

Mabel Fátima Schleder Cezar Wiggers

**ESTUDO SOBRE O APROVEITAMENTO DAS
QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária 2019.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré.

Florianópolis
2019

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

Wiggers, Mabel Fátima Schleder Cezar Wiggers

Estudo sobre o aproveitamento das qualificações dos servidores técnico-administrativos em educação / Mabel Fátima Schleder Cezar Wiggers; orientador, Rafael Pereira Ocampo Moré. - Florianópolis, SC, 2019. 219 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019.

Inclui referências

1. Administração universitária. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão do conhecimento. 4. Técnico administrativos em Educação. I. Moré, Rafael Pereira Ocampo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Mabel Fátima Schleder Cezar Wiggers

**ESTUDO SOBRE O APROVEITAMENTO DAS
QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 28 de fevereiro de 2019.

Prof. Cláudio José Amante, Dr.
Coordenador em exercício
Universidade Federal de Santa Catarina

Banca Examinadora:

Prof. Rafael Pereira Ocampo Moré, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Cláudio Reis Gonçalo, Dr.
Universidade do Vale do Itajaí

Prof.^a Paola Azevedo, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

À Deus, soberano, sempre presente em
minha vida.

Aos meus pais Ivone e José. Não
existe amor igual ao de vocês, que
demonstre uma felicidade tão genuína
diante de minhas conquistas.

Aos servidores Técnico-
Administrativos em Educação e aos
gestores, que apesar de todas as
adversidades, continuam
comprometidos com a evolução da
instituição a qual pertencem.

AGRADECIMENTOS

A conclusão do mestrado foi um propósito de vida que se tornou realidade.

Minha jornada foi repleta de incertezas, angústias e desafios, logo, o apoio e incentivo recebidos foram fundamentais! Por isso agradeço tanto:

À Deus, por tudo que sou e tenho e por ter me conduzido para mais esta conquista. Obrigada por segurar em minha mão e me guiar pelos caminhos que melhor me farão evoluir como ser humano; por me mostrar que nem sempre o que desejo ocorrerá no tempo que penso ser o melhor, mas com certeza no tempo mais adequado para mim, que reconheço e no qual sempre irei confiar; por sentir sua presença tão forte em minha vida; por me permitir reconhecer seus sinais; por me fortalecer como rocha quando pessoas ou situações se mostram contrárias; por voltar seus ouvidos aos meus pedidos e honrá-los conforme planejados; por me presentear com surpresas tão lindas que nunca imaginei nem nos meus mais lindos sonhos; por me socorrer e ajudar a levantar quando situações parecem nos roubar o sentido da vida; por permitir que sentimentos de rancor, vingança, egoísmo nunca terem feito morada em meu coração; por colocar anjos – tanto os materializados em pessoas como os de luz, em toda e qualquer dificuldade; por carregar diversas vezes o peso da minha cruz.

A minha família, minhas irmãs Eliane e Mavis pela cumplicidade e carinho e especialmente aos meus pais, Ivone e José, por todo amor, pela formação do meu caráter, valores e princípios como pessoa. E ainda, por me permitirem sonhar, mais que isso, por sonharem junto comigo, sobretudo, nos momentos difíceis que passamos juntos, onde a APRENDIZAGEM e a AQUISIÇÃO/DESENVOLVIMENTO de COMPETÊNCIAS (CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES) fizeram-se necessários para a ABSORÇÃO das lições contidas nessas experiências.

Ao meu esposo Gustavo por ter proporcionado tudo que necessitei: carinho, compreensão, adequações em seu horário de trabalho, construção da biblioteca, ajuda na aquisição dos livros, notebook, licença de softwares, assessoria jurídica em razão de sua QUALIFICAÇÃO e atuação na área do Direito, por ser pesquisador nato e ter compartilhado as ações da área de GESTÃO DE PESSOAS do órgão em que atua, TRE/SC. Enfim, por possuir um PERFIL PROFISSIONAL de constante aprimoramento dos processos de

trabalho, de quaisquer instituições/organizações e por todo o incentivo em meu desenvolvimento.

