do processo da Gestão por Competência a partir da publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b). Na sequência, estudei o citado Decreto (BRASIL, 2006b) e as condições em que foi publicado, considerando o contexto social, político e econômico, almejando compreender o processo da Política de Desenvolvimento Institucional da UFSC. Após, procurei compreender como se desenvolveu historicamente o processo de gestão no serviço público, objetivando situar o processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC (vide Figura 1 – Caminho metodológico proposto para o presente estudo). Por fim, retorno ao ponto de partida, ou seja, à Universidade, visando desvelar as relações de mediações que esta caminhada pode propiciar na busca às respostas das inquietações que motivaram este estudo.

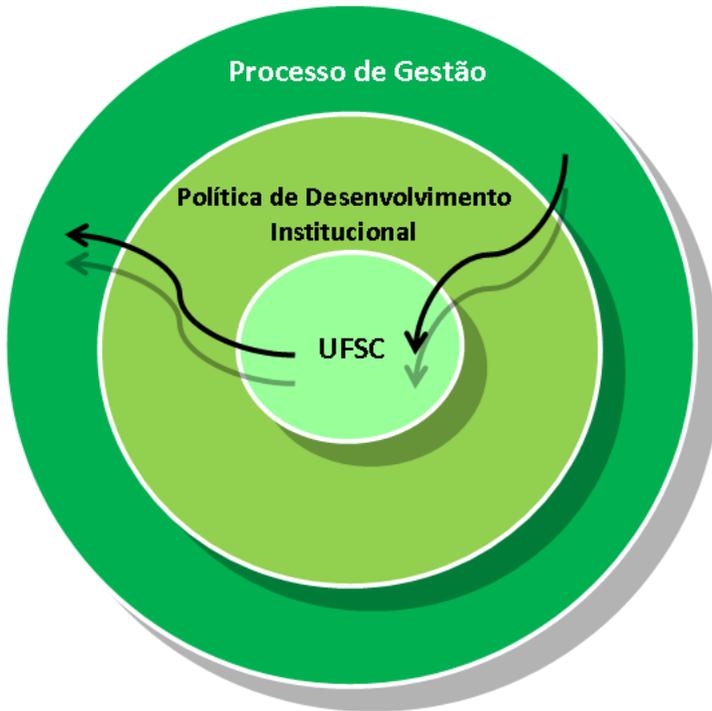


Figura 1 - Caminho Metodológico proposto para o presente estudo.

A presente dissertação está organizada em 3(três) capítulos, além da apresentação e das considerações finais. Na apresentação encontra-se a justificativa para o desenvolvimento da presente pesquisa, a descrição de sua problemática e, também, o objetivo geral e os objetivos específicos.

No primeiro capítulo – A Universidade e os desafios da Gestão por Competência –, parto do que disponho de mais concreto: a Universidade Federal de Santa Catarina. Sua estrutura, composição e o contexto social, político e econômico em que está inserida. Em seguida,

contextualizo o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b) buscando desvelar as relações de mediação que envolvem a sua implantação na Universidade, como campo de investigação.

No segundo capítulo apresento os procedimentos metodológicos – Metodologia – com detalhamento do tipo de pesquisa, dos critérios da amostra, bem como o caminho percorrido para a obtenção dos resultados da presente pesquisa.

No terceiro capítulo – Estudo crítico das informações coletadas – apresento uma análise teórica, reflexiva sobre a temática investigada, por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores administrativos.

E, finalmente, nas considerações finais, aponto o meu olhar, neste momento, sobre a minha leitura do fenômeno estudado, sem a pretensão de ser conclusivo, buscando generalidades³ nos resultados obtidos.

³ Generalidades, de acordo com Triviños (2001), são ideias predominantes, tendências que aparecem mais definidas entre as pessoas que participaram do estudo, e que podem ser aceitas ou não pelos especialistas da área em que se desenvolveu o estudo.

1 A UNIVERSIDADE E OS DESAFIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

1.1 CONHECENDO A INSTITUIÇÃO UNIVERSIDADE

A universidade, como instituição, com vistas à construção e disseminação do conhecimento, surgiu no Século XII. A instituição universidade recebeu diversos nomes ao longo da história: confraria, associação de defesa de interesses comuns, *communio*, *studium*, até chegar a *universitas*, universidade (NUNES, 1979).

Na Idade Média, as universidades começaram a se fortalecer na sociedade, amparadas pela Igreja Católica. Seus alunos aprendiam disciplinas relacionadas à fé, como teologia, filosofia e idiomas. Conforme Janotti (1992), as primeiras universidades surgiram no final da Idade Média, onde destaca: Bolonha (1088), Paris (1150), Pádua (1222) e Nápoles (1224).

De acordo com Búrigo (2003, p. 111):

A instituição universidade, de uma visão uniforme, no período medieval, torna-se multifuncional no Século XXI, à medida que busca mecanismos para sobreviver e adaptar-se na sociedade, diante de cada realidade: das condições locais, de cada região e de cada país. Porém, esta pluralidade funcional da universidade baseia-se fundamentalmente nos quatro modelos clássicos de universidade delineados ao longo da história.

Segundo Janne (1981), os quatro modelos básicos que historicamente fundamentam a constituição da instituição universidade no ocidente são: (1) a universidade francesa, centrada no ensino superior

profissional uniforme, confiado a um corpo docente organizado, tendo como finalidade a estabilidade política do Estado; (2) a universidade alemã, que tinha como foco a unidade da pesquisa e do ensino no centro do universo das ciências, tendo como finalidade a aspiração da humanidade à verdade; (3) a universidade inglesa, que se sustentava na educação geral e liberal por meio do saber universal – a finalidade desse modelo era a aspiração do indivíduo ao saber; e (4) a universidade americana, que se fundamenta na simbiose da pesquisa e do ensino a serviço da sociedade, tendo como finalidade a extensão da universidade ao progresso.

A história vem comprovando que a universidade é uma instituição necessária e relevante para o desenvolvimento da sociedade, além da ocupação de espaços diferenciados no mercado de trabalho e no processo produtivo. Seja como for, a universidade detém um duplo desafio: precisa comprovar-se socialmente competente para corresponder ao futuro próximo e às injunções das novas gerações; precisa ser casa da educação, na qual as pessoas encontrem condições formativas motivadoras, ou seja, profissionais competentes e cidadãos ativos (DEMO, 1991).

A partir deste contexto, seguramente que uma das principais finalidades da universidade é socializar e democratizar o conhecimento produzido e acumulado propiciando, aos segmentos da sociedade, condições de tomar contato com a ciência, a tecnologia e a educação em nível superior.

Segundo Búrigo (2003, p. 132):

A universidade também se legitima no contexto da própria sociedade, pois, como uma instituição dinâmica, sobrevive até nossos dias atuais com ares de perenidade, apesar das crises passageiras ou prolongadas que a levaram até a sua supressão por um período de doze anos, como foi o caso da França. Por outro lado, diante de todo o processo do seu desenvolvimento histórico, esta incessante busca de perenidade da universidade, por si só, mostra o seu valor como uma instituição social. É um marco enraizado na sociedade, acompanhando o seu tempo, interagindo e sofrendo as influências dos fenômenos sociais, políticos e econômicos que a constituem.

Como já mencionado na apresentação deste estudo, o objeto de análise desta investigação é a universidade pública federal e, por mais que as pessoas que a integram sejam o elo diferenciador da constituição da sua história, há de se destacar outros fatores que influenciam diretamente no fazer da universidade perante a sociedade. Dentre eles, as políticas públicas que refletem diretamente na forma de agir e de pensar das pessoas que fazem e constituem a universidade.

A universidade pública precisa manter seus profissionais em constante processo de atualização e formação a fim de se legitimar na sociedade e assegurar a produção de conhecimentos necessários voltados para esta mesma sociedade. Porém, tal relação não se constitui de causa e efeito. Ela é mediada por um processo de contradição, com a sustentação e a oposição a esta mesma sociedade.

Em qualquer de suas atividades (ensino, pesquisa e extensão), a universidade pública é permeada pela relação que estabelece com a sociedade e com o Estado. A relação que a universidade estabelece com

as políticas públicas, fruto de ações de cada Governo, influencia diretamente no seu processo de desenvolvimento.

A universidade, segundo Chauí (2003), é uma instituição social, e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Isto explica que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, fundada no reconhecimento público de sua legitimidade, o que lhe confere autonomia perante outras instituições. Todavia, a diversidade de entendimentos e visões de estudiosos investigados no presente estudo, sobre a universidade pública, a torna peculiar na sua essência.

De acordo com Nunes (2007), o Brasil com vistas a ampliar o acesso à educação superior no País, após década de 90, elevando a essência da pluralidade da Universidade, definiu diretrizes para o Plano Nacional de Educação (PNE), por meio da Lei nº 10.172, de 10 de janeiro de 2001 (BRASIL, 2001), buscando negar a essência do ensino superior como algo elitista, singular, destinado a poucos.

Ademais, em 2006, foi homologada a Lei nº 7.200, de 12 de junho de 2006 (BRASIL, 2006a), estabelecendo normas gerais da educação superior e regulando a educação superior no sistema federal de ensino que ficou conhecido, ao longo de sua discussão, como projeto da reforma universitária. Embora proposto como uma lei orgânica para a educação superior (LOES) que regulasse o Sistema Federal de Ensino, acabou dedicando atenção maior ao estabelecer normas para o setor privado. Isto ocorre diante de uma preocupação singular das políticas

públicas em massificar o processo de acesso à educação superior em atendimento às demandas de mercado.

Todavia, entre 1995 e 1996, imbuídas pela influência do chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, documento idealizado em 1995 por intermédio do extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado, foram publicadas as Leis nº 9.131, de 25 de novembro de 1995 (BRASIL, 1995), e nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996), assentando os fundamentos teóricos das reformulações pretendidas, com base no modelo regulatório norte-americano (NUNES, 2007).

Por outro lado, de acordo com as políticas públicas neoliberais após os anos 90, houve um sensível aumento na cooperação entre o setor público e privado para o desenvolvimento e a operação de infraestrutura em uma ampla diversidade de atividades econômicas. Nesta perspectiva, emergiram, inclusive, os arranjos de parcerias público-privadas, determinados não só pela limitação dos recursos públicos para cobrir as necessidades de investimentos, mas também pelos esforços para se ampliar o nível de qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

Entre as reformas da educação superior em curso que consagraram a superioridade do mercado sobre o setor público e que contribuíram para as metamorfoses que constituem o *ethos* acadêmico e o cotidiano da universidade pública, destaca-se a Lei de Inovação Tecnológica, Lei nº 10.973, de 2 de dezembro 2004 (BRASIL, 2004b). Esta Lei estabeleceu as medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, inseridas dentro do

marco da aproximação de parceria do mercado com as universidades, procurando estabelecer parcerias estratégicas.

Entre os argumentos que justificam esta mudança institucional na relação com o mercado, destacam-se aquelas correntes que defendem a reforma da educação superior para torná-la mais ágil, diversificada e flexível, para ser mais competitiva. A este fenômeno Chauí (2003, p. 3) chamou de consagração da universidade operacional, prestadora de serviços, que desresponsabilizou o Estado pelo seu custeio:

Regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, a universidade operacional está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional, e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e objetivos. Definida e estruturada por normas e padrões alheios ao conhecimento e à formação intelectual, está pulverizada em microorganizações que ocupam seus docentes e curvam seus estudantes a exigências exteriores ao trabalho intelectual.

Para Chauí (2003), em outras palavras, a justificativa para a existência da universidade operacional assenta-se no fato de ela ser concebida e gerida segundo a racionalidade do mercado, em conformidade com as regras do capitalismo neoliberal. Nesta perspectiva, segundo a autora, a universidade perde o status de instituição e se consolida como organização social, cuja instrumentalidade a coloca na condição de atuar para alcançar fins particulares, voltada para si mesma, ao contrário do que ocorreria se permanecesse como instituição social. Mas ela deixa de ser assim caracterizada ao perder sua natureza de instituição e ao ganhar a

condição de organização, uma vez que pertence à ordem biológica da plasticidade do comportamento adaptativo, concepção que põe em risco o seu fim social, voltada ao bem público, a coisa pública.

A perda de prioridade da universidade pública diante das políticas públicas do Estado foi, antes de tudo, o resultado da perda de prioridade das políticas sociais induzidas pelo modelo de desenvolvimento econômico, conhecido por neoliberalismo ou globalização neoliberal que, a partir da década de 90, se impôs internacionalmente.

1.2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A política neoliberal na década de 90 determinou, e ainda vem determinando, as políticas públicas da educação superior do País. Como as demais instituições públicas federais do País, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) vivenciou a racionalização financeira como um matador silencioso em detrimento da ampliação das instituições de ensino superior privado, como um processo acrítico.

Diante do seu legado histórico, a UFSC, como campo de investigação do presente estudo, é um marco na sociedade catarinense, tendo como parâmetro sua função social na concretização desta mesma sociedade que a fundamenta.

A UFSC, criada com o nome de Universidade de Santa Catarina em dezembro de 1960, teve como primeiro Reitor o Professor João David Ferreira Lima. De acordo com a Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (BRASIL, 1960), foram aglutinadas as faculdades de

Farmácia, Odontologia, Direito, Filosofia, Serviço Social, Medicina, Engenharia Industrial e Ciências Econômicas para constituírem a Universidade, que tinha suas raízes no Instituto Politécnico, fundado em 1917 com apoio do Governo Estadual e da Academia de Comércio. Nos anos seguintes à sua fundação, o Instituto Politécnico ofereceu os primeiros cursos superiores em áreas técnicas do Estado. Portanto, a UFSC representou uma evolução significativa do ensino superior catarinense, como uma autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação (UFSC, 2010a).

Historicamente, o desenvolvimento do ensino superior catarinense assim se constituiu (UFSC, 2010a):

- 1) Faculdade de Direito de Santa Catarina, fundada em 1932 e federalizada pela Lei nº 3.038, de 19 de dezembro de 1956 (BRASIL, 1956);
- 2) Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina, fundada em 1943 e reconhecida pelo Decreto nº 37.994, de 28 de setembro de 1955 (BRASIL, 1955);
- 3) Faculdade de Farmácia de Santa Catarina, desdobrada, em 1960, na Faculdade de Farmácia e Odontologia de Santa Catarina, criada em 1946 e reconhecida pelo Decreto nº 30.234, de 04 de dezembro de 1951 (BRASIL, 1951);
- 4) Faculdade Catarinense de Filosofia, criada em 1951 e reconhecida pelo Decreto nº

- 46.266, de 26 de junho de 1959 (BRASIL, 1959a);
- 5) Faculdade de Serviço Social, da Fundação Vidal Ramos, autorizada pelo Decreto n° 45.063, de 19 de dezembro 1958 (BRASIL, 1958);
 - 6) Faculdade de Medicina de Santa Catarina, autorizada pelo Decreto n° 47.531, de 29 de dezembro de 1959 (BRASIL, 1959b); e,
 - 7) Escola de Engenharia Industrial, nas modalidades de Química, Mecânica e Metalurgia, autorizada pela Lei n° 3.849, de 18 de dezembro de 1960, (BRASIL, 1960) que criou a Universidade.

Em 1965, a Universidade de Santa Catarina foi federalizada por meio da Lei n.º 4.759, de 20 de agosto de 1965 (BRASIL, 1965). E em 1969, foi aprovado o Plano de Reestruturação da Universidade, por meio do Decreto n° 64.824, de 15 de julho de 1969, (BRASIL, 1969), definindo sua estrutura administrativa. As faculdades deram lugar às unidades universitárias, com a denominação de centros, os quais agregam os departamentos.

Atualmente, a UFSC conta com onze Centros de Ensino (UFSC, 2010a), assim definidos:

- 1) Centro de Ciências Agrárias (CCA);
- 2) Centro de Ciências Biológicas (CCB);
- 3) Centro de Ciências da Educação (CED);
- 4) Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- 5) Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM);
- 6) Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);
- 7) Centro de Comunicação e Expressão (CCE);
- 8) Centro de Desportos (CDS);
- 9) Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH);
- 10) Centro Sócio-Econômico (CSE); e,
- 11) Centro Tecnológico (CTC).