Ao meu filho Henrique pelos risos, brincadeiras e aconchego e por me permitir APRENDIZAGEM expressiva ao observar a maneira como raciocina e argumenta, de modo que seus questionamentos estejam compreendidos no universo “VIDA”, manifestada sob quaisquer formas ou aspectos e no qual me torno não a única responsável pela GESTÃO do seu CONHECIMENTO, mas a principal, considerando que posso ser luz ou escuridão em relação ao seu desejo de descoberta de mundos infinitos segundo seu ponto de vista. A música que sempre fará parte da minha vida, desde que eu soube da tua existência, sempre e para sempre.

[...] son, sometimes it may seem dark But the absence of the light is a necessary part Just know, you're never alone, You can always come back home Home You can always come back Every road is a slippery slope There is always a hand that you can hold on to [...]

Ao Max, meu cão amado, fiel em seu amor, me perdoa por ter te deixado tão só, tua partida me encheu de culpa e dor no coração.

Quando o homem aprender a respeitar até o menor ser da criação, seja animal ou vegetal, ninguém precisará ensiná-lo a amar seu semelhante. (Albert Schweitzer).

Aos meus sogros Vanda e Celso pelo apoio, pela torcida, pelo carinho, por cuidarem de mim como se fosse filha e por todo aporte jurídico compartilhado em razão de suas QUALIFICAÇÕES, CARGOS/FUNÇÕES PÚBLICOS, deixando um legado de valor imensurável aos que tiveram a honra de compartilhar do convívio de vocês;

À Enezita, minha professora de matemática na infância, colega de graduação em matemática e sempre amiga. Hoje percebo tão claramente o que é ser Mestre! Mestre é aquele professor que não desiste de você, o que eu sinto em meu coração se resume nessas palavras, consigo lembrar das minhas mãozinhas virando a página daquele caderno todo errado, mas que sempre tinha uma nota 10.

O caderno é uma metáfora da vida. Quando os erros cometidos eram demais, eu me recordo que a nossa professora nos sugeria que a gente virasse a página. Era um jeito interessante de descobrir a graça que há nos recomeços. Ao virar a página, os erros cometidos deixavam de nos incomodar e a partir deles, a gente seguia um pouco mais crescido. O caderno nos ensina que erros não precisam ser fontes de castigos. Erros podem ser fontes de virtudes! Na vida é a mesma coisa, o erro tem que estar à serviço do aprendizado; ele não tem que ser fonte de culpas e vergonhas. Nenhum ser humano pode ser verdadeiramente grande sem que seja capaz de reconhecer os erros que cometeu na vida. Uma coisa é a gente se arrepender do que fez! Outra coisa é a gente se sentir culpado. Culpas nos paralisam. Arrependimentos não! Eles nos lançam pra frente, nos ajudam a corrigir os erros cometidos. (Padre Fábio de Melo (2008)).

À Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA, instituição responsável pelo meu DESENVOLVIMENTO PESSOAL e PROFISSIONAL aqui representada pelo Secretário e Pró-Reitor de Gestão de Pessoas à época Antônio Warner Lucas Alves e Jair Jeremias Junior, respectivamente. Ambos perceberam um potencial que eu mesma desconhecia e ainda, a simples observação da maneira de gerir as pessoas, considerando inclusive erros e acertos e a maneira como reagiam a eles, possibilitaram a ampliação do entendimento entre discurso e prática; certo e errado; justo e injusto; possível e impossível (principalmente); chefe e líder. Apesar do tempo, tudo isso ainda sobrevive em mim de maneira muito intensa.

À Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, que por meio de sua estrutura de excelência proporcionou a realização do mestrado.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU, pela oportunidade do mestrado profissional.

Ao Secretário do programa, Maurício Rissi, sempre comprometido e atencioso no repasse de seus conhecimentos.

Aos Professores Doutores: Alessandra de Linhares Jacobsen, Carla Cristina Dutra Búrigo, Gilberto de Oliveira Moritz, Marcos Baptista Lopes Dalmau, Marilda Todescat, Pedro Antônio Melo e Rafael Pereira Ocampo Moré pelos ensinamentos e dedicação ao ministrarem as disciplinas. Não posso deixar de agradecer pela maneira

que impactaram em meu desenvolvimento. Lembro-me do encantamento e do desejo de não querer perder nenhum instante das aulas, tamanha contribuição das disciplinas para o desenvolvimento da pesquisa, em especial ao Professor Dalmau que ministrou as aulas em parceria com a Professora Marilda nas disciplinas de Gestão por Competências de Aprendizagem Organizacional, respectivamente; à Professora Alessandra, responsável por desnudar minha aversão à disciplina de Metodologia, estabelecendo uma relação de amor e relevância da disciplina. Ao Professor Pedro, principal inquisidor no processo de seleção do mestrado, pela postura ética, respeitosa, investigativa e ao mesmo tempo descontraída e ainda, ao ministrar a disciplina de Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior tornar explícito por meio de suas atitudes do compromisso, veneração e pertencimento a esta instituição e sobretudo por me permitir acreditar que apesar de todas as adversidades impostas na resolução de problemas da administração pública, sua postura se mantém firme em relação ao propósito do desenvolvimento da instituição. A palavra que melhor resume nosso curto período de convivência é inspiração. Ao Professor Rafael que ministrou a disciplina de Laboratório Teórico-Prático sobre Técnicas e Modelos em Gestão Universitária por possibilitar, conforme o próprio nome da disciplina diz, a construção do conhecimento de forma prática, permitindo que fizéssemos indagações que à primeira vista poderiam parecer absurdas, mas que diante de sua ausência de julgamentos, foi possível esclarecer nossas dúvidas mais obtusas. Além disso, os questionamentos mais complexos foram repassados de forma natural, leve e divertida, facilitando inclusive o entendimento destes. A Professora Carla pela disciplina ministrada de Educação e Sociedade, pela maneira didática no repasse dos conhecimentos, pela riqueza dos conteúdos postos em discussão; pela diversidade de recursos proporcionados na aquisição dos conhecimentos; pela capacidade de não desmerecer quando demonstrávamos entendimentos muitas vezes limitado a respeito de determinado assunto; por sempre nos permitir um “outro olhar” e além disso, por ministrar a disciplina com total comprometimento e de maneira tão divertida. Falta dizer ainda que toda a bibliografia sugerida durante a disciplina, foi a que mais contribuiu para meu desenvolvimento como pessoa. Ao Professor Moritz pela riqueza do conteúdo ministrado na disciplina de Fundamentos do Pensamento Administrativo serviram como base para a continuidade do mestrado, considerando que minhas qualificações anteriores se restringem à licenciatura na área de Matemática e Física e a Interdisciplinaridade na área da Educação.

Aos Professores Doutores, integrantes da banca Alexandre Marino Costa, Cláudio Reis Gonçalo e Paola Azevedo, pelas imensuráveis contribuições. Minha eterna gratidão pela postura unânime adotada por todos os membros da banca quando da apresentação do projeto de qualificação. Postura inclusive aclamada pelos presentes, pois foi notório o modo comprometido, ético, didático, objetivo, gentil e dotado de um criticismo de fato construtivo para a pesquisa.

Ao meu orientador, Professor Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré, pelo comprometimento, pelo entusiasmo e por ser inspiração. Sua postura comigo ao definir as datas de apresentação da qualificação e da defesa me fizeram lembrar do comportamento da águia em relação aos filhotes, empurrando-os rumo ao precipício para que aprendam a voar.