A UFSC, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFSC, 2010a), tem como um dos maiores desafios, a consolidação da interiorização no Estado de Santa Catarina. Atualmente, a UFSC conta com um corpo técnico ativo permanente de 5.363 servidores, entre docentes e técnico-administrativos em educação (UFSC, 2011a). Está localizada em Florianópolis, no bairro Trindade, e em três *campi* no interior do Estado: Araranguá, Curitibanos e Joinville.

Os quatro *campi* juntos envolvem mais de 44 mil alunos divididos em nível pré-escolar, ensino básico, graduação presencial e a distância, e pós-graduação, oferecendo 85 cursos e 93 habilitações

(UFSC, 2011a). Cada vez mais, a UFSC afirma-se como uma instituição plural e diversificada enfrentando a complexidade no contexto social onde está inserida, na qual para gerir tamanha estrutura inclui: Centro de Cultura e Eventos, Hospital, Clínicas, Departamento de Propriedade Intelectual, Fórum, Editora, Bibliotecas, Laboratórios, entre outros organismos que a permitem funcionar como qualquer cidade.

1.2.1 A organização acadêmica e administrativa da Universidade

O processo decisório na universidade pública é presidido por um Reitor assessorado pelos seus Pró-Reitores e Secretários, cada qual responsável por áreas meio e áreas fim em que se dá a atuação da universidade, por meio de inúmeras comissões, órgãos colegiados, entre outros. Esta cadeia de comando é encimada por um Conselho Superior que tem dentre suas responsabilidades, tomar decisões concernentes à instituição, analisar as recomendações das comissões, referendar os atos executivos da Reitoria e tomar decisões nas instâncias acadêmicas (UFSC, 2010a).

A universidade pública tem um processo de decisão que se dá mediante o mútuo ajuste entre atores pouco diferenciados, pois o Reitor, os diretores de unidade e os chefes de departamento são servidores da carreira técnica administrativa em educação ou docente e, portanto, pares com mandatos definidos.

A Universidade Federal de Santa Catarina organiza-se com estrutura e métodos de funcionamento que preservam a unidade de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, com vistas a assegurar a otimização dos seus recursos materiais e do seu quadro de servidores,

almejando vedar a duplicação de meios para fins idênticos (UFSC, 2010a).

A gestão central da UFSC é constituída por órgãos deliberativos e órgãos executivos. Os órgãos deliberativos são: o Conselho Universitário (CUn), para deliberação de ações gerenciais no nível mais alto da Universidade; as Câmaras, com função deliberativa nas áreas acadêmicas, e o Conselho de Curadores, com função fiscalizadora. Os órgãos executivos são: a Reitoria, a Vice-Reitoria, seis Pró-Reitorias e três Secretarias Especiais, conforme mostra o Apêndice B – Organograma Administrativo da UFSC – Gestão maio/2008 a maio/2012.

Como órgão deliberativo máximo, o Conselho Universitário é responsável pela definição das diretrizes da política universitária, acompanhando sua execução e avaliando os seus resultados. Fazem parte do CUn: o Reitor, como presidente; o Vice-Reitor, como vice-presidente; os Pró-Reitores e Secretários Especiais ligados ao ensino, à pesquisa e à extensão; os Diretores das Unidades Universitárias, representantes das Câmaras de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão; Professores representantes de cada Unidade Universitária; um Professor representante dos Professores de Educação Básica da UFSC; Representantes dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação; Representantes do Corpo Discente e seis Representantes da Comunidade Externa (UFSC, 2010a).

A estrutura da UFSC é complexa na sua essência e reflete a complexidade da sua organização como instituição social. A atuação de seus gestores no processo de tomada de decisão faz com que a ação do

planejamento institucional seja um dos elos fundamentais para um bom nível do desenvolvimento da Instituição.

Todavia, a cultura de planejamento exige um considerável esforço e tempo para a sua conscientização, discussão e amadurecimento do processo, o que deve conduzir à construção de métodos e instrumentos de suporte ao processo de tomada de decisão, envolvendo suas unidades acadêmicas e administrativas.

Acredito que, para concretizar a visão de uma Universidade de excelência, como a UFSC, e adequar-se aos desafios e demandas atuais da sociedade, fazem-se necessárias ações inovadoras mediante uma relação compartilhada com a área de Gestão de Pessoas.

1.2.2 A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social

Historicamente, a UFSC se legitima no processo de desenvolvimento da sociedade catarinense, que tem um papel estratégico na formação e no desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico. Todavia, um dos seus maiores desafios no gerenciamento na área de Gestão de Pessoas, perpassa em promover o desenvolvimento das competências institucionais, por meio do desenvolvimento das competências individuais e/ou grupais, de acordo com o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b).

Para tanto, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), como órgão executivo central da administração superior da UFSC, tinha como objetivo auxiliar o Reitor em suas tarefas na área de Gestão de Pessoas, com vistas a contribuir para um melhor nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores (BÚRIGO, 2011).

De acordo com Búrigo (2011, p. 211):

Essa Pró-Reitoria foi criada a partir de um trabalho coletivo, um ideal de Universidade de um grupo de servidores, por meio do compartilhamento de experiências de distintas áreas de atuação na UFSC. O processo de construção da proposta foi consolidado a partir de uma ampla discussão sobre o que se concebia, acreditava e defendia como ações de desenvolvimento de uma Pró-Reitoria voltada para a Gestão de Pessoas.

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social constituiu-se por três Departamentos (UFSC, 2012a): Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal (DDAP); Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde (DDAS); e, Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP).

O DDPP constituiu-se por quatro divisões: Divisão de Concurso e Admissão (DCA); Divisão de Movimentação (DIM); Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento da Carreira (DAFDC) e Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF), que tem como um de seus objetivos, gerenciar as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos em educação e docentes da UFSC (UFSC, 2012a).

De acordo com o Plano de Capacitação (Biênio 2006-2007) (UFSC, 2006), a capacitação é uma atividade meio e uma das possibilidades de formação do trabalhador para o exercício de suas atividades, que se norteia por ações que se integram a partir da tríade: formação para o exercício do cargo, para a atuação no ambiente

organizacional⁴ e para o exercício da função, com a premissa básica de que o ser humano, ao se transformar, transforma também o ambiente no qual interage.

Todavia, a busca em atender às exigências das grandes e velozes transformações sociais, culturas e econômicas nos últimos anos, obrigam as instituições a reverem seus modelos internos de gestão, pressupondo a presença de trabalhadores preparados para este contexto. Deste modo, fazem-se necessários a formação e o desenvolvimento contínuo dos servidores, trabalhadores, para que estes possam atuar com determinadas competências perante esta realidade.

De acordo com Nicolazzi (2012, p. 60):

A noção de competências parece vir ao encontro das estruturas de trabalho, que para funcionar dependem de um querer fazer e de um saber que são inerentes aos servidores, ou seja, lidar com situações mutáveis e complexas depende da predisposição (atitude) dos sujeitos em mobilizar conhecimentos e habilidades.

Colocar o servidor como sujeito ativo neste processo, sendo este o grande responsável pelo sucesso ou fracasso das instituições, não basta, bem como, apenas investir em tecnologia e novos produtos. Acredito, que se faz necessário, sobretudo, propiciar condições de

⁴Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), Cap. III, Art 5º, Parágrafo VI – “Ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal”.

trabalho⁵ e investir nas potencialidades a fim de formar o servidor para lidar com as transformações, advindas da sociedade.

No processo de formação do servidor da UFSC, o Plano Anual de Capacitação (UFSC, 2011b) está composto por Cursos e Módulos planejados conjuntamente com as unidades universitárias e administrativas que definem as prioridades a serem atendidas.

As necessidades de capacitação obtidas com a pesquisa realizada junto aos servidores técnico-administrativos em educação e docentes, bem como pelo corpo gerencial da Universidade, fundamentam o Plano de Capacitação realizado anualmente, sendo que durante seu período de execução, outras ações de capacitação poderão ser realizadas, diante das necessidades de desenvolvimento da Instituição.

Na Administração Pública, a Gestão por Competência tomou foco como objeto de estudo e implantação nas instituições a partir da edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006b) que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e imprimiu novas diretrizes, principalmente no que se refere ao desenvolvimento permanente à adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. As mudanças contidas no novo dispositivo legal atribuíram novos desafios à área de Gestão de Pessoas, em especial às áreas responsáveis pelo desenvolvimento e processo de formação.

⁵ Segundo Búrigo (2003, p. 45) “a concepção de condições de trabalho é complexa, pois não pode se limitar a alguns fatores. Ela é dada ao homem como uma realidade concreta que, a partir das relações que este estabelece com o trabalho, pode manter e/ou transformar essas condições. Alguns elementos constituem as condições de trabalho, como: a infraestrutura, os recursos materiais, a compensação justa e adequada para a satisfação das necessidades do trabalhador, o regime da jornada de trabalho, as legislações trabalhistas, entre outros”.

Deste modo, o Plano Anual de Capacitação da UFSC (UFSC, 2011b), a partir da homologação do citado Decreto (BRASIL, 2006b), deve estar baseado no modelo de Gestão por Competência e orientado para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho do cargo e das funções dos servidores, visando o alcance das competências necessárias para o cumprimento das metas e dos objetivos da Instituição.

Com o desafio de orientar as ações de capacitação por meio do modelo da Gestão por Competência, a UFSC deu início ao alcance deste objetivo com a aplicação de um Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) (UFSC, 2010b) ocorrido no segundo semestre de 2010 e, conseqüentemente, a elaboração do Plano Anual de Capacitação da Instituição (UFSC, 2011b) permeado pela concepção da Gestão por Competência.

É necessário salientar, também, que este LNC (UFSC, 2010b) não teve a pretensão de implantar este modelo de Gestão por Competência na Instituição, contudo, buscou categorizar as necessidades de capacitação dos servidores da UFSC com base nas três dimensões que compõem uma competência: conhecimentos, habilidades e atitudes.

A política de desenvolvimento humano nas instituições federais, de acordo com Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (BRASIL, 2009, p. 53) destaca:

O incentivo às iniciativas de capacitação, promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e

de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal; o apoio ao servidor público em iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; a garantia de acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; o incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção do servidor na carreira e a complementaridade entre o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho, constituem diretrizes que reforçam um novo olhar para o desenvolvimento.

Segundo o Plano Anual de Capacitação 2011 da UFSC (UFSC, 2011b), a política de desenvolvimento de capacitação é apoiada por três instrumentos: o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução de Atividades e o Sistema de Gestão por Competência. Este último, ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação, a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das atividades e funções dos servidores.

A capacitação dos servidores, como já mencionado no presente estudo, como processo permanente e deliberado de aprendizagem, utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. É, portanto, atividade de formação do trabalhador para o exercício de suas atividades.

Como já referenciado, os cursos de capacitação são constituídos por módulos, conforme estabelecido na Portaria Normativa

nº 017/GR (Gabinete do Reitor), de 22 de julho de 2008 (UFSC, 2008): (a) Módulos Específicos, que visam à capacitação do servidor para o desenvolvimento das atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa; (b) Módulos Interambientais, que visam à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional.

Além disto, como ação de capacitação, há a possibilidade de participação dos servidores em cursos de educação formal, em seus diferentes níveis, afastamentos para participar de estágios profissionais, cursos e eventos de curta duração, dentre outras formas de capacitação, balizados pelo interesse Institucional, pelas atribuições do cargo e pelo ambiente organizacional (UFSC, 2008).

Neste diapasão, o desafio da Gestão de Pessoas deve estar, no cerne de uma proposta voltada ao processo do desenvolvimento institucional, como uma atividade meio, em parceria com as demais áreas da Instituição.

1.3 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Para alcançar a plena execução de suas atribuições, a Universidade Federal de Santa Catarina utiliza uma série de princípios que foram construídos historicamente, com vistas a fazer da Instituição uma referencia na sociedade catarinense, brasileira e internacional. Todos estes princípios, para além do Estatuto e Regimento da UFSC (UFSC, 1993) estão expressos no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSC, 2010a) e refletem a missão e visão da Instituição. De acordo com o PDI (UFSC, 2010a), consolidou-se na Instituição a

concepção de que a gestão de uma instituição universitária deve ser fundamentada no planejamento estratégico com horizontes temporais de curto, médio e longo prazo, bem delimitados.

Com vistas a ser uma universidade de excelência, a Universidade Federal de Santa Catarina tem por missão de acordo com o seu Estatuto (UFSC, 1993, art. 3º):

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, 1993).

Em seus valores como Instituição, cada vez mais a UFSC deve afirmar-se como um centro de referência acadêmica, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática e na defesa de um melhor nível de qualidade da vida, com base nos seguintes valores: acadêmica e de qualidade; ousada; culta; atuante; internacionalizada; livre; autônoma; democrática e plural; bem administrada e planejada; saudável; e responsável (UFSC, 2010a).

De acordo com o PDI (UFSC, 2010a), a visão de ser da Universidade exige o desenvolvimento de ações inovadoras em ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte e gestão. Para o ensino, os objetivos são estabelecidos de forma a integrar as políticas de ensino básico, graduação e de pós-graduação. Para a pesquisa, objetiva-se institucionalizá-la mais adequadamente, ampliar a infraestrutura e fortalecer seu papel social. A extensão, como um processo educativo, cultural e científico, busca articular o ensino e a pesquisa de forma

indissociável, com vistas a viabilizar a relação entre a Universidade e a sociedade.

Por fim, na área de gestão, o principal objetivo é a institucionalização de um sistema de planejamento que distinga diferentes horizontes temporais, com destaque para a visão de longo prazo. Objetivos adicionais nesta área, é o processo do desenvolvimento individual dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes, atualização da infraestrutura e da gestão e a profissionalização do relacionamento da UFSC com órgãos externos que afetam a vida da Universidade.

A política de gestão segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSC, 2010a) está centrada na atualização do sistema de planejamento da Universidade, com a institucionalização do planejamento estratégico. O PDI (UFSC, 2010a) é um documento exigido conforme a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004a), e tem a principal função de sistematizar o planejamento com um horizonte temporal de pelo menos um quinquênio.

No artigo 16 do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2006c), o PDI (UFSC, 2010a) é assim definido:

Documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

O PDI (UFSC, 2010a, p. 43), objetivando ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores e visando a melhoria do desempenho institucional, estabeleceu as seguintes metas:

- Reforçar o desenvolvimento individual, promovendo as potencialidades das pessoas e aprimorando a compreensão da função social do trabalho no serviço público de forma integrada com os objetivos institucionais.
- Buscar ajustes na carreira e nas atribuições dos servidores, docentes e técnico-administrativos, tendo em vista o planejamento institucional.
- Aprimorar o atual plano de capacitação profissional e de educação formal, visando ao desenvolvimento individual e das carreiras.
- Gestionar, junto aos Órgãos de Governo, a abertura de novos concursos públicos de servidores para atender as reais necessidades da Instituição.
- Integrar o dimensionamento de pessoal no planejamento institucional.
- Introduzir ações de desenvolvimento institucional em parceria com os servidores aposentados.
- Consolidar a política de saúde integral para os servidores.
- Estabelecer ações de inclusão do servidor alinhadas com os objetivos institucionais.
- Aperfeiçoar e internalizar a cultura da avaliação de desempenho e da responsabilidade gerencial dos recursos públicos como ferramenta importante para um melhor desempenho institucional e relacionamento interpessoal.

Para os próximos cinco anos, as metas específicas na área de Gestão de Pessoas são, conforme consta no PDI (UFSC, 2010a, p. 65):

- Concluir o estudo das rotinas de trabalho, buscando a integração e melhoria dos processos e o aprimoramento do nível de qualidade dos trabalhos realizados.
- Avaliar e analisar novas metodologias de operacionalização dos pagamentos de remunerações e benefícios.
- Desenvolver mecanismos para a integração dos sistemas na área de pessoal.
- Analisar as resoluções internas, com base no estudo das rotinas de trabalho.

Do mesmo modo, as metas específicas para a área de potencialização de pessoas (UFSC, 2010a, p. 65) são:

- Viabilizar discussões acerca das responsabilidades no gerenciamento da força de trabalho terceirizada na UFSC.
- Propor e viabilizar a revitalização de ações de capacitação, tais como a formação a distância, novos módulos profissionalizantes, novos cursos de educação formal em nível de especialização, bem como estudar a possibilidade de oferecer à comunidade módulos de capacitação em horários alternativos.
- Prosseguir na revisão da legislação da UFSC que regulamenta o gerenciamento das carreiras dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes.
- Concluir a fase de aplicabilidade da metodologia do dimensionamento de

pessoal nas Unidades Acadêmicas e dar continuidade ao estudo nas Unidades Administrativas e no Hospital Universitário.