À querida turma do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU, pelo companheirismo e por tudo que aprendemos apoiando-nos uns aos outros, de fato, esta turma sabe tudo sobre compartilhar conhecimentos, aprendi com todos e de forma mais direta, Adélia, André, Bernadete, Fernanda, Jaqueline, Mariany e Monique e à Ana Carla, que talvez nem saiba que uma das frases que mais lembrava que ela me disse, que eu sabia, mas havia esquecido: “há tempo pra tudo”!

Aos Gestores da UFSC, por terem me recebido de forma tão acolhedora e pelo aceite da realização das entrevistas.

A todos os colegas servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC que contribuíram com a pesquisa ao responderem o questionário.

À Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina- TRE/SC de Florianópolis, Sr.^a Vera Lúcia Dias Lopes pelo fornecimento do projeto de parceria firmado com a UFSC, reforçando como fundamental o compartilhamento do conhecimento.

Ao Magnífico Reitor, Prof. Cancellier, o qual depus toda a minha esperança de dias melhores na UFSC, ainda que o senhor não fizesse a menor ideia de quem eu era - pois nossa pouca convivência não ultrapassou o liame dos bom dias – ainda assim, percebia em seu olhar e no modo como se dirigia às pessoas, o contentamento e a vontade de proporcionar a todos o sentimento de pertencimento à instituição. A observação do seu modo fraternal de agir me fez sentir acolhida e pertencente à UFSC, proporcionando alívio em relação a saudade ainda doída da minha universidade mãe – a UNILA. Por isso, esteja onde estiver saiba que me sinto grata pelos instantes em que estive diante de sua presença; a injustiça nos fere de tal forma que fica difícil e deveras

insuportável conviver perante ela. Por fim, no dia em que todos fomos obrigados a nos despedir de forma tão trágica, uma das inúmeras homenagens prestadas, legitimou minha admiração em relação ao senhor por meio da seguinte frase “o coração cheio de bondade, de tolerância, de respeito ao próximo, parou de bater”.

À querida equipe da Editora da UFSC – EdUFSC, pela amizade, por terem me acolhido e estendido a mão quando mais precisei: Cristiano, Fernando, Flavia, Heloísa, José Renato, Júlia, Letícia, Marcelo, Sônia, Thaís, Veridiana e Vânia. A solidariedade prestada por todos, de forma unânime para que fosse possível usufruir da Licença Capacitação, tão batalhada, argumentada e justificada sobre a viabilidade, me emocionaram de tal forma que a obtenção ou não da licença passou a ser insignificante diante do gesto incondicional e totalmente desprezioso, comprovado em situações comuns da rotina da editora, inclusive no trato com o público. Agradeço especialmente à Thaís, que incansavelmente dirimia minhas dúvidas, compartilhava seus conhecimentos e frustrações, o qual vivemos de forma paralela e, ainda que não pretendesse, possibilitou que eu refletisse e determinasse novos rumos à pesquisa. Agradeço à Veridiana pelas valiosas contribuições na elaboração dos instrumentos de coleta, todas respaldadas por suas vivências na incessante busca de melhorias para a categoria dos servidores TAE. Agradeço à Sônia por ter me dado forças e esperança. O convívio com uma equipe criativa; comprometida com o trabalho, figura um ambiente de sinergia, fundamental para que a ação conjunta conquiste suas pretensões.

Agradeço à Flavia, por me permitir comprovar que existem chefias que de fato possuem perfil, melhor dizendo, possuem **COMPETÊNCIA**: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, poderia ficar horas descrevendo sua postura, porém, o que desejo é que todos encontrem “chefes” com o perfil como o que descrevi. Nossa convivência foi curta, mas o suficiente para confirmar que existem pessoas humanas.

À querida amiga Elzi pela amizade, por todo carinho, todo amor, por conhecer meu coração e por vibrar minhas conquistas, e ainda, por sempre me fazer lembrar da minha essência, segundo ela, definida como “Alma livre, coração valente”!

Ao “Miga sua louca”, obrigada pela amizade, parceria, cumplicidade, confidências, risos, alegrias e tristezas compartilhadas, momentos de diversão em meio ao caos e por fazerem a barriga doer de tanto rir. Como pode existir um convívio profundo e tão leve ao mesmo tempo?

À Mariany, amiga e confidente, que tive a sorte de conhecer na turma do PPGAU, por me permitir dividir todas as angústias e por ter proporcionado diversão quando tudo parecia ser um caos.

À minha amiga Fabiana que mesmo longe está sempre tão próxima. Obrigada pela amizade, pelas risadas e por ter me guiado nessa caminhada ao compartilhar suas vivências do mestrado.

À minha amiga Geisa por ter feito eu acreditar nessa conquista e pelo ser humano de energia contagiante que é.

À minha amiga Ligiane, pelo apoio e compartilhamento de experiências em todos os sentidos: área de Gestão de Pessoas, sobre filhos, sobre tecnologias (aliás minha “japa” favorita, até hoje permanece em nossa memória os momentos mais divertidos quando trabalhávamos juntas, na área de Gestão de Pessoas da UNILA, a universidade com menos de 1 ano de existência e ainda não podíamos contar com o cargo de Programador Visual, tentávamos loucamente divulgar as ações da Secretaria de Gestão de Pessoas e nossas tentativas de “criar” figuras nos rendem muitas risadas até hoje), enfim, agradeço pela nossa cumplicidade, diversão e por termos superado juntas, com maturidade, talvez mais tua do que minha, dos poucos dramas, mas que existiram

À querida Monique, que não mediu esforços para me auxiliar, compartilhando seus conhecimentos e confirmando que o mundo conta com pessoas que colaboram de forma incondicional.

À Fernanda, que com sua espontaneidade tornou essa caminhada tão divertida e por meio de seus questionamentos tão genuínos oportunizou aprendizados, onde somente ela, possuidora de uma personalidade singular, poderia possibilitar, já que muitos de nós tememos julgamentos numa era (a do conhecimento) em que admitir algo e tornar isto explícito com um “não sei”, de fato é para pessoas corajosas e que têm sede de CONHECIMENTO.

Por fim, agradeço aos que leram até aqui e perceberam que a realização de um sonho deve considerar nossas vivências desde a mais tenra idade e que importa sim a VALORIZAÇÃO das PESSOAS e das EXPERIÊNCIAS que no meu caso, trouxeram até aqui, embora ciente de que é impossível e nem oportuno, mencionar todas as pessoas e situações que impactaram em minha vida, sempre de forma tão significativa e sabem quem e porque são, pois agradeço a todas pessoalmente, porém, faz-se necessário contemplar aqui as pessoas e circunstâncias que mais me fortaleceram nesses últimos dois anos: frases ditas por muitas pessoas, amigos, professores, família - algumas de motivação, outras não – apareciam em minha mente o tempo todo.

A transformação do milho duro em pipoca macia é símbolo da grande transformação por que devem passar os homens para que venham a ser o que devem ser. O milho de pipoca não é o que deve ser. Ele deve ser aquilo que acontece depois do estouro. O milho de pipoca somos nós: duros, impróprios para comer.

Mas a transformação só acontece pelo poder do fogo. Milho de pipoca que não passa pelo fogo continua a ser milho de pipoca, para sempre. Assim acontece com a gente. As grandes transformações acontecem quando passamos pelo fogo. Quem não passa pelo fogo fica do mesmo jeito, a vida inteira. São pessoas de uma mesmice e uma dureza assombrosas. Só elas não percebem [...]. Mas, de repente, vem o fogo. O fogo é quando a vida nos lança numa situação que nunca imaginamos. Dor. Pode ser o fogo de fora: perder um amor, perder um filho, ficar doente, perder o emprego, ficar pobre. Pode ser o fogo de dentro: pânico, medo, ansiedade, depressão, sofrimentos. Há sempre o recurso do remédio. Apagar o fogo. Sem fogo, o sofrimento diminui. E com isso a possibilidade da grande transformação.