- Participar no desenvolvimento, acompanhamento, melhoria e integração dos sistemas informatizados de administração de recursos humanos, de forma a possibilitar, dentre outros procedimentos, a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e o controle e gerenciamento dos processos de solicitação de pessoal e de requerimentos de remoção.
- Articular com os Ministérios da Educação e do Planejamento, Orçamento e Gestão a busca de um melhor gerenciamento das carreiras técnico-administrativa em educação e docente e dos procedimentos pertinentes à UFSC.

Considero que a Universidade, por ser uma Instituição plural, deve buscar a concretização dos seus objetivos, sem inibir ou amordçar a capacidade individual de gerar ideias, conhecimentos e tecnologias. Isto representa um equilíbrio difícil de obter, que precisa ser revisto periodicamente no meio acadêmico e administrativo. Portanto, a gestão universitária tem como desafio inovar, promovendo a qualificação e o aproveitamento das competências dos servidores, com vistas a elevar a qualidade de vida no trabalho.

Todavia, as políticas públicas educacionais refletem também no processo de desenvolvimento da gestão universitária. Um exemplo concreto foi o que ocorreu com a Universidade, na década de 90, com o

processo de racionalidade financeira que delimitou o processo de gestão das universidades públicas federais brasileiras.

Este cenário de racionalidade financeira junto às universidades é reflexo das políticas públicas neoliberais, que privilegiaram a ampliação do espaço privado em detrimento do público, enfraquecendo o processo de gerenciamento nas universidades públicas federais. Ao mesmo tempo em que as políticas públicas incidiam sobre as universidades com a racionalização financeira, as universidades buscavam outros mecanismos de sobrevivência, de modo a manter-se em condições dignas de trabalho, dentre estes mecanismos destaca-se a parceria com as organizações privadas (BÚRIGO, 2003).

Com vistas a revitalizar as universidades, o Governo Federal instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (BRASIL, 2007c) em 2008, que buscou expandir e reestruturar a universidade federal no período de 2008/2012. Este Programa concretamente tem mudado a organização interna da Instituição, sua dinâmica, de forma extremamente acelerada, objetivando cumprir metas diante do recebimento de verbas em um processo que tem por essência a revitalização das universidades públicas federais no cenário nacional.

O REUNI foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de maio de 2007 (BRASIL, 2007c), sendo ainda regulado pelas Portarias Interministeriais nº 22, de 30 de abril de 2007 (BRASIL, 2007a) e nº 224, de 23 de julho de 2007 (BRASIL, 2007b). Tem por objetivo, de acordo com o artigo 1º do Decreto em comento (BRASIL, 2007c): “criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível da graduação, pelo melhor aproveitamento da

estrutura física, e de recursos humanos existentes nas universidades federais”.

O REUNI (BRASIL, 2007c) estabelece seis dimensões cada uma com um conjunto de aspectos específicos, que devem constar do Plano de Reestruturação das universidades federais, de acordo com a realidade de cada instituição (BÚRIGO, 2009). São elas:

- **Ampliação da Oferta:** refere-se à ampliação da oferta de educação superior pública. As grandes ações desta dimensão são o aumento de vagas de ingresso, em especial no período noturno e a redução das taxas de evasão e ocupação de vagas ociosas;
- **Renovação Pedagógica:** dimensão voltada para buscar a renovação pedagógica da educação superior. As grandes ações previstas para esta dimensão são a articulação da educação superior com a educação básica, profissional e tecnológica; atualização dos mecanismos, metodologias e tecnologias de ensino-aprendizagem utilizados e desenvolvimento de programas de capacitação pedagógica com implementação de novos modelos;
- **Suporte da Pós-Graduação ao Desenvolvimento e Aperfeiçoamento Qualitativo dos Cursos de Graduação:** as ações relativas à pós-graduação são coordenadas visando ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo da graduação. As principais ações desta dimensão envolvem o suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação; a articulação entre a

graduação e a pós-graduação e a expansão quali-quantitativa da pós-graduação, orientada para a renovação pedagógica;

- **Compromisso Social:** As grandes ações previstas são o aprofundamento das discussões e o trabalho efetivo em políticas de inclusão social; o fortalecimento e a criação de novos programas de assistência estudantil que dêem sustentação às políticas de inclusão e o aprofundar das políticas de extensão universitária;
- **Mobilidade Intra e Interinstitucional:** ampliar significativamente a mobilidade estudantil, com ações voltadas ao aproveitamento de créditos e à circulação de estudantes entre cursos e programas, e entre instituições de educação superior; e,
- **Reestruturação Acadêmico-Curricular:** visa à revisão da estrutura acadêmica com a reorganização da estrutura acadêmica dos cursos de graduação, buscando a elevação do nível de qualidade ofertada pelos mesmos; a diversificação das modalidades de graduação com vistas à superação da profissionalização precoce e especializada; a implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos, com a construção de itinerários formativos; e, a previsão de modelos de transição para a reestruturação acadêmico-curricular.

De acordo com o Decreto (BRASIL, 2007c), estas dimensões têm a intenção de possibilitar uma concepção mais flexível de formação acadêmica na graduação, com vistas a evitar a especialização precoce e possibilitar que o seu desenvolvimento atenda às diversidades regionais, às particularidades locais, bem como às múltiplas áreas do conhecimento que integram os diferentes cursos, resguardado o caráter de universalidade que caracteriza o saber acadêmico.

Por outro lado, conforme Búrigo (2009), o REUNI (BRASIL, 2007c) por meio de suas dimensões retratam ainda a interferência dos organismos internacionais, na definição das políticas públicas, com receitas prontas de como os países pobres ou emergentes devem agir, no sentido de alcançar outro nível educacional, desconhecendo a realidade de cada país.

Para tanto, diante dos dilemas vivenciados pela Universidade a partir da década de 90, e com a perspectiva das ações do REUNI (BRASIL, 2007c), no que tange ao processo de gestão, considero que se faz necessário um trabalho conjunto de discussão coletiva, de um querer compartilhado, da comunidade universitária (docentes, alunos, técnicos e corpo gerencial), de modo a efetivamente contribuir para o processo de construção e reconstrução, pontuando: que universidade estamos construindo e que universidade desejamos construir.

Por meio dos desafios presentes nas grandes ações do Projeto REUNI (BRASIL, 2007c), já estão em desenvolvimento na UFSC várias ações estabelecidas na proposta original, envolvendo as Unidades Administrativas e Acadêmicas. São elas (UFSC, 2010a, s/p):

- Propostas de novas licenciaturas e consolidação das já instauradas com impacto direto na Formação de

Professores. É esperado atender aos professores da rede pública de ensino, com o intuito de dar maior nível de qualidade ao processo do ensino no Estado.

- Aumento do número de bolsas aos alunos da graduação e da pós-graduação, dando maiores oportunidades àqueles que têm restrições de permanência na universidade pública por falta de condições econômicas.
- Aumento no volume de construções e de investimentos resultando em oportunidades locais efetivas de emprego e de comércio.
- Melhoria do ambiente universitário com a construção de novos edifícios, reformas e adequação dos prédios mais antigos, melhoria dos laboratórios, modernização da infraestrutura, ampliação dos serviços culturais e aquisição de novos equipamentos.
- Contratação de novos professores ampliando significativamente a produção científica relevante ao desenvolvimento do Estado.
- Contratação de servidores técnico-administrativos em educação, com vistas a modernizar a gestão acadêmica, assim como aprimorar o atendimento de usuários internos e externos.
- Criação de cursos noturnos dando maiores oportunidades de formação.
- A formação crescente de profissionais qualificados com vistas a melhorar significativamente os serviços públicos na área de saúde, educação e outros.

- Ocupação de vagas ociosas diminuindo o desperdício de recursos públicos.
- A consolidação das políticas de inclusão que ajudarão a diminuir as gritantes desigualdades sociais que, apesar do desenvolvimento do Estado, ainda persistem em Santa Catarina.

A gestão e o desenvolvimento institucional perpassam pela premissa da Universidade a serviço da sociedade, compromissada com o avanço do conhecimento e com a melhoria do nível de qualidade de vida das pessoas. Todavia, para que isto aconteça, a UFSC não deve ser fechada em si mesma, mas sim voltada para o seu contexto social, a fim de garantir essencialmente a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. A concretização das ações pontuadas pela UFSC, por meio do REUNI (BRASIL, 2007c), perpassam inevitavelmente por esta premissa.

Sem dúvida, a Universidade passa por um processo de transformação, com reflexos nas práticas gerenciais. Neste contexto, o repensar a Universidade, perpassa também pelo repensar das ações da área de Gestão de Pessoas, como uma área essencial ao processo de desenvolvimento institucional.

1.4 GESTÃO DE PESSOAS COM O ADVENTO DO DECRETO n° 5.707/2006 (BRASIL, 2006b).

Com a publicação do Decreto n° 5.707/2006 (BRASIL, 2006b), a área da Gestão de Pessoas se volta para o desenvolvimento da competência com vistas à aquisição do conhecimento, habilidade e atitude do servidor para o exercício das funções públicas de sua responsabilidade, objetivando alavancar os resultados a serem alcançados institucionalmente. Essencialmente, o Decreto (BRASIL, 2006b) busca alinhar, de forma mais efetiva, o potencial dos servidores com o cumprimento dos objetivos da instituição.

Segundo Fischer (1992), a área de Gestão de Pessoas de uma organização/instituição desenvolve as políticas e práticas visando potencializar o trabalhador, os processos de trabalho, bem como as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Isto posto, a Gestão de Pessoas por meio de ações de desenvolvimento, dentre elas as ações de capacitação, está vinculada ao processo de desenvolvimento de pessoas e equipes para a obtenção de melhores resultados para a instituição.

A Gestão de Pessoas caracteriza-se pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma instituição, que são as pessoas que a compõem. A Gestão de Pessoas é um assunto com crescente relevância na área de administração, mas que necessita de muita atenção e ações de parcerias, com outras áreas da instituição, para seu pleno desenvolvimento.

De acordo com Búrigo (2011, p. 212):

Dentro da complexa relação com o mundo do trabalho, a área de Gestão de Pessoas tem sofrido mudanças significativas em sua constituição a partir da década de 90. Há uma tendência de não mais administrar as pessoas, como preconizava a clássica teoria da administração, mas sim administrar com as pessoas, envolvendo-as no processo de decisão das organizações/instituições.

Ao administrar com as pessoas, para o processo de potencialização de desenvolvimento das pessoas faz-se necessário um olhar mais amplo sobre as suas potencialidades e individualidades. Dentro desta perspectiva, a maior ou menor aptidão do indivíduo para o cumprimento de determinada tarefa começou a ganhar importância.

A UFSC como qualquer instituição, se constrói ou se destrói pelo desempenho das pessoas que nela trabalham, pois são elas o diferencial que impulsiona e, às vezes, até desestabiliza o desenvolvimento de qualquer instituição. Neste contexto, faz-se necessário considerar uma Gestão de Pessoas voltada aos servidores, a partir da realidade os quais interagem o cotidiano universitário (BÚRIGO, 2011).

O cotidiano universitário é marcado por anseios, desejos e necessidades que perpassam diariamente as unidades administrativas e universitárias da UFSC, onde os servidores nem sempre têm as respostas para tais demandas implicando, muitas vezes, em informações e ações desarticuladas, com perda da noção da realidade interna e externa da Universidade.

Búrigo (2011) destaca a relevância da construção de uma Universidade integrada onde os servidores possam sentir-se pertencentes

e corresponsáveis do processo de desenvolvimento institucional. Ou seja, um espaço plural e democrático com vistas a um melhor nível de vida no trabalho para os servidores, possibilitando contribuir para a melhoria da interação e das relações no interior da UFSC.

Todavia, como já mencionado neste estudo, a Gestão por Competência, com o advento do Decreto nº 5.707/ 2006 (BRASIL, 2006b), vem se apresentando como um desafio, de modo a rever as práticas desenvolvidas na área de Gestão de Pessoas da Instituição.

1.4.1 Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b).

De acordo com a literatura investigada, os avanços observados nas últimas décadas, têm provocado nas instituições, sejam elas públicas ou privadas, a busca de formas de gestão que objetivem melhorar o nível do desempenho dos seus servidores, com vistas a alcançar melhores resultados e ir ao encontro da missão institucional.

No Serviço Público Federal esta busca de novas formas de gestão, não é diferente. A partir da década de 90, com as profundas mudanças ocorridas nos cenários nacional e internacional, o Estado teve a necessidade urgente de buscar novos caminhos. Neste contexto, de acordo com Brito (2005, p. 37):

Torna-se fundamental para a instituição se apropriar de uma dimensão da realidade que é complexa e de difícil acesso e que se refere à cultura organizacional e à subjetividade do trabalhador para obter o comprometimento para a construção dos novos modelos.

Há, contudo, um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para uma nova prática de gestão e, para tanto, algumas questões cruciais precisam ser enfrentadas. Um dos potenciais caminhos a ser percorrido é o aprimoramento da Gestão de Pessoas, tendo como premissa sua valorização e a modernização dos processos de trabalho.

O Governo Federal, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006b), instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, objetivando melhorar os serviços prestados ao cidadão. A Gestão por Competência é um novo modelo de gerenciamento que vem sendo adotado pelas Instituições Públicas de Ensino Superior com base no citado Decreto (BRASIL, 2006b).

Em seu artigo 1º, o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b) apresenta a finalidade da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.
- II - desenvolvimento permanente do servidor público.
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação.
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

A Gestão por Competência visa conhecer e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho dos servidores e, com isto, agregar valor ao indivíduo e à instituição (DUTRA, 2001). Todavia, ressalta-se um processo de alinhamento como elemento constituinte do conceito expresso pelo Governo Federal, evidenciando a necessidade de adequar as competências requeridas aos objetivos institucionais.

No Decreto citado (BRASIL, 2006b), artigo 2º, inciso I, a capacitação é definida como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências individuais”. No artigo 2º, inciso II do Decreto em comento (BRASIL, 2006b), a Gestão por Competência é definida como “gestão da capacidade 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”.

O Decreto nº 5.707/ 2006 (BRASIL, 2006b) apresenta também uma definição ampla de eventos de capacitação, considerando cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos que buscam contribuir para o desenvolvimento das competências do servidor em consonância com os interesses da Administração Pública Federal direta, autárquica e funcional.

Cabe destacar que, no caso do desempenho das funções públicas, existem competências que singularmente, devem estar presentes nos servidores como, por exemplo: espírito público, visão de estado, ética, flexibilidade, cortesia, entre outras. Para tanto, para o

desenvolvimento das competências o processo da aprendizagem está intrinsecamente presente (ZARIFIAN, 2001).

De acordo com Torres (1992, p. 85), “aprender é examinar as suposições, para buscar perspectivas novas, prever as mudanças e saber conduzi-las de tal forma que as pessoas possam construir o futuro, e não se acomodar a ele”.

Na instituição, a partir do processo formal da aprendizagem, o desenvolvimento das competências, pode potencialmente se desenvolver por meios das ações de capacitação. Pesquisa realizada por Pires *et al.* (2005) aponta que algumas instituições públicas já adotaram o modelo de Gestão por Competência, porém, enfrentam problemas, porque o Governo Federal não apresenta diretrizes claras em relação ao modelo a ser adotado.

O Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (BRASIL, 2009) apresenta o resultado de uma pesquisa elaborada pela Secretaria de Recursos Humanos da Administração Federal, da qual participaram 100 instituições públicas, que teve como objetivo conhecer as áreas responsáveis pela gestão do desenvolvimento e o processo de Gestão por Competência. Como resultado, verificou-se que, dos órgãos da administração direta, 50% informaram que os trabalhos de implantação do modelo de Gestão por Competência iniciaram ou encontram-se em fase de concepção.

Foram identificados, também nesta pesquisa (BRASIL, 2009, p.58), barreiras ou fatores que dificultam a implantação da Gestão por Competência:

Falta de consenso sobre o tema; ausência de sensibilização dos dirigentes da organização para a necessidade de implantação do modelo; recente edição do Decreto e da abordagem de gestão por competência; necessidade de servidores qualificados; necessidade de apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de gestão por competência; ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competência); fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão; carência de quadro próprio de servidores; necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas.