Imagino que a pobre pipoca, fechada dentro da panela, ficando cada vez mais quente, pensa que a sua hora chegou: vai morrer. Dentro de sua casca dura, fechada em si mesma, ela não pode imaginar destino diferente. Não pode imaginar a transformação que está sendo preparada. A pipoca não imagina aquilo de que ela é capaz. Aí, sem aviso prévio, pelo poder do fogo a grande transformação acontece: BUM! E ela aparece como uma outra coisa completamente diferente que ela mesma nunca havia sonhado.

Piruí é o milho de pipoca que se recusa a estourar. São aquelas pessoas que, por mais que o fogo es quente se recusam a mudar [...]. A sua presunção e o medo são a dura casca que não estoura. O destino delas é triste. Ficarão duras a vida inteira. Não vão se transformar na flor branca e macia [...]. Terminando o estouro alegre da pipoca, no fundo da panela ficam os piruás que não servem para nada, vão para o lixo.

(Rubem Alves)

RESUMO

A importância do conhecimento proveniente da educação formal passou a ser reconhecida pelo mundo corporativo a partir da era taylorista-fordista. Desde este tempo a qualificação profissional passou a ser perseguida pelos indivíduos e incentivada pelas organizações, que veem nela a conquista de um diferencial competitivo. Hoje, este entendimento já permeia a administração pública, que busca por meio do incentivo à qualificação desenvolver seus servidores. Entretanto, observa-se que as progressões da carreira dos servidores Técnico-Administrativo em Educação (TAE) são limitadas, em função da legislação, que só permite a mudança entre cargos de diferentes níveis por meio de novo concurso público. Neste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar de que forma a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC atua em relação ao aproveitamento das qualificações dos servidores TAE. A metodologia utilizada caracteriza-se por ser de natureza aplicada, descritiva e estudo de caso, no qual os dados foram coletados por meio da pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa de campo investigou a opinião dos servidores TAE por meio de questionário *online*, bem como a visão dos gestores das unidades acadêmicas e administrativas, incluído o gestor da área de Gestão de Pessoas, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados foram analisados segundo a abordagem mista, ou seja, análise estatística e análise interpretativa. Como resultado observou-se que as ações da área de Gestão de Pessoas da UFSC para o aproveitamento dos servidores TAE com qualificação superior ao exigido para o cargo são incipientes. Dentre as sugestões propostas pelos sujeitos da pesquisa constam ações como política justa e transparente de designação de chefias; efetivar o retorno da escola de gestores; introduzir na escola de gestores capacitações voltadas para a preparação das atividades no exercício das funções de chefia; fortalecer a atuação dos gestores em suas práticas de planejamento e propostas para o aproveitamento das qualificações dos servidores, visando a melhoria do desempenho institucional; coerência entre as políticas e as diretrizes da gestão como um todo a qual assegurem a consistência entre o propósito e a prática; publicizar a nova política de movimentação; criação de um sistema informatizado, com acesso tanto para os servidores TAE como para os gestores, a fim de que os dados possam ser cruzados para fins de movimentação dos servidores na UFSC; alteração da Legislação Federal para que seja reconsiderada a possibilidade de ascensão dos servidores TAE mediante regras pré-definidas, já que a UFSC, como umas das maiores e melhores

universidades do país poderia ser a pioneira no estudo e na proposição de adequações das legislações que engessam e inviabilizam o aproveitamento dos servidores que ficam enredados em uma burocracia.

Palavras-chave: Qualificação. Técnico-Administrativo em Educação. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The importance of knowledge from formal education came to be recognized by the corporate world from the Taylorist-Fordist era. Since then, professional qualification has been pursued by individuals and encouraged by organizations, which see it as the achievement of a competitive differential. Today, this understanding already permeates the public administration, which seeks by means of encouraging the qualification to develop its servers. However, it can be observed that the career progressions of the Technical-Administrative Servants in Education (TAE) are limited, according to the legislation, that only allows the change between positions of different levels by means of a new public competition. In this context, the present research had as objective to analyze how the Federal University of Santa Catarina - UFSC acts in relation to the use of the qualifications of the TAE servers. The methodology used is characterized by being applied, descriptive and case study, in which the data were collected through bibliographical, documentary and field research. The field research investigated the opinion of the TAE servers through an online questionnaire, as well as the view of the managers of the academic and administrative units, including the manager of the Personnel Management area, through semi-structured interviews. Data were analyzed according to the mixed approach, that is, statistical analysis and interpretative analysis. As a result, it was observed that the actions of the People Management area of UFSC for the use of the TAE servers with a qualification higher than the required for the position are incipient. Among the suggestions proposed by the research subjects are actions such as a fair and transparent policy for the appointment of managers; to effect the return of the school of managers; to introduce in the school of managers training aimed at preparing the activities in the exercise of the managerial functions; strengthen the performance of managers in their planning practices and proposals for the utilization of the qualifications of the servers, aiming at improving institutional performance; coherence between policies and management guidelines as a whole that ensure consistency between purpose and practice; publicize the new policy of movement; creation of a computerized system with access to both TAE servers and managers, so that the data can be crossed for the purpose of moving the servers in the UFSC; amendment of the Federal Legislation to reconsider the possibility of ascending the TAE servers by pre-defined rules, since UFSC, as one of the largest and best universities in the country, could be the pioneer in the study and

proposing adjustments of the legislations that and prevent the use of servers that are entangled in a bureaucracy. creation of a computerized system with access to both TAE servers and managers, so that the data can be crossed for the purpose of moving the servers in the UFSC; amendment of the Federal Legislation to reconsider the possibility of ascending the TAE servers by pre-defined rules, since UFSC, as one of the largest and best universities in the country, could be the pioneer in the study and proposing adjustments of the legislations that and prevent the use of servers that are entangled in a bureaucracy. creation of a computerized system with access to both TAE servers and managers, so that the data can be crossed for the purpose of moving the servers in the UFSC; amendment of the Federal Legislation to reconsider the possibility of ascending the TAE servers by pre-defined rules, since UFSC, as one of the largest and best universities in the country, could be the pioneer in the study and proposing adjustments of the legislations that and prevent the use of servers that are entangled in a bureaucracy.

Keywords: Qualification. Technical-Administrative in Education. People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow	68
Figura 2 - Esquema teórico da pesquisa	71
Figura 3 - Representação conceitual	72
Figura 4 - Estrutura Organizacional	98
Figura 5 - Acompanhamento longitudinal, a partir do Decreto 5.824/2006, o qual instituiu os percentuais de Incentivo à Qualificação	100
Figura 6 - Percentual de servidores TAE na UFSC com Incentivo à Qualificação	104
Figura 7 - Gênero dos respondentes	105
Figura 8 - Formação Acadêmica	106
Figura 9 - Quantitativo da diversidade dos cargos dos servidores TAE	107
Figura 10 - Cargo ocupado	108
Figura 11 - Função Gratificada ou cargo de Direção	109
Figura 12 - Tempo de serviço na UFSC	110
Figura 13 - Frequência de palavras referente à coleta de dados com os servidores TAE	111
Figura 14 - Frequência de palavras referente à coleta de dados com os gestores das unidades acadêmicas e administrativas	125
Figura 15 - Sujeitos Respondentes e não respondentes da pesquisa em relação à população total	146
Figura 16 - Importância da qualificação para o desenvolvimento pessoal e profissional	147
Figura 17 - Exercício na UFSC das competências e habilidades adquiridas na qualificação	148
Figura 18 - Aproveitamento do potencial dos servidores pela UFSC .	149
Figura 19 - Estratégias para o aproveitamento das qualificações do TAE	150
Figura 20 - Existência de banco de competências	151
Figura 21 - Recebimento de Incentivo à Qualificação	152
Figura 22 - Percepção do TAE sobre a necessidade de ter as competências melhor aproveitadas	153
Figura 23 - Possibilidade de alinhamento entre qualificação e as atribuições do cargo e a motivação do TAE	154
Figura 24 - O não aproveitamento das qualificações e a motivação para a migração para outras organizações	155
Figura 25 - Evasão de TAE X desempenho organizacional	156
Figura 26 - Remanejamento do servidor com qualificação X evasão .	157