Ao adotar o conceito de Gestão por Competência, o Governo Federal imprimiu às instituições públicas o desafio de estabelecer um referencial teórico e metodológico para a gestão de desenvolvimento de pessoas. Cabe destacar que, o fato da Gestão por Competência ser um modelo relativamente recente e complexo, tem contribuído para a manutenção das incertezas quanto à factibilidade e a maneira de se aplicar esta proposta no serviço público. E isto se reflete, diante da pesquisa realizada neste estudo, na quantidade de publicações produzidas para tratar deste tema, em relação às produzidas no setor privado. Os resultados apontados pela literatura da Gestão por Competência no setor privado servem de reflexão, porém eles não podem ser exportados diretamente para o setor público, pois precisam

ser repensados observando as particularidades da realidade do setor público.

Neste contexto, o desafio que se coloca à Administração Pública, mais do que apropriação do conceito de competência, é o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem há um processo de insulamento, em instituições flexíveis e empreendedoras. No setor público, mais do que em qualquer outro setor, a base fundamental da abordagem de competência deixa de ser o desenho de cargos e passa a ser um conceito dinâmico de habilidade e competências necessárias ao cumprimento da missão da instituição.

1.4.2 Gestão por Competência

A expressão “competência” surgiu na Idade Média e, na linguagem jurídica, segundo Isambert (1997), diz respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar determinada questão. Com o advento da administração científica, passou a ser utilizada para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinados trabalhos.

De acordo com Fleury (2001), a competência é o estado de ser funcionalmente adequado com bom nível de qualidade, com conhecimento, julgamento, habilidades ou força para a realização de uma determinada tarefa. Tal definição menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. No Novo Dicionário da Língua Portuguesa (FERREIRA, 2009, p. 508), competência “é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”.

Para Carvalho *et al.* (2009), o conceito de competência possui respaldo internacional e vem sendo assumido como a oportunidade de aproximação entre a educação e o mundo do trabalho, fazendo do trabalho um princípio educativo.

A preocupação com a competência associada à eficiência não é recente, pois Taylor (1970) chamava atenção para homens eficientes e, baseado na teoria taylorista de seleção e treinamento dos trabalhadores, buscava profissionais com habilidades necessárias específicas do cargo.

Algumas concepções valorizam determinadas competências, Zarifian (2001), por exemplo, ao definir competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas. Para o autor, a competência deve representar o comprometimento com a situação de trabalho, complexa com o uso de uma reflexividade no trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos ocasionais, inesperados, exigindo do trabalhador o saber fazer, estimulando a capacidade de raciocínio e a criatividade, assim como a sensibilidade e a vontade de aprender, desenvolvendo a capacidade de visualizar oportunidades e problemas por ângulos diferentes.

O desenvolvimento das competências, não pode transformar o trabalhador em um robô que obedece cegamente às ordens. Entretanto, para que possa tomar iniciativa, ele precisa desenvolver a capacidade de imaginação e de invenção e, dessa forma, abordar o trivial e o imprevisto de maneira adequada e inovadora. Trata-se de assumir a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação (ZARIFIAN, 2001).

O objetivo da Gestão por Competência conforme Brito (2005), não é impor uma competência específica à instituição através de mudanças estruturais, mas potencializar a perspectivas por meio das ações de cada gerente e servidor. Isso significa estabelecer um processo de participação envolvendo as unidades de planejamento e de desenvolvimento e isto só se materializa a partir do engajamento de todos.

A competência não é somente um conjunto de qualificações que um indivíduo detém, mas também, o resultado ou efeito de tais qualificações, aplicadas ao ambiente de trabalho. Zarifian (2001) afirma que ter competência é assumir responsabilidade frente à situações de trabalho complexas a partir de uma postura reflexiva. Na abordagem do autor, observa-se que ele refere-se a atitudes relacionadas ao trabalho, atribuindo um grau de menor importância aos aspectos técnicos. Desta forma, exige-se dos servidores algo além dos conhecimentos: saber ser e agir para que torne possível a reflexão sobre como e quais qualificações são importantes para o desenvolvimento de suas ações no ambiente de trabalho.

Isto posto, com base na pesquisa realizada e sem o objetivo de ser exaustivo, considero que competência seria o conjunto de características individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) que, em um contexto institucional/organizacional particular, possibilita a realização de atividades profissionais segundo certas diretrizes, para produzir resultados que satisfaçam critérios de desenvolvimento da instituição/organização onde o trabalhador/servidor esteja inserido.

Como já mencionado na presente Dissertação, no serviço público, a Gestão por Competência inicia sua caminhada, mas ainda é

preciso muito refletir sobre a implantação da Gestão de Pessoas por Competência alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional. Todavia, há de se destacar a relevância da formação de gestores qualificados para a construção e aplicação deste modelo de gestão como ferramenta do desenvolvimento institucional.

1.5 GESTÃO PÚBLICA

A globalização como ferramenta da política neoliberal, a forte competitividade no mercado de trabalho e as rápidas mudanças tecnológicas vêm exigindo dos gestores uma capacidade de percepção, adaptação e, até mesmo, antecipação às mudanças do comportamento do trabalhador na sociedade mediada pelo mercado.

Contudo, a gestão pública, voltada para a demanda da sociedade, historicamente, se fortaleceu a partir da segunda metade do Século XX como alternativa para superar os problemas causados pela incapacidade dos governantes de responder com agilidade e efetividade às novas demandas e expectativas de uma sociedade cada dia mais exigente (FERLIE *et al.*, 1999).

De acordo com a literatura investigada no presente estudo, as mudanças pelas quais o mundo atravessa obrigam a busca da eficácia, eficiência e efetividade, essencialmente também no serviço público. Eficácia diz respeito ao alcance de objetivos e metas, ou seja, do resultado ou da mudança pretendida em uma dada realidade, em determinado tempo. Eficiência é a capacidade de selecionar e usar os meios efetivos de menor desperdício a fim de realizar uma tarefa ou um propósito. É a relação entre os custos e os produtos obtidos. Por fim,

efetividade é a real contribuição em termos de resultados no alcance com bom nível de qualidade de uma intervenção ou do impacto do desenvolvimento esperado. Diz respeito à obtenção de maior quantidade/qualidade de impactos positivos e do menor número dos impactos negativos (GRATERON, 1999).

Historicamente no processo de desenvolvimento da gestão pública, têm-se as práticas de gestão voltadas ao patrimonialismo e à burocracia. A prática de gestão patrimonialista historicamente deu lugar à prática de gestão burocrática. Entretanto, diante das transformações sociais a partir do Século XX, surgiu a necessidade de otimização da máquina pública para atender ao cidadão. Esta prática, em alguns casos, também já não atende a certas necessidades em certos setores da administração, desaparecendo gradativamente, embora em outros setores, ainda seja indicada e preservada (BRESSER PEREIRA, 1996).

Tal como outras organizações ou instituições, as universidades públicas federais, passam por tensões internas e externas, no que tange ao seu processo de gestão pública, ao enfrentar questões de ordem econômica ou institucional como reflexão do mercado altamente competitivo. Schmidt (2002, p. 80) caracteriza bem este processo:

Não há como dirigir uma universidade pública sem um agudo senso de realidade para perceber suas mazelas e buscar formas de superá-las, sem vivências compartilhadas e experiências comuns, sem um planejamento flexível e claro para saber exatamente quais são as prioridades e até onde podemos ir. Também não há como conduzir essa instituição sem utopia, sem conceber horizontes mais amplos e ricos do que aqueles que fazem parte do cotidiano, sem ultrapassar limites, sem antecipar o futuro.

Para a autora, a gestão de uma IES, em especial da universidade pública federal, no Brasil é um desafio, cabendo ao administrador entender as dificuldades não como obstáculos ao trabalho, mas como parte de um processo a ser superado, além de criar elementos que contextualizem as instituições de ensino no cenário econômico e social.

Para Guimarães *et al.* (2000), o setor público tem procurado adotar uma Gestão por Competência como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilite um melhor nível de qualidade e eficiência dos serviços públicos. Dentre os vários fatores que levam a este processo, destacam-se: a necessidade de adequação dos recursos públicos aos níveis crescentes de exigência da sociedade e a possibilidade da utilização de novas ferramentas gerenciais e administrativas.

Neste contexto, a gestão flexível está associada à ideia de inovação, mudança, agilidade e de capacidade de adaptação, de forma que a instituição possa responder com eficiência às demandas da sociedade (GUIMARÃES *et al.*, 2000). Todavia esta flexibilização é um elemento fundamental no processo gerencial vinculado em uma relação de mediação com a cidadania organizacional/institucional.

De acordo com Guimarães *et al.* (2000), a cidadania organizacional/institucional faz com que as organizações/instituições desenvolvam-se dentro de um ambiente ético e saudável, e diz respeito ao relacionamento entre instituição/organização e sociedade, relação trabalhador e trabalhador; trabalhador e gestor; e trabalhador e desenvolvimento institucional/organizacional.

Comportamentos de cidadania organizacional/institucional são definidos como um conjunto de ações espontâneas dos funcionários que trazem consequências benéficas à instituição/organização como um todo, não incluídas nas exigências do papel formal, nem nos esquemas formais de recompensas e sanções previstos pela instituição/organização (GUIMARÃES *et al.*, 2000).

Katz e Kahn (1978, p. 381) definem como integrantes do comportamento inovador e espontâneo, cinco dimensões comportamentais da cidadania organizacional/institucional:

- Atividades de cooperação com os demais membros do sistema.
- Ações protetoras do sistema e subsistema.
- Sugestões criativas para melhoria da instituição.
- Autotreinamento para maior responsabilidade institucional.
- Criação de clima favorável para a instituição no ambiente externo.

Por outro lado, a cidadania organizacional/institucional também vem sendo discutida como uma busca para dirimir o pouco interesse do trabalhador pelo desenvolvimento da organização ou instituição na qual está inserido. O que Siqueira (2003) chama de cognitivamente apto, ou seja, estar aberto à flexibilização na qual o trabalhador estabelece mais uma relação de proximidade com a organização/instituição do que a indiferença. Tal comportamento seria criado a partir de uma atitude pró-cidadã do próprio empregador, como explica Fischer (2002), mas foi esquecido ao longo do Século XX, voltando a ser propagado apenas nas últimas décadas devido às

mudanças sociais, políticas e culturais que contextualizam o processo de desenvolvimento das organizações/ instituições.

De acordo com Kotter (1997), os estilos de gerência antiquados e imperiais estão desaparecendo gradativamente, como por exemplo, o burocrático. Em um mundo que muda rapidamente, onde há necessidade de engajar as mentes, os gestores que não se comunicarem não serão capazes de transformar suas instituições/organizações. Contudo, a universidade precisa entender-se como uma instituição composta por indivíduos plurais e com ideais, por vezes, antagônicos, mas que necessitam conviver, convergir e compreender a instituição na qual estão inseridos.

Com base na literatura investigada, como negação, a gestão essencialmente burocrática e as transformações ocorridas na sociedade a partir do Século XX, propõe-se uma gestão mais humanitária, onde o trabalhador exerça um papel como parte do grupo e não apenas como um indivíduo à parte dele. Como já mencionado no presente estudo, a preocupação com a eficiência não é recente, pois desde Weber, no início do Século XX, preocupado com a modernidade, e Peter Drucker, em 1959, preocupado com o acesso ao conhecimento, a gestão voltada ao processo do desenvolvimento do trabalhador vem se construindo historicamente (BRITO, 2005).

De acordo com Carvalho *et al.* (2009) historicamente na gestão pública, a década de 30 foi marcada pela organização de um aparelho estatal mais moderno, com os primeiros indícios de implantação de cargos e carreiras para o serviço público com base meritocrática, mas ainda mantendo uma estrutura paralela de admissão. Entre os anos de 1960 e 1970, a maior mudança na administração

pública ocorreu com o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967), que dispõe sobre a Organização da Administração Federal e a Reforma Administrativa. Muito do que foi estabelecido por este Decreto (BRASIL, 1967) permanece atualmente, como, por exemplo, a divisão entre administração direta e indireta e a divisão de alguns ministérios e respectivas áreas de competência.

Como forma de controle e administração de dados cadastrais, no início dos anos 90 foi instituído o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) como um programa informatizado para controlar a folha de pagamento, sendo o repositório das informações cadastrais de todos os servidores, civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutário e celetista vinculados ao Governo Federal (CARVALHO *et al.*, 2009).

A década de 90 foi marcada pelas privatizações, pela extinção de vários órgãos e implantação de planos de demissão voluntária. No fim desta década, retomaram-se as contratações em alguns setores específicos. Todavia, o quadro de pessoal das universidades públicas federais, em certa medida, foi ampliado com a publicação do Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010 (BRASIL, 2010), relativo ao servidor referência e da Portaria Normativa Interministerial nº 22, de 30 de abril de 2007 (BRASIL, 2007a), relativo ao professor equivalente.

Na segunda metade da década de 90, o Governo Federal realizou uma reforma que mexeu não só com a organização das estruturas administrativas, mas também com os direitos e deveres dos servidores. Após extensos debates e negociações, foi aprovada em 1998 a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 (BRASIL, 1998), que permitiu o estabelecimento de contratos de gestão entre o poder

público e entidades da administração direta e indireta, estabeleceu teto remuneratório para cargos públicos e cargos eletivos, assegurou a existência de escola de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores, definiu situações que geraram a perda do cargo, e previu limite para despesas com pessoal (CARVALHO *et al.*, 2009).

A história da administração pública no Brasil segundo Carvalho *et al.* (2009, p. 103):

É pontuada por altos e baixos, por momentos em que a organização das atividades do Estado recebeu especial atenção e por outros nos quais não foi um tema da agenda de Governo. No contexto das transformações globais que afetam a administração pública, a Gestão de Pessoas desponta como área fundamental para um melhor desempenho estatal. O desafio passa a ser a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios, o que implica a superação de uma cultura administrativa que não vê a questão dos recursos humanos com destaque.

Como já apresentado no presente estudo, a abordagem da Gestão por Competência por meio da publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b) vem contextualizando um novo cenário para a gestão pública, essencialmente para a Gestão de Pessoas, uma vez que sua base de sustentação está no conhecimento, nas habilidades e atitudes requeridas pela instituição. Contudo, acredito que, para tanto, faz-se pertinente uma reflexão sobre a flexibilização da lógica trabalhista, o envolvimento e a responsabilização permanente do trabalhador em seu processo de desenvolvimento, alicerçado ao da instituição.

A flexibilização da lógica trabalhista vem sendo analisada como uma das maneiras mais eficientes de confrontar a gestão burocrática. A rigidez, para Spaltro (2004, p. 130), é o principal obstáculo às mudanças necessárias para tal readequação da cultura organizacional/institucional: “atualmente, sem flexibilidade não é possível construir bem estar no trabalho e ter sucesso nas organizações, sejam estas públicas ou privadas”. Considero que a flexibilização na gestão pública, principalmente no que tange às relações de trabalho, potencializa a subjetividade do trabalhador, o desenvolvimento do trabalho em equipe, o resgate da humanização das relações de trabalho, negando a gestão pública essencialmente burocrática.

2 DIRETRIZES METODOLÓGICAS

Neste capítulo é apresentada a abordagem metodológica desenvolvida para a realização da presente pesquisa. Delimitado o fenômeno investigado, ou seja, o processo de implantação da Gestão por Competência a partir da homologação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b) na UFSC, por meio da visão dos gestores administrativos, apresento o tipo e a natureza do estudo, a população e a amostra, o instrumento que utilizei para a coleta de informações e o processo empregado em sua análise.

2.1 FASES METODOLÓGICAS

2.1.1 *Tipo e a natureza do estudo*

Este estudo se fundamenta teórica e metodologicamente na busca das causas mediatas e imediatas do fenômeno investigado, com o intuito de compreender as representações historicamente intrínsecas no desenvolvimento deste fenômeno.

Apoio-me no estudo de caso para dar suporte às inquietações de “como” e “porque” o fenômeno investigado se manifesta. Nesta perspectiva, a opção pelo estudo de caso justifica-se por ser descritivo, interpretativo e explicativo.

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, considerando a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O sujeito-observador faz parte do processo de

conhecimento e interpreta o fenômeno investigado, de acordo com seus valores e crenças, dando-lhe um significado (TRIVINÓS, 1992).

Com base em Richardson *et al.* (1989), a opção pela pesquisa qualitativa justifica-se principalmente quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social; neste caso, o processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC, a partir da homologação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b). A abordagem qualitativa auxilia no tratamento de situações complexas ou estritamente particulares. Além do mais, possibilita compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais e comportamentos individuais.

Triviños (1992) e Nogueira (1975) sugerem que o foco da pesquisa esteja vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e/ou à prática cotidiana que ele realiza como profissional. Esta recomendação, no presente trabalho, foi efetivamente atendida, pois o pesquisador faz parte do quadro funcional da instituição estudada.

A partir da abordagem qualitativa, o presente estudo caracteriza-se por ser descritivo, interpretativo e explicativo, pois busca descrever, interpretar e explicar como se manifestam os fatores e fenômenos de determinada realidade, procurando desvelar a relação e conexão do fenômeno investigado com outros, sua natureza e características. Cabe salientar que com base na pesquisa bibliográfica foi possível fundamentar e diagnosticar a situação existente do fenômeno investigado, bem como justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

2.1.2 *A população e a amostra*

A população na pesquisa qualitativa é considerada uma referência, uma amostra delimitada pelo pesquisador, a partir de critérios intencionais, de acordo com os objetivos da investigação que orienta a seleção dos sujeitos a participarem da pesquisa (TRIVINÕS, 1992).

A amostra foi estabelecida com vistas a abranger diferentes níveis hierárquicos da Instituição, sendo que as informações coletadas buscaram representar o ambiente estudado. Fazem parte desta amostra⁶: Pró-Reitor de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), Chefe da Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF) do Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP/PRDHS), Secretário de Planejamento e Finanças (SEPLAN) e Diretor do Departamento de Planejamento (DPL/ SEPLAN).

A opção pela definição desta amostra justifica-se por considerar que estes gestores, por meio de suas práticas laborativas, podem trazer elementos de análise com vistas a atender as indagações do objetivo inicialmente proposto.

Suas atividades laborativas estão alicerçadas ao processo de capacitação e planejamento da Instituição investigada:

- Pró-Reitor de Desenvolvimento Humano e Social. Dentre outras ações tem por atribuição: coordenar e acompanhar o desenvolvimento das políticas de potencialização de

⁶ Como já mencionado na apresentação deste trabalho, estes cargos estavam contemplados na Gestão da UFSC de maio/2008 a maio/2012.

pessoas, destinadas aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação (UFSC, 2012a).

- Chefe da Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF/DDPP/PRDHS). A DCAF, como já exposto no presente estudo, é uma Divisão do Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas. Dentre outras ações do Departamento em comento, tem por atribuição, desenvolver em articulação com os órgãos competentes e em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional, a política de capacitação dos servidores da UFSC (UFSC, 2012a).
- Secretário de Planejamento e Finanças (SEPLAN). Dentre outras atribuições, está a de coordenar o planejamento institucional, ocupação física e projetos de arquitetura e engenharia, a gestão orçamentária, financeira, contábil, a avaliação institucional, bem como a elaboração da prestação de contas anual (UFSC, 2012b).
- Diretor do Departamento de Planejamento (SEPLAN). Dentre outras atribuições, está a de estabelecer diretrizes e propor normas aplicáveis às atividades de planejamento institucional, observando a legislação em vigor; coordenar o planejamento institucional, por meio de seus instrumentos de gestão; orientar e apoiar as atividades de elaboração de planejamento; e acompanhar a execução do planejamento institucional (UFSC, 2012b).

2.1.3 *Coleta de informações e análise*

A pesquisa qualitativa, pelo tipo de técnicas que emprega – neste caso a entrevista semiestruturada –, não estabelece separações estanques entre a coleta e a interpretação das informações. Existe um fluxo constante de informações que são levantadas e interpretadas, podendo surgir novas questões, o que requer outra busca de dados (TRIVINÓS, 1992).

Para Triviños (1992), o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização), interpretação referencial (tratamento e reflexão).

Por fim, o mesmo autor ressalta que, independente da técnica de coleta de informações utilizada, para que “os resultados tenham validade científica eles devem atender às seguintes condições: coerência, consistência, originalidade e objetivação” (TRIVINÓS, 1992, p.170).

Inicialmente, procedeu-se a uma pesquisa exploratória para conhecer as questões inerentes à Universidade. Este levantamento exploratório possibilitou um primeiro contato com informações tanto do ambiente objetivo quanto subjetivo da UFSC.

A partir deste contexto, as informações utilizadas na pesquisa são de dois tipos: Primários (aqueles coletadas pela primeira vez pelo pesquisador) e secundários (disponíveis na legislação, no ordenamento jurídico e nos demais atos administrativos da Universidade, além de construtos teóricos existentes na literatura especializada). A opção pela

entrevista semiestruturada, justifica-se por que esta, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

De acordo com Triviños (1992, p.146), a entrevista semiestruturada, é:

Aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e, que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Vide Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações – que visa inicialmente possibilitar a identificação do entrevistado, a caracterização da amostra, por meio da mensuração de dados com técnicas simples, com vistas à análise e interpretação.

As demais perguntas que constituíram o roteiro da entrevista serviram de base para a busca de informações que, sustentadas pela fundamentação teórica utilizada, possibilitaram a análise do fenômeno investigado. Estas perguntas foram organizadas tendo por base categorias predefinidas, que auxiliaram no processo de interpretação e análise do conteúdo das informações obtidas nas respostas dos entrevistados. A relevância da definição das categorias preliminarmente

permite que o pesquisador não corra o risco de desviar o foco de sua investigação no decorrer da entrevista.

Nestes termos, o instrumento de pesquisa foi constituído por perguntas que envolveram as seguintes categorias empíricas: **Universidade Pública, Política de Desenvolvimento Institucional e Processo de Gestão.**

a) Universidade Pública: a percepção do entrevistado sobre a Universidade Pública e qual o papel do gestor público universitário na contribuição para o desenvolvimento e fortalecimento da UFSC;

b) Política de Desenvolvimento Institucional: compreender como o entrevistado concebe as ações de capacitação na atual Política de Desenvolvimento Institucional da UFSC, sua coerência e sua percepção de mudanças nas diretrizes da política de desenvolvimento institucional após a publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b); e,

c) Processo de Gestão: a avaliação do entrevistado sobre o processo de Gestão por Competência na UFSC, por meio das ações de capacitação a partir da publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b); sobre a implantação do processo da Gestão por Competência, no serviço público e na universidade pública; e o entendimento do entrevistado acerca do processo da Gestão por Competência por meio das ações de capacitação propiciada pela UFSC, se isto pode ser um dos elementos potencializadores do processo de desenvolvimento institucional e de que forma.

Estabelecida a amostra e definido o instrumento de pesquisa, foram agendadas as entrevistas e iniciado o processo de coleta de informações no período de 02 a 07 de maio de 2012. Para obter registro fiel das entrevistas, utilizei, com a autorização dos entrevistados, gravações digitais registradas em *Ipod* que foram salvas em arquivos de computador e transcritas pelo próprio pesquisador para subsequente análise de conteúdo, facilitando assim o processo de análise das mesmas. Para evitar diferentes interpretações das perguntas pelos entrevistados, segui criteriosamente o roteiro de entrevista pré-estabelecido. As quatro entrevistas realizadas tiveram duração média de 1 (uma) hora cada e foram realizadas cumprindo o cronograma previamente estabelecido.

Realizadas as entrevistas com os gestores, procedi à rigorosa transcrição das mesmas, tendo o cuidado de não promover quaisquer alterações que pudessem colocar em risco a intenção do entrevistado ou a compreensão que o mesmo apresentou sobre cada questionamento.

Assim, uma vez transcritas todas as entrevistas, percorri os seguintes passos descritos:

Identificação do entrevistado: para garantir o anonimato dos entrevistados, atribuí um código de identificação para cada um, assim definido:

- i. E1 – Entrevistado 1;
- ii. E2 – Entrevistado 2;
- iii. E3 – Entrevistado 3; e,
- iv. E4 – Entrevistado 4.

Encerrada esta etapa, realizei uma nova leitura minuciosa dos objetivos definidos neste estudo, na perspectiva de mantê-los muito claros durante a análise das informações coletadas, visando responder, à luz da teoria, os questionamentos desta investigação.

Na sequência, passei a ler atentamente as transcrições das entrevistas realizadas, orientado pelo conhecimento adquirido até o momento e pelas categorias previamente definidas.

De acordo com Búrigo (2003, p. 177), “a definição da categoria deve ter como preocupação básica o conteúdo nela inserido. O que diferencia basicamente uma categoria da outra é o conteúdo”. Segui este mesmo pressuposto, elegendo aspectos nas respostas dos entrevistados cujo conteúdo tivesse relação com as categorias previamente definidas.

Assim, passei para outra etapa da preparação das informações para posterior análise. Novamente foi realizada uma leitura das entrevistas, quando agrupei fragmentos das falas dos entrevistados, de acordo com o conteúdo e aspectos abordados pelos mesmos, tendo por base as categorias pré-definidas nesta pesquisa.

Vide Quadro 1 – Codificação de categorias de análise e conteúdos básicos – onde apresento a organização das categorias de análise definidas para este estudo.

Categoria	Conteúdos básicos
1. Universidade Pública	Representatividade
	Papel do Gestor
2. Política de Desenvolvimento Institucional	Caracterização
	Valores
	Formação
3. Processo de Gestão	Caracterização
	Formação (Gestão por Competência)
	Valores (Potencializador para o Desenvolvimento Institucional)

Quadro 1 – Codificação de categorias de análise e conteúdos básicos.

No processo de análise das informações, para fazer referência, por exemplo, à pergunta 3, item b (Vide Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados), respondida pelo entrevistado 2, será utilizada a seguinte codificação:

Q3bE2, onde:

Q3 – Pergunta 3

b – Item b

E2 – Entrevistado 2

O processo de categorizar os conteúdos das informações coletadas e de definir codificações para identificação das questões abordadas nas entrevistas visa à instrumentalização para uma melhor organização do processo de análise, com vistas a uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

3 ESTUDO CRÍTICO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Neste capítulo, analiso o processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC, com base nos objetivos inicialmente propostos nesta Dissertação (vide pág. 22), a partir do depoimento dos participantes da pesquisa, e das categorias empíricas previamente definidas e seus respectivos conteúdos, com o suporte nos pressupostos teóricos anteriormente apresentados.

Com a análise de documentos e do conhecimento adquirido à luz dos pressupostos teóricos, procurei compreender a essência do fenômeno estudado, com vistas a estabelecer relações que pudessem promover o enriquecimento do processo de análise, contribuindo assim para o atendimento dos objetivos propostos nesta investigação.

Dentre os gestores administrativos entrevistados na presente pesquisa, 75% são do sexo masculino e 25% do sexo feminino. Metade, ou seja, 50% já trabalharam em outra universidade e outros 50% tem a UFSC como seu primeiro emprego. A média de tempo de serviço na UFSC dos entrevistados é de 18 anos.

Estes dados podem atestar que os entrevistados possuem uma reconhecida experiência profissional na área de educação pública superior, o que fortalece a sustentação dos resultados obtidos neste estudo. Dos entrevistados, 50% pertencem à carreira técnico-administrativo em educação e 50% à carreira docente. Dentre os entrevistados, 50% ocupam o cargo de gestão, há quatro anos e os demais há oito anos.

É interessante ressaltar que estes entrevistados vivenciaram, ao longo de sua trajetória profissional, as transformações pelas quais a educação superior passou, pois ingressaram na UFSC na década de 90. Conseqüentemente, também vivenciaram as transformações ocorridas na gestão, acompanhando as mudanças provindas com o processo da implantação da Gestão por Competência e suas ações de capacitação. Seguramente, estas experiências vivenciadas nestes anos de convivência dentro da Instituição, aliadas ao conhecimento adquirido no decorrer dos anos, contribuíram de forma inegável para a elaboração das respostas aos questionamentos e reflexões ocorridos durante as entrevistas.

3.2 ESTUDO CRÍTICO DOS RELATOS DOS ENTREVISTADOS

3.2.1 Universidade Pública na concepção dos entrevistados

Com base na categoria Universidade Pública, e nos respectivos conteúdos de análise (Representatividade e Papel do Gestor), questionei inicialmente: O que o/a senhor (a) entende por Universidade Pública? Este questionamento sustenta-se na busca de compreender a percepção que os entrevistados têm sobre a universidade pública e qual deve ser, segundo ele, a relação entre a universidade e a sociedade.

De acordo com as falas dos entrevistados, foi possível perceber a intrínseca ideia de que os valores da universidade devem ser voltados para a sociedade, mais especificamente contribuindo para a melhoria da sociedade e do nível de qualidade de vida da população.

Outra compreensão dos entrevistados, no que tange ao entendimento sobre a universidade, é o processo da produção do conhecimento. Esta concepção de conhecimento está relacionada ao aspecto investigativo mais íntimo da relação da universidade com a produção e socialização do conhecimento. Esta produção do conhecimento perpassa pela representatividade da universidade junto à sociedade. Essencialmente, a produção social de desenvolvimento do conhecimento, almejada por toda a sociedade, vai muito além da sobrevivência. O depoimento que segue dá esta dimensão:

Eu entendo que a Universidade Pública seja aquela que é voltada para a sociedade. Voltada para produzir conhecimento e qualidade de vida para a sociedade (Q2aE1).

Outro aspecto destacado pelos entrevistados na relação da universidade pública com a sociedade é o papel do gestor. Na concepção dos entrevistados, a universidade é vista como uma instituição que é mantida pelo Governo com recursos públicos e que, por isto, tem que, necessariamente, retornar este investimento para a sociedade. Isto pode se dar por meio da disseminação do conhecimento ou por sua aplicabilidade direta e/ou indireta, com a perspectiva da melhoria do nível de qualidade de vida desta população. Neste contexto, destaca-se a resposta de um dos entrevistados:

A universidade pública é uma instituição mantida pelo Governo, cuja missão é formar profissionais, promover a pesquisa e a extensão, visando o repasse para a sociedade (Q2bE4).

Essencialmente a concepção de universidade pública, segundo os entrevistados, relaciona-se ao processo do conhecimento e à sua

socialização. Todavia, acredito que a produção e a socialização do conhecimento são inseparáveis do processo de formação, da educação como prática social, como resultado do pensar sobre a realidade.

De acordo com Chauí (2003), esta concepção de universidade pública alicerçada ao processo de produção e socialização do conhecimento a contextualiza, essencialmente, como instituição social. Para tanto, se faz pertinente que a universidade fortaleça sua função crítica na busca do saber, como fio condutor, fruto da sua tradição com variação de tempo e lugar.

Todavia, para que a Universidade possa desenvolver-se como instituição social, são necessárias condições de trabalho propícias, que perpassam também pelas definições das políticas públicas educacionais, bem como, pelas ações dos gestores universitários.

É possível que aí resida um dos grandes desafios desta análise: no nível macro, externo à instituição Universidade Pública, residem as políticas públicas educacionais, que refletem no nível micro, o processo de gestão da UFSC. E este desafio se materializa nas falas dos gestores, no que tange ao processo de financiamento, responsabilidade social, produção de conhecimento e organização da Instituição.

Por um lado, se a sociedade espera que a produção de conhecimento seja socializada e democratizada, esta responsabilidade está bem clara para os seus gestores que denotam ter ciência do papel da universidade. Por outro lado, esta mesma universidade, como instituição social, exprime a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. As políticas públicas acabam por definir o agir das pessoas que formam a instituição universidade.

As políticas públicas educacionais e as ações dos gestores para o fortalecimento da universidade como instituição social perpassam também pelo seu papel de instituição pública e publicizada em sua ação.

Quando questiono a contribuição dos gestores universitários para o fortalecimento da UFSC como instituição pública, e se esta publicização pode ser fortalecida, a resposta foi 100% positiva.

Em relação à contribuição para o fortalecimento da UFSC, como espaço público, parece óbvio que todos os gestores têm plena consciência de seus papéis, e, definitivamente, estão dispostos a participarem deste processo. De qualquer forma, as respostas mostraram-se ainda bastante abstratas, com menções a diferentes formas de contribuição, por vezes vinculadas às possibilidades que a própria instituição propicia.

No depoimento que segue, é possível perceber claramente que o discurso de contribuição com a universidade pública é atrelado às decisões políticas que dimensionam pessoas com determinadas experiências a determinados cargos, deixando transparecer, nas entrelinhas, que isto nem sempre vai acontecer da maneira mais adequada. Na percepção do entrevistado E1, apenas os gestores com conhecimento, competência e comprometidos com a Instituição estão aptos a atingir esta meta – ele está atrelando as competências do gestor como preponderante para que possa haver esta contribuição para o fortalecimento da UFSC, como espaço público:

Os gestores públicos universitários podem contribuir para o fortalecimento da UFSC como instituição pública. Podem e devem. Desde que tenham conhecimento e competência para exercer

os cargos e comprometimento com a instituição (Q2bE1).

Com um outro olhar, outro entrevistado situa a Instituição por meio das condições de trabalho propiciadas como essencial para que possa haver esta possibilidade de fortalecimento da UFSC como espaço público, ou seja, coloca que as ferramentas disponibilizadas pela própria Instituição devem ser usadas, ou seja, é a UFSC, como instituição pública, que deve apresentar esta possibilidade:

Acredito que sim, os gestores públicos universitários podem contribuir para o fortalecimento da UFSC como instituição pública, na medida em que eles adotem o que se tem de ferramenta para o desenvolvimento institucional (Q2bE2).

Como já mencionado, as falas dos entrevistados se materializam no processo de desenvolvimento da Universidade como instituição pública, que perpassa essencialmente pelas definições das políticas públicas que permeiam as delimitações das suas condições de trabalho, bem como, pelo seu processo de formação como gestor.

E é este processo de formação do gestor, que o potencializa como sujeito pensante de suas ações, que poderá dar elementos para refletir e intervir junto às condições de trabalho a ele propiciadas.

Resgatando Chauí (2003, p. 8), o processo de formação “[...] significa um movimento de transformação interna daquele que passa de um suposto saber (ou da ignorância) ao saber propriamente dito (ou à compreensão de si, dos outros, da realidade, da cultura acumulada e da cultura no seu presente ou se fazendo)”. A formação é um processo da obra da consciência e do pensamento sobre a realidade.

Isto posto, a concepção de universidade pública exposta pelos gestores, perpassa pela produção e socialização do conhecimento, como instituição social, pública e publicizada em suas ações. Todavia, para que esta concepção se materialize, eles vivenciam uma contradição, ou seja, ao mesmo tempo em que esta Universidade é concebida como produtora de conhecimento, de formação para atender a sociedade, ela necessita ser repensada quanto ao processo de formação dos seus gestores e às condições de trabalho a eles propiciadas.

3.2.2 Política de Desenvolvimento Institucional na concepção dos entrevistados

Para análise da categoria – Política de Desenvolvimento Institucional –, foi trabalhado os seguintes conteúdos básicos: caracterização, valores e formação, na percepção dos entrevistados.

De acordo com o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b), a capacitação dos servidores é uma atividade de formação do trabalhador para o exercício de suas atividades, por meio do aperfeiçoamento e da qualificação com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais.

A partir desta concepção pleiteada no Decreto (BRASIL, 2006b), a Política de Desenvolvimento Institucional passa também pelo processo de formação do servidor, bem como do gestor. Isto posto, as questões elaboradas nesta seção – Política de Desenvolvimento Institucional, na concepção dos entrevistados – perpassam pelas suas concepções sobre as ações de capacitação propiciadas pela UFSC, se são coerentes com o planejamento institucional e se houve percepção de

mudança nas diretrizes da política de desenvolvimento institucional, após a homologação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b).

Cabe destacar que as ações de capacitação são apenas uma das possibilidades de formação do servidor, bem como do gestor, sendo a formação, como já pontuado neste estudo, um processo como um resultado do pensar, do refletir sobre a realidade (BÚRIGO, 2012).

Diante da pesquisa realizada, a Política de Desenvolvimento Institucional, por meio das ações de capacitação, é desconhecida por 50% dos gestores entrevistados, conforme demonstrado no relato que segue:

Nesse momento, sem nenhum documento em mãos, não tenho condições de avaliar essa política de desenvolvimento, até por que ela é desenvolvida dentro da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano. Sei que foi encaminhado o rol de cursos de capacitação que seriam ofertados, foram identificados também documentos solicitando informações sobre a necessidade de cursos de capacitação para os diversos setores da universidade, mas não tive oportunidade de olhar este documento na íntegra. Então seria de certa forma irresponsável se eu comentasse se esse plano de capacitação é adequado ou não. Eu sei que existe, mas não tive oportunidade de discutir com a administração central. Temos aquilo que está previsto no PDI (Q3aE3).

Esta realidade nos aponta o desconhecer de uma das premissas do desenvolvimento institucional, ou seja, as ações de capacitação. Este desconhecimento, salvo melhor juízo, fragiliza o processo de desenvolvimento institucional.

A pesquisa também aponta que 50% dos gestores entrevistados, desconhecem o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b), sendo inegável a necessidade de o gestor debruçar-se sobre o referido Decreto.

Outro aspecto apontado por este estudo é o abismo existente entre a capacitação e o planejamento institucional, promovendo assim, a falta de definição clara das funções e do lócus institucional de atuação, implicando em uma atuação fragmentada e desarticulada, conforme demonstrado no relato a seguir:

No meu ponto de vista, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC, nestes últimos quatro anos, não valorizou, ou melhor, não definiu as políticas para as ações de capacitação dos servidores. Na verdade, pelas legislações em vigor, há uma série de documentos que deveriam ser produzidos para que verdadeiramente se possa definir uma política de desenvolvimento de pessoas, vejamos:

- Plano Estratégico – que a UFSC não possui;
- Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE – a UFSC não possui;
- Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento – a UFSC não possui;
- Plano de Anual de Capacitação – a UFSC tem produzido anualmente;
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – este a UFSC possui;

Então, resumidamente falando, as ações de capacitação desenvolvidas hoje pela UFSC são baseadas, principalmente, em Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), ouvindo servidores e dirigentes e, nas atribuições dos cargos ocupados pelos servidores na UFSC. A partir destes dados tenta-se um alinhamento com o PDI. Diante disto, eu percebo que a atual política de desenvolvimento Institucional da UFSC é

muito frágil no que se refere a dar subsídio ao planejamento das ações de capacitação (Q3aE4).

É visível, tendo por base a fala dos gestores, o distanciamento entre as diretrizes institucionais definidas nos mais diversos documentos norteadores dos caminhos a serem seguidos pela Instituição, e a política de capacitação que envolve os servidores. Como consequência desta postura institucional, apresentam-se ações desarticuladas, que segundo os entrevistados, não contribuem para a consecução de uma política consistente de capacitação, alinhada às diretrizes da Universidade.

Do ponto de vista dos gestores, a formação dos servidores necessita ser tratada como parte integrante de uma política ampla de desenvolvimento institucional, conforme relatos que seguem:

De certa maneira, a maioria das capacitações tem alguma relação direta ou indireta com o ajudar a atingir o plano de desenvolvimento institucional, mas seria necessário avaliar todos os aspectos da instituição, ou seja, todas as pró-reitorias, secretarias, as unidades acadêmicas e os *campi*. Ter uma leitura das atividades que são desenvolvidas dentro da Instituição, a partir do momento que se sabe que atividade cada unidade faz, se sabe que tipos de capacitação são necessárias. [...] não tenho mais informações sobre (Q3bE3).

Começamos como estrutura há três anos, estávamos trabalhando com planos das unidades e depois começando a fazer avaliações dos planos das unidades, da execução do que tinha sido planejado pelas unidades. [...] Começamos a fazer essa junção do levantamento de demandas que a PRDHS fazia, com a visão que a gente tinha de alguns problemas da universidade, então a gente deu essa informação com a ideia de complementar

eles com a medida de oferecer os cursos de capacitação (Q3bE2).

Estes relatos sugerem que os gestores apresentam uma visão um pouco diferenciada quanto ao programa de capacitação da Universidade. Enquanto alguns afirmam categoricamente a não existência de um alinhamento entre o planejamento institucional e a política de capacitação, outros demonstram o esforço que a Instituição vem fazendo, no sentido de estreitar a relação entre as diretrizes universitárias e o programa de capacitação dos seus servidores.

Historicamente, no processo de desenvolvimento da gestão pública, têm-se as práticas de gestão voltadas ao patrimonialismo e à burocracia. Por mais que, diante da literatura investigada, a gestão burocrática tenha apontado que esta vem desaparecendo gradativamente (BRESSER PEREIRA, 1996), a universidade, salvo o melhor juízo, ainda se apresenta como feudos isolados, sem pouca ou nenhuma integração entre as áreas com vistas a uma visão institucional.

Os gestores percebem com bons olhos, de maneira geral, o fato de haver ações de capacitação. No entanto, como já mencionado anteriormente, isso não está claro a ponto de que eles possam fazer esta avaliação de forma segura, pois eles não têm informação mais abrangente de todo o processo. Não há uma efetiva integração entre a área do Planejamento e de Desenvolvimento da Instituição.

Na questão das mudanças nas diretrizes da Política de Desenvolvimento Institucional com o advento do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b), 75% dos entrevistados percebem que é um processo, e que as mudanças ainda estão acontecendo. Alguns são atuantes em comissões, e percebem que é necessário fazer um levantamento sobre

competências entre os próprios gestores da Instituição para depois poder expandir.

O entrevistado E3, observa que o conceito da UFSC teve a sua nota diminuída, em 2009, exatamente em função da Gestão de Pessoas. Outro observa que, enquanto a área de desenvolvimento de pessoas estiver desarticulada da área de planejamento institucional, será difícil haver mudanças nas diretrizes da política de desenvolvimento institucional.

Parece senso comum que o conhecimento da própria Instituição de uma maneira mais profunda e abrangente se faz necessário. Todos os gestores entrevistados deixam explícito em suas falas que com mais informações disponíveis, poderiam ter uma percepção maior das questões institucionais e propor ações mais consistentes para este processo.

A pergunta feita posteriormente aos entrevistados tratou da percepção de mudanças nas diretrizes da política de desenvolvimento institucional a partir do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b). Este Decreto (BRASIL, 2006b), como já trabalhado no Capítulo 1 – A Universidade e os Desafios da Gestão por Competência –, institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, objetivando melhorar os serviços prestados ao cidadão. Entretanto, esta compreensão, no primeiro momento, não foi apresentada por 75% dos gestores, gerando dificuldades para responderem ao questionamento feito. Isto se deu pelo desconhecimento do conteúdo do citado Decreto (BRASIL, 2006b). Em alguns casos, pude perceber, nas entrelinhas das falas dos gestores, uma preocupação com o fato da UFSC necessitar

estar alinhada às novas proposições do Decreto (BRASIL, 2006b) como se fosse um modismo, para estar de acordo com as novas tendências organizacionais.

A literatura investigada sustenta esta percepção inicial dos entrevistados. Todavia, muito mais que um modismo, há uma intencionalidade do Governo Federal, por meio das políticas públicas, de uma nova perspectiva de gestão em busca de uma maior profissionalidade do servidor, por meio da Gestão por Competência (DUTRA, 2001; BRITO, 2005).

Para Zarifian (2001), competência significa assumir responsabilidade frente a situações complexas de eventos inéditos e de natureza singular. Para o autor, já não basta possuir capacidades distintas, é preciso colocá-las em ação. As competências dos servidores delinham o saber agir da instituição por meio de ações comportamentais, conhecimentos, atitudes e de habilidades. Destaco a fala do entrevistado (Q3cE1):

A universidade está em permanente construção, em desenvolvimento, e ela não pode ficar à margem da sociedade e das novas tecnologias. Ela tem que estar em permanente evolução e à frente disso. Deve haver um alinhamento futuro entre essas áreas do planejamento e desenvolvimento para que nós possamos trabalhar melhor esta gestão por competência dentro do planejamento institucional.

Contudo, a implantação da Gestão por Competência, sem dúvida, propiciará um novo olhar sobre o processo de gestão. Para tanto, se faz necessário o conhecer, o desvelar a essência desta política

instituída pelo Governo Federal, que não está dissociado das diretrizes produtivista neoliberal.

Na UFSC a Gestão por Competência vem sendo gradativamente estruturada por meio de uma política de programas de capacitação com vistas ao desenvolvimento das competências individuais, almejando o desenvolvimento das competências institucionais.

A desarticulação estrutural na UFSC, além de ser um dos grandes desafios para o incremento da Gestão por Competência, pode gerar uma desestabilização da busca por resultados mais satisfatórios, em nível institucional. Para tanto, destaco a fala do gestor (Q3cE4):

Primeiro é preciso dizer que a política e as diretrizes estabelecidas no Decreto nº 5.707/2006 não estão totalmente implantadas na UFSC. Demos alguns passos nesta direção, contudo precisamos caminhar um pouco mais. Respondendo à pergunta: enquanto a área de desenvolvimento de pessoas estiver desarticulada da área do planejamento institucional acho difícil que haja mudanças nas diretrizes da política de desenvolvimento institucional.

O desconhecimento do Decreto (BRASIL, 2006b) e a desarticulação entre as áreas de desenvolvimento da Instituição e do Planejamento, fazem com que o desafio da implantação da Gestão por Competência, por meio das ações de capacitação na UFSC, seja maior.

Outro fator a ser destacado é também o desconhecimento por parte dos gestores, na sua totalidade, das competências institucionais. Salvo melhor juízo, elas devem constar no PDI (UFSC, 2010a). Todavia, não estão explícitas para a comunidade universitária e nem

socializadas por meio de uma Política Institucional. Destaco a fala do gestor (Q3cE2):

[...] A ideia de gerenciamento por competência pressupõe que se tivesse muito claro um sistema de competência estabelecido, e, se eu perguntar hoje para a universidade onde está a pessoa que detenha tal perfil, acho que a universidade ainda não tem condição de me informar. No entanto, o gerenciamento por competência pressupõe que você conheça as competências internas para depois gerir este recurso, alocando-o no lugar onde ele é melhor. Nós teríamos que começar fazendo um inventário de onde estão estas competências e em que posições elas estão depositadas. Então, na forma em que está o Decreto, acredito que estamos começando a discutir sobre isso aí.

No que tange à Política de Desenvolvimento Institucional, na concepção dos entrevistados, há um vazio no processo de desenvolvimento, tendo como parâmetro as diretrizes do Decreto nº 5.707/ 2006 (BRASIL, 2006b), devido a não articulação entre a área de desenvolvimento da Instituição (Gestão de Pessoas e a área de Planejamento), o desconhecimento do próprio Decreto (BRASIL, 2006b), por parte dos gestores, bem como, das competências institucionais.

Penso que a integração entre as áreas supracitadas é essencial para que a UFSC possa delinear diretrizes de desenvolvimento para o fortalecimento da Política de Desenvolvimento Institucional, com vistas ao Decreto nº 5.707/ 2006 (BRASIL, 2006b).⁴

3.2.3 Reflexões sobre o processo de gestão

Com vistas a analisar a categoria Processo de Gestão, foram trabalhados os conteúdos caracterização, formação (Gestão por Competência) e valores (Potencializador para o Desenvolvimento Institucional).

De acordo com a literatura investigada, essencialmente compete à área de Gestão de Pessoas da Instituição, desenvolver políticas e práticas visando potencializar o trabalhador, os processos de trabalho, bem como as relações interpessoais no ambiente de trabalho (UFSC, 2012a). Todavia, ela não é um feudo. Faz-se necessário articular ações com as demais áreas da Instituição, com vistas ao desenvolvimento institucional.

As diretrizes das Políticas Públicas da área da Gestão de Pessoas dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, vem gradativamente incorporando o conceito de competência, como suporte ao modelo gerencial de pessoas. O modelo de Gestão de Pessoas é norteado pelos princípios de incentivo, valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida da elevação crescente dos resultados institucionais/organizacionais (ZARIFIAN, 2001). Na UFSC, estamos caminhando devagar, segundo os gestores, com bastante cautela e consciência de que este é realmente um processo difícil de implantar, pois se faz necessário ter conhecimento da essência do próprio Decreto (BRASIL, 2006b).

A partir deste contexto, na busca de resultados concretos do trabalho desenvolvido pelo servidor público, o modelo de Gestão por

Competência passa, portanto, a ser um instrumento imprescindível, na medida em que possibilita a identificação e o desenvolvimento das mais diversas competências humanas (BRITO, 2005), ao encontro do desenvolvimento institucional.

As diretrizes da gestão que permeia o Decreto (BRASIL, 2006b) têm levado os gestores públicos a repensarem o papel das pessoas no processo de trabalho, colocando-as como ativos realmente valiosos (CARVALHO *et al.*, 2009). São as pessoas que geram efetivamente o diferencial competitivo que toda instituição busca. A capacitação é uma parte da Gestão por Competência pela qual estas pessoas devem passar, mas ela não se encerra desta forma, pois também devem ser propiciadas condições necessárias para o exercício de suas atividades, conforme apontam os gestores entrevistados.

Quando a instituição adota um programa de Gestão por Competência, significa dizer que a Gestão de Pessoas está sendo vista sob uma óptica mais ampliada e sistêmica. Por outro lado, algumas instituições ainda não estão preparadas para o desenvolvimento da Gestão por Competência ou chegam até a reconhecer a sua intencionalidade, mas passam a encarar o processo como sendo de difícil implantação e não adequado as suas necessidades e realidades (CARVALHO *et al.*, 2009).

Na visão dos entrevistados, a Gestão por Competência é um caminho que, apesar de iniciado, ainda tem muito a ser trilhado, na UFSC, conforme aponta o relato a seguir:

[...] Ainda não temos um mapeamento das competências institucionais ou individuais dos servidores da UFSC, mas:

- foi instituído o modelo de ensino por competências nos cursos de capacitação promovidos pela DCAF/DDPP;
 - desenvolveram-se, por meio dos cursos de capacitação, competências extraídas das atribuições dos cargos existentes na UFSC;
 - as ações de capacitação da UFSC são definidas a partir das linhas de desenvolvimento estabelecidas no Decreto nº 5.707/2006;
 - institui-se na programação dos cursos de capacitação, o oferecimento semestral do Curso Gestão de Pessoas por Competências, com o objetivo de disseminar o conceito de competências e o de Gestão por Competência entre os servidores e gestores da UFSC.
- Resumindo, eu avalio que estamos caminhando devagar, mas com bastante cautela e consciência de que este é realmente um processo difícil de implantar numa instituição com as características da UFSC (Q4aE4).

De acordo com Zarifian (2001), estabelecidas as diretrizes de desenvolvimento para as competências institucionais, é necessário completá-las estabelecendo objetivos para as competências individuais e das equipes. Este ideal de planejamento muitas vezes é alcançado no âmbito de algumas funções da gestão e decorre da atenção que gestores e servidores atribuem à sua responsabilidade que são pontuadas pelo sucesso e empenho na luta diária ao se comprometerem com a instituição e suas finalidades.

Para tanto, os resultados da presente pesquisa apontam a necessidade de amadurecer diretrizes para o processo de desenvolvimento institucional, que possam compatibilizar a missão da UFSC e o atendimento de seus objetivos, desenvolvendo visões integradas entre os diversos grupos, aperfeiçoando a prática do diálogo entre os dirigentes e o corpo técnico. É necessário, portanto, que a

Instituição tenha uma visão ampliada de sua estrutura e de suas funções administrativas, a partir de um projeto de Desenvolvimento Institucional.

Considero diante da pesquisa realizada, que é complexo o processo de mudança para uma gestão baseada no desenvolvimento de competências. Competência não é apenas o instrumento de realização de tarefas, mas também idealizador de planejamento. Com a edição do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b), a capacitação passa a ser mecanismo necessário para concretizar satisfatoriamente as novas realidades propostas pelas demandas institucionais. Todavia deve estar aliada ao processo de planejamento e desenvolvimento da Instituição.

A constatação do desconhecimento do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b) ou de não aplicação das diretrizes da PNPD nos planos de capacitação, identificados neste estudo, abre espaço para se eleger na matriz de capacitação proposta, temas referentes às políticas de governo voltadas à formação e ao desenvolvimento dos servidores públicos tendo como meta a socialização das diretrizes do Decreto supracitado (BRASIL, 2006b). Destaco as falas de alguns dos entrevistados, que demonstram desconhecimento sobre o processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC.

Não teria condição de avaliar, não temos nada mais concreto. Temos a percepção de alguns elementos do Decreto, mas não ainda implementados completamente (Q4bE2).

No serviço público em geral, eu acho que está meio incipiente; na universidade nós teríamos que ter uma métrica para avaliar se tivemos avanços ou não. Eu não falo que está bom ou que está

ruim, eu estaria não sendo verdadeiro com o conhecimento que eu tenho (Q4bE3).

Apenas, um dos entrevistados avalia este processo, apontando dificuldades de implantação:

Acho difícil, mas possível. Vejamos as principais dificuldades:

- Mapear as competências de seus servidores considerando o grande número deles (aproximadamente cinco mil pessoas), num grande número de cargos ocupados (aproximadamente 130), e diversificação de ambientes organizacionais (total de oito) com a diversificação de atividades dentro de cada ambiente organizacional;

- Legislações - por exemplo: como desenvolver as competências individuais sem conduzir a um desvio de função, ou seja, sem extrapolar as atribuições dos cargos que foram definidas em Decreto no ano de 1987? As amarras da legislação engessam os servidores num cargo, impedindo-os de irem além.

- Adequação do modelo – visto que este tipo de gestão é mais adequado e mais utilizado no setor privado (Q4bE4).

Por fim, os entrevistados são questionados quanto ao seu entendimento sobre o processo de Gestão por Competência, por meio das ações de capacitação propiciadas pela UFSC e se este processo pode ser um elemento potencializador do processo de desenvolvimento institucional, e de que forma. Dentre os entrevistados, 75% deixam claro que sim, este processo pode ser potencializador do processo de desenvolvimento institucional, e discorrem um pouco sobre o assunto, como no depoimento a seguir:

Tudo que diz respeito a desenvolvimento, quando se está tratando de aprimoramento das competências, é importante para o desenvolvimento institucional. Então trabalharmos numa linha de ofertar capacitação, cursos, todas essas ações que têm como finalidade o desenvolvimento institucional (como eu entendo que a gestão por competência através da capacitação), com certeza colabora para o desenvolvimento institucional. (Q4cE1).

Acredito que sim, o processo de gestão por competência não se encerra na capacitação, mas a capacitação é um componente desse processo. [...] Agora, a forma como ela deveria ser feita para que isso alcance mais resultados: eu acho que primeiro a gente deve ter muito mais claramente identificados quais são os nossos pontos fracos em termos de competência no exercício das atividades. Um exemplo muito claro é um gestor de um departamento, que normalmente é um professor eleito. Que tipo de preparo um professor eleito, que assumiu, por exemplo, há um ano na universidade, e passou esse um ano dando aulas, tem, para exercer a função de chefe de departamento? É muito pequeno. Então, a gente teria que ter capacitações voltadas para essa pessoa, como se fosse um kit, para que ela pudesse exercer a chefia da maneira do gestor. [...] A outra ideia importante seria de se ter mapeadas as competências. A gente teria que ter algum tipo de instrumento que monitore e acompanhe esse desenvolvimento de competência – para que a gente possa alocar essas pessoas nos lugares onde elas são precisadas (Q4cE2).

Alguns entrevistados apresentam algumas ações as quais consideram necessárias para que haja efetividade nas ações institucionais, conforme o relato a seguir:

Sim, vejo que o processo de gestão por competência, por meio das ações de capacitação propiciadas pela UFSC, pode potencializar o

desenvolvimento institucional. Para tanto seria necessário:

- realizar o mapeamento das competências institucionais e individuais;
- elaborar os documentos já citados nesta entrevista;
- obter uma aproximação maior entre a área de planejamento institucional e a área de desenvolvimento de pessoas; e
- possibilitar aos servidores da UFSC uma participação mais efetiva no processo de planejamento (Q4cE4).

Em face do exposto diante da percepção dos entrevistados a cerca do processo de desenvolvimento da Gestão por Competência por meio das ações de capacitação, onde destacam a importância deste elo potencializador, demonstram ter consciência das limitações que permeiam este contexto, mas que essencialmente passa pelo processo de formação do próprio gestor na concepção e finalidade do Decreto (BRASIL, 2006b) que permeia esta nova prática de gestão.

Encerrando as perguntas, abre-se espaço para os comentários livres dos entrevistados, dos quais destaco os depoimentos a seguir, onde manifestam concretamente a importância do conhecer as diretrizes que permeiam as políticas públicas e que refletem diariamente no fazer diário do gestor:

Acho que é válido a gente conhecer isso um pouco melhor, e acho que se a gente tivesse oportunidade de ter o resultado do trabalho dessa percepção, a gente como órgão se interessa por essas coisas (Q5E2).

Eu creio que a universidade não pode ter planos de ações de governos, ela deve ter plano de governo, mas sempre buscando cumprir e aprimorar um plano de estado (Q5E3).

Por fim, um momento de orgulho por um entrevistado que tem acompanhado todo o processo de capacitação e formação dos servidores, e percebe claramente as conquistas feitas durante este período:

Eu fico muito contente, porque há oito anos conversamos com a equipe do EGR: nós estávamos pensando numa forma de como faríamos para despertar o interesse do servidor. E hoje eu estou aqui sentado com um colega de trabalho, gestor da instituição, e que está fazendo trabalho de mestrado, curso que foi criado nesse período, por essa pró-reitoria. Fico muito feliz em saber que os nossos servidores, através do seu desenvolvimento, estão conhecendo melhor a instituição, estão se tornando especialistas e mestres em universidades públicas. Fico feliz de participar deste momento, pois, até pouco tempo atrás, no início, nós estávamos falando em alfabetização dos nossos servidores, e hoje estou aqui conversando com um futuro mestre (Q5E1).

Não posso deixar de registrar, que é muito gratificante, sobretudo num momento em que, questionando todo este processo da implantação do modelo da Gestão por Competência à luz de diferentes concepções, posso perceber que, com todos os tropeços, ainda há motivação na fala do gestor, para que a capacitação possa ir ao encontro do seu objetivo de formar e propiciar um novo olhar de homem, de mundo e de sociedade ao servidor.

Contudo, considerando a realidade da Instituição no que tange ao desenvolvimento de seus servidores, algumas proposições podem ser feitas com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento institucional:

- A Universidade precisa manter seus profissionais em constante processo de atualização e formação, para

legitimar sua relação com a sociedade. Porém, como já foi mencionado, tal relação não se constitui de causa e efeito. Ela é medida por um processo de contradição, com a sustentação e oposição a esta mesma sociedade, daí a necessidade da Instituição manter-se atenta aos movimentos desta sociedade, com olhar criterioso para os caminhos pelos quais a Universidade pretende seguir.

- A capacitação dos servidores, como já mencionado no presente estudo, perpassa por um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências e para o exercício das atividades, aliadas ao processo de gestão e ao desenvolvimento institucional, a partir de um sistema de planejamento integrado.
- Para o processo de desenvolvimento da Gestão de Pessoas, se faz necessário um olhar mais amplo sobre as potencialidades e individualidades dos servidores bem como, as condições necessárias para a realização desta ação, negando a gestão burocrática, com uma gestão mais flexível situando o servidor como sujeito do seu trabalho e não mero objeto da sua produção.

Contudo acredito que se o planejamento institucional não estiver alinhado às políticas de capacitação, pouco poderá ser feito, no que tange ao processo de desenvolvimento institucional. A Instituição, ao tratar o planejamento estratégico de forma elitista, centrado na alta

administração, sem a participação de todos os servidores, sem a definição das competências institucionais de forma coletiva e participativa, pouco se avançará neste sentido. E este comportamento é materializado nos resultados que este estudo apresenta, quando identifica o abismo existente entre o planejamento institucional e a política de capacitação, desenvolvido na UFSC.

A Gestão por Competência não é uma opção para a Universidade, é um delimitador definido por Decreto (BRASIL, 2006b). Todavia, por este modelo ser relativamente recente, complexo e desconhecido, tem contribuído para a manutenção das incertezas por parte dos gestores. A desarticulação entre as áreas de Gestão de Pessoas e o planejamento institucional é um dos grandes desafios para a implantação do Decreto (BRASIL, 2006b). Considero que o desenvolvimento das competências não pode transformar o servidor em um robô que obedeça cegamente às ordens. Contudo, acredito que se faz pertinente uma reflexão sobre o envolvimento e a responsabilidade permanente do servidor em seu processo de capacitação, alicerçado ao processo de desenvolvimento da Instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo inicialmente proposto, ou seja, compreender como vem se desenvolvendo o processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC, no período de maio/2008 a maio/2012, com a homologação do Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006b), por meio da visão dos gestores administrativos, é possível afirmar que é um desafio o processo de implantação da Gestão por Competência, que perpassa essencialmente pelo processo de formação dos gestores da área de Gestão de Pessoas e de Planejamento da Instituição, bem como pela articulação entre estas áreas visando o desenvolvimento institucional.

Diante da pesquisa realizada, na visão dos gestores, a Universidade é responsável pela produção e socialização do conhecimento. Esta concepção de universidade concebida como produtora e socializadora de conhecimento necessita ser repensada na relação de concepção e na prática laborativa dos seus gestores, pois há um claro desconhecimento da necessidade de articulação entre as áreas em estudo (Gestão de Pessoas e área de Planejamento), atuando como feudos isolados podendo a vir comprometer a própria concepção que os gestores têm de Universidade.

Isto posto, a concepção de universidade pública exposta pelos gestores, perpassa pela produção e socialização do conhecimento, como instituição social, pública e publicizada em suas ações. Todavia, para que esta concepção se materialize, eles vivenciam uma contradição, ou seja, ao mesmo tempo em que esta Universidade é concebida como produtora de conhecimento, de formação para atender a sociedade, ela

necessita ser repensada quanto ao processo de formação dos seus gestores e às condições de trabalho a eles propiciadas.

O processo de formação do gestor, também é um dos elementos decisivos na relação que este mantém com o seu trabalho. Por outro lado, esta formação é determinada pela interação do gestor com as condições existentes de trabalho, a partir das possibilidades concretas, propiciadas ao gestor pela sua formação (CHAUI, 2003).

O abismo existente entre a área de Gestão de Pessoas e a área de Planejamento da Instituição, acaba por comprometer o alcance das finalidades institucionais, implicando em uma atuação fragmentada e desarticulada, prejudicando a definição das políticas para o desenvolvimento Institucional. Em outras palavras, há carência de um elo que integre as estratégias e as práticas institucionais, cada uma em seu âmbito e com mecanismos distintos. Salvo pontuais iniciativas, não possuem aproximação que permita incrementar o processo de implantação da Gestão por Competência.

No que tange à Política de Desenvolvimento Institucional, na concepção dos entrevistados, há um vazio no processo de desenvolvimento, tendo como parâmetro as diretrizes do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b), devido a não articulação entre a área de Gestão de Pessoas e a área de Planejamento, o desconhecimento do próprio Decreto (BRASIL, 2006b), por parte dos gestores, bem como, a não definição das competências institucionais.

Todavia, a implantação da Gestão por Competência, sem dúvida, propiciará um novo olhar sobre o processo de gestão. Para tanto, se faz necessário o conhecer, o desvelar a essência desta política

instituída pelo Governo Federal, que não está dissociada das diretrizes produtivista neoliberal.

Há um outro abismo a ser vencido, ou seja, as condições reais de implantação do modelo de Gestão por Competência em uma instituição pública de ensino superior, diante da sua essência de gestão burocrática. Ou seja, estamos atrelados aos cargos definidos na década de 70, onde não temos autonomia para modificar.

Outro dilema estrutural burocrático da universidade é o próprio processo de formação dos servidores técnico-administrativos em educação propiciado pela Instituição, que muitas vezes vai além das exigências do cargo. Ou seja, forma-se o servidor técnico-administrativo em educação, mas este processo de formação é negado muitas vezes, diante das atribuições do cargo e do formalismo da lei que impede na essência o desenvolvimento de novas competências do servidor em comento.

Entretanto, a essência deste modelo da Gestão por Competência, apresenta claros dilemas produtivistas da iniciativa privada, onde a produção é o produto final almejado, de uma forma acrítica ao contexto universitário, com claro desconhecimento da realidade onde está inserida.

Com o advento do neoliberalismo, como um processo histórico, novas concepções de trabalho e de relações de trabalho, foram se estruturando refletindo nas ações gerenciais das organizações e instituições como forma de se adequarem as exigências sociais, políticas e econômicas que vem se constituindo.

De acordo com Brito (2005), este novo modelo significa também a passagem da concepção de trabalhador objeto, no sentido de

que apenas executa as determinações da cúpula da Instituição, para a concepção de trabalhador sujeito, no sentido em que tem autonomia para planejar o próprio trabalho, criar e inovar à serviço do capital. Desta forma, ocorre à valorização da subjetividade, das competências subordinada a lógica do capital.

Contudo paradoxalmente, ao mesmo tempo em que o trabalhador tem valorizado a sua competência e a necessidade de sua inteligência é explicitada, este mesmo trabalhador não tem condições de trabalho adequadas e apropriadas para o desenvolvimento deste seu potencial.

A flexibilização associada a cidadania institucional/organizacional seria quiçá, o grande salto qualitativo ao modelo da Gestão por Competência nas universidades públicas federais, e na UFSC. Portanto, se faz necessário repensar na estrutura burocrática que envolve esta Instituição, que é legitimada pelo formalismo das legislações vigentes.

Isto posto, diante de todo este contexto apresentado, os resultados desta pesquisa apontam que para que haja essencialmente um salto qualitativo no processo de desenvolvimento de implantação da Gestão por Competência na UFSC, se faz pertinente uma maior interação no gerenciamento de suas ações entre a área de Gestão de Pessoas e de Planejamento, como já exposto na presente Dissertação. Não podemos negar o esforço destas áreas com vistas ao desenvolvimento institucional. Porém, o que defendo é a integração destas áreas, com objetivos concretos de realizações de um trabalho conjunto, com diretrizes delineadas na eminência de refletir sobre que

universidade estamos construindo e que universidade desejamos construir.

Como meta final do presente estudo, com base na pesquisa realizada, proponho possíveis caminhos para o fortalecimento do processo da Política de Desenvolvimento da UFSC, por meio da Gestão por Competência, ciente de que o Decreto (BRASIL, 2006b) não é uma opção, mas sim um imperativo que deve ser implementado, independente da realidade da Instituição:

À Administração Central,

- Articular junto aos órgãos competentes, com vistas a rever a legislação vigente de modo a adequar a estrutura burocrática das universidades públicas federais a este novo modelo de gestão, homologado com base no Decreto nº 5.707/ 2006 (BRASIL, 2006b).
- Definir as competências institucionais em um trabalho conjunto com a comunidade universitária.
- Fortalecer o processo de formação do servidor com vistas a desvelar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das competências institucionais.
- Formar os Gestores, para o exercício da função gerencial junto a UFSC.
- Promover ações compartilhadas com vistas ao desenvolvimento institucional, entre a área de Gestão de Pessoas e a área de Planejamento da Instituição.

- Promover a divulgação e a sensibilização do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b), visando uma melhor compreensão por parte da comunidade universitária.
- Desenvolver políticas institucionais voltadas para o processo de formação dos servidores com vistas a compreender as políticas públicas implementadas pelo Governo Federal, e dos aspectos sociais, políticos e econômicos que as permeia.
- Repensar as ações da área de Gestão de Pessoas, as legislações internas vigentes de modo a dinamizar e sistematizar as diversas práticas nesta área sejam elas seleção, avaliação e capacitação do servidor, tendo por base o modelo de Gestão por Competência.
- Capacitar os Gestores diante do processo de desenvolvimento das políticas públicas educacionais, destinadas às universidades públicas federais, que se materializam por meio de leis, decretos, portarias ministeriais, entre outros. Em especial como objeto de estudo da presente Dissertação, a capacitação referente ao Decreto nº 5.707/ 2006 (BRASIL, 2006b).
- Estimular o desenvolvimento de estudos sobre a Gestão por Competências em instituições públicas federais, minimizando a dificuldade de encontrar bibliografia sobre este tema.

Sem dúvida, a Gestão por Competência constitui um desafio para qualquer instituição, devido às demandas institucionais que ela

impõe. A implementação do Decreto nº 5.707/ 2006 (BRASIL, 2006b), objeto deste estudo, materializa estas demandas, na medida em que exige do gestor conhecimento do referido Decreto (BRASIL, 2006b); se faz necessário a disseminação da sua concepção junto à comunidade universitária; e, delimita o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos institucionais.

Finalizando, entregarei esta Dissertação para a atual Gestão (maio 2012 – maio 2016), tendo como objetivo, contribuir para uma reflexão sobre o processo de implementação da Gestão por Competência na Instituição. Acredito que este estudo leve a refletir sobre uma nova visão, que permite acreditar que a transformação é possível.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. 1998. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/30/1998/19htm>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Decreto nº 30.234**, de 04 de dezembro de 1951. Concede reconhecimento aos cursos de Farmácia e Odontologia da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Santa Catarina. 1951. Disponível em: <<http://br.vlex.com/vid/farmacia-odontologia-34048252>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Decreto nº 37.994**, de 28 de setembro de 1955. Concede reconhecimento ao curso de Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina. 1955. Disponível em: <http://www.reitoria.ufsc.br/~preg/rec_curs.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Lei nº 3.038**, de 19 de dezembro de 1956. Federaliza as Faculdades de Direito de Santa Catarina e da Bahia e subvenciona a Faculdade de Direito de Sergipe. 1956. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1950-1959/lei-3038-19-dezembro-1956-355311-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Decreto nº 45.063**, de 19 de dezembro de 1958. Concede autorização para o funcionamento de serviço social da Faculdade de Serviço Social de Santa Catarina. 1958. Disponível em: <http://www.reitoria.ufsc.br/~preg/rec_curs.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 46.266**, de 29 de dezembro de 1959. Autoriza o funcionamento da Faculdade de Filosofia de Santa Catarina. 1959a. Disponível em: <http://www.reitoria.ufsc.br/~preg/rec_curs.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Decreto nº 47.531**, de 29 de dezembro de 1959. Autoriza o funcionamento da Faculdade de Medicina de Santa Catarina. 1959b. Disponível em: <http://www.reitoria.ufsc.br/~preg/rec_curs.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Lei nº 3.849**, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. 1960. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Lei nº 4.759**, de 20 de agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação da Universidade e Escolas Técnicas Federais. 1965. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4759-20-agosto-1965-368906-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Decreto nº 64.824**, de 15 de julho de 1969. Aprova o plano de reestruturação da Universidade Federal de Santa Catarina. 1969. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64824-15-julho-1969-406147-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

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. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Lei nº 9.131**, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. 1995. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/l9131_95.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Lei nº 10.172**, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o plano nacional de educação e dá outras providências. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. 2004a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Lei nº 10.973**, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. 2004b. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/2004/lei-10973-2-dezembro-2004-534975-publicacaooriginal-21531-pl.html>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

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. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Lei nº 7.200**, de 12 de junho 2006. Estabelece normas gerais da educação superior, regula a educação superior no sistema federal de ensino, altera as Leis 9.394, de 20 de dezembro de 1996; 8.958, de 20 de dezembro de 1994; 9.504, de 30 de setembro de 1997; 9.532, de 10 de dezembro de 1997; 9.870, de 23 de novembro de 1999; e dá outras providências. 2006a. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/406677.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5.707.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Decreto nº 5.773**, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. 2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

BRASIL. Portaria normativa interministerial MEC/MP nº22, de 30 de abril de 2007. Fica constituído, em cada universidade federal, como instrumento de gestão administrativa de pessoal, um banco de professores equivalente, nos termos do anexo desta portaria interministerial. 2007a. Disponível em: <http://www.adur-rj.org.br/4poli/gruposadur/gtpe/portaria_normativa22_2_5_2007.htm>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Portaria normativa interministerial MEC/MP nº224**, de 23 de junho de 2007. Fica alterado na forma do anexo a esta portaria, o banco de professor equivalente. 2007b. Disponível em: <portal.in.gov.br>. Acesso em: 12 abr. 2012.

_____. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. 2007c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Relatório final da conferência nacional de recursos humanos da administração pública federal**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, DF, 2009.

_____. **Decreto nº 7.232**, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competência, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalho. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. 347f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

_____. O trabalho acadêmico e a formação do professor como pesquisador na universidade pública federal brasileira: um olhar a partir da década de 90. In: VIOR, Susana E.; MISURACA, Maria Rosa; ROCHA, Stella Maris Mas (Comp.). **Formación de docentes: qué cambió después de los '90 en las políticas, currículos y las instituciones?**. Buenos Aires: Jorge Baudino Ediciones, 2009.

_____. O trabalho, a formação do professor de educação básica e a universidade como espaço de formação. In: TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva *et al.* (Org.). **Trabalho e formação do professor de educação básica no Mercosul/Cone Sul**. Florianópolis: [s. n.], 2012.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. **De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social um olhar sobre a Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina**. Revista Reflexão e Ação, v. 19, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/reflex>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

CARVALHO, Antônio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competência**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.

DEMO, Pedro. Qualidade e modernidade da educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência. **Educação Brasileira**, Brasília, DF, CRUB, v. 13, n. 27, 1991.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de Pessoas por competências**. 2. ed. São Paulo: Editora, 2001.

FERLIE, Evan *et al.* **A nova administração pública em ação**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

FISCHER, Rosa Maria; FLEURY, Maria Teresa Leme. Relações de trabalhos e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

_____. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S14156552001000500010&script=sci_arttext>. Acesso em: 14 fev. 2011.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. **Auditoria de gestão**: utilização de indicadores de gestão no setor público. Caderno de Estudos. São Paulo: FIPECAFI, 1999.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino *et al.* **Forecasting core competencies in R&D environment**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9., Feb. 2000, Miami. Proceedings. Miami: International Association for Management of Technology, 2000.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Org.). **Saberes e competências**: uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997.

JANOTTI, Aldo. **Origens da universidade**. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1992.

JANNE, Henri. **A universidade e as necessidades da sociedade contemporânea**. Fortaleza: Edições UFC, 1981.

KATZ, Daniel; KHAN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTTER, John. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NICOLAZZI, Emanuella Melina da Silva. **Crenças de servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade pública federal em relação à implementação da Gestão de Pessoas por competências**. 2012. (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social**: introdução às suas técnicas. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1975.

NUNES, Edson. **Desafios estratégicos da política**: o ensino superior brasileiro. Rio de Janeiro: RAP, 2007.

NUNES, Ruy Afonso da Costa. **História da educação na Idade Média**. São Paulo: EDUSP, 1979.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competência em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS, Aleksandra. Gestão da capacitação por competência: desafios institucionais. In: **Anais IV Encontro Nacional de Dirigentes de Recursos Humanos do SIPEC**, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.encontrosipец.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2010.

SCHMIDT, Leite Mara. **Gestão universitária: uma relação pedagógico-administrativa**. Olhar de Professor, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Proposição e análise de um modelo para comportamento de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, 2003. Edição especial.

SPALTRO, Enzo. A boa educação. In: LANER, Aline dos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamin. **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

TAYLOR, Frederick Winslor. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TORRES, Rosa Maria. **O que (e como) é necessário aprender?** São Paulo: Atlas, 1992.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. A abordagem metodológica do estudo. Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: idéias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. **Caderno de Pesquisa Ritter dos Reis**, Porto Alegre, v. 4, p. 73-106, nov. 2001.

UFSC. **Estatuto e Regimento Geral**. 1993. Disponível em: <http://estrutura.ufsc.br/files/2011/04/estatuto_ufsc_agosto2008.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Plano de capacitação 2006-2007**. Florianópolis: PRDHS, 2006.

UFSC. Portaria Normativa nº 017/GR/2008, de 22 de julho de 2008. Institui as normas de funcionamento dos cursos de capacitação profissional oferecidos pelo Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (DDPP/PRDHS), destinados aos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade. 2008. Disponível em: <http://www.sgca.ufsc.br/web/help_portaria.jsp>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional 2010-2014**. 2010a. Disponível em: <<http://pdi.paginas.ufsc.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **Levantamento de necessidade de capacitação**. 2010b. Florianópolis: PRDHS, 2010.

_____. **UFSC em números**. 2011a. Disponível em: <http://www.pip.ufsc.br/arquivos/UFSC_NUMEROS_00_09.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. **Plano Anual de capacitação da UFSC**. Florianópolis: PRDHS, 2011b.

_____. **PRDHS – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social**. 2012a. Disponível em: <<http://www.prdhs.ufsc.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

_____. **SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Finanças**. 2012b. Disponível em: <<http://www.seplan.ufsc.br/contatos/secretario/>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

1) Dados de Identificação:

a. Unidade de Lotação:

Ano de Ingresso na UFSC:

Sexo:

b. Já trabalhou em outra universidade? Pública ou Privada?

2) Quanto à Universidade Pública

a. O que o(a) senhor(a) entende por universidade pública?

b. Na sua opinião, os gestores públicos universitários podem contribuir para o fortalecimento da UFSC como instituição pública? De que maneira?

3) Quanto à Política de Desenvolvimento Institucional

a. Comente como o(a) senhor(a) concebe a atual Política de Desenvolvimento Institucional da UFSC, no que se refere às ações de capacitação?

b. No seu entender há coerência entre as ações de capacitação destinadas aos servidores da UFSC e o planejamento institucional? Comente.

c. Com o advento do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b), o senhor(a) percebeu que houve mudanças nas diretrizes da Política de Desenvolvimento Institucional? Comente.

4) Quanto ao Processo de Gestão

a. Como o(a) senhor(a) avalia o processo de Gestão por Competência na UFSC, por meio das ações de capacitação a partir da publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006b)?

b. Como o(a) senhor(a) avalia a implantação do processo da Gestão por Competência, no serviço público? Na universidade pública? Comente.

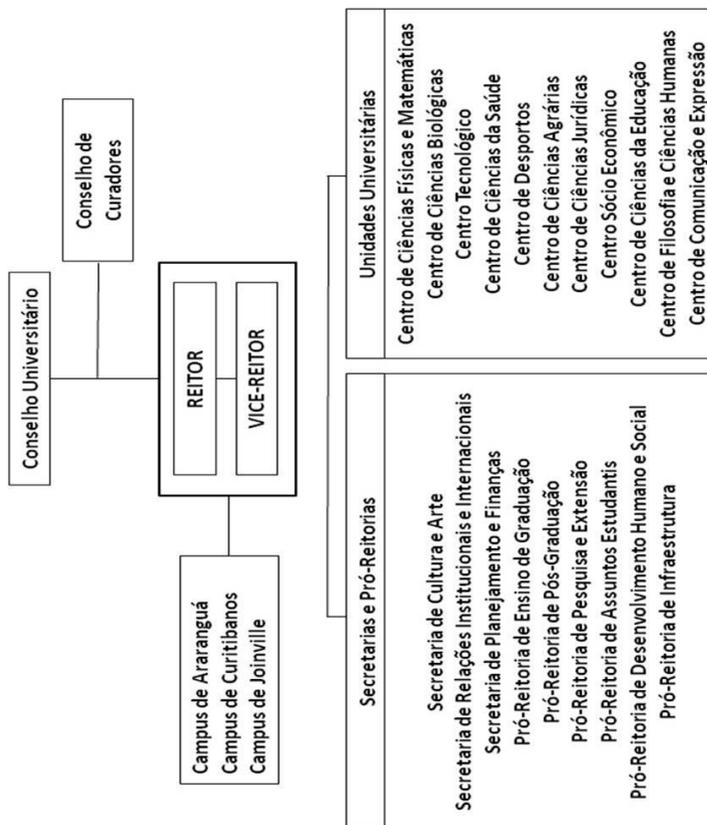
c. No seu entender o processo da Gestão por Competência por meio das ações de capacitação propiciada pela UFSC, pode ser um dos elementos potencializadores do processo de desenvolvimento institucional? Como? De que forma? Comente.

5) Finalização

a. O(A) senhor(a) gostaria de acrescentar alguma coisa?

Muito Obrigado!

APÊNDICE B – ORGANOGRAMA ADMINISTRATIVO DA UFSC – Gestão maio/2008 a maio/2012.



Fonte: UFSC/ SEPLAN, 2010.