Figura 27 - Posicionamento das chefias quanto ao aprendizado individual, organizacional e a criação de conhecimento.....	158
Figura 28 - Percentual de respondentes da pergunta 13.....	161
Figura 29 - Frequência de palavras referente à coleta de dados com os servidores TAE.....	162
Figura 30 - Percentual (de cada grupo de respostas definidas) em relação ao aproveitamento das qualificações	165
Figura 31 - Sugestões dos servidores TAE referentes à necessidade da adoção de mecanismos eficazes de gestão para o melhor aproveitamento das qualificações	166
Figura 32 - A “Gestão” e possíveis correspondências, segundo as sugestões trazidas pelos TAE.....	167

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correntes do pensamento contemporâneo, segundo Triviños (2017).....	75
Quadro 2 - Framework teórico.....	81
Quadro 3 - Rol exemplificativo da pesquisa documental.....	82
Quadro 4 - Representação dos elementos da Pesquisa de Campo.....	83
Quadro 5 - Categorias e fatores de análise.....	87
Quadro 6 - Cronograma de divulgação da pesquisa com os servidores TAE.....	89
Quadro 7 - Calendário de entrevistas com gestores das unidades acadêmicas e administrativa.....	90
Quadro 8 - Técnica de análise de dados do questionário.....	92
Quadro 9 - Códigos de identificação dos respondentes do questionário.....	93
Quadro 10 - Síntese dos dados das entrevistas semiestruturas com os gestores administrativos e acadêmicos.....	93
Quadro 11 - percentuais de INQ, por nível de classificação.....	101
Quadro 12 - Percentuais de INQ a partir de 01/01/2013.....	103
Quadro 13 - Perspectiva dos gestores em relação às movimentações dos servidores TAE.....	113
Quadro 14 - Percepção dos servidores TAE sobre reconhecimento pelos gestores das qualificações.....	117
Quadro 15 - Alinhamento do perfil do servidor TAE ao posto de trabalho.....	134
Quadro 16 - Sugestões dos gestores para alinhar perfil do servidor ao posto de trabalho.....	139
Quadro 17 - Padronização e quantificação das respostas referentes às sugestões para o aproveitamento das qualificações dos servidores TAE.....	163

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Delimitação referente aos TAE.....	78
Tabela 2 - Amostra dos sujeitos*, caso a abordagem fosse probabilística.....	78
Tabela 3 - Delimitação referente aos Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas.....	79
Tabela 4 - Delimitação referente ao Gestor da Unidade Administrativa da área de Gestão de Pessoas.....	79
Tabela 5 - Relação do percentual de servidores TAE da UFSC com INQ desde o ano de 2006, quando o Decreto 5.824/2006 institui o Incentivo à Qualificação.....	103
Tabela 6 - Sujeitos participantes da pesquisa em relação a população total.....	146

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	31
1.1	OBJETIVOS	33
1.2	JUSTIFICATIVA.....	34
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	36
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	37
2.1	GESTÃO PÚBLICA E UNIVERSITÁRIA	37
2.1.1	Gestão Universitária.....	39
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	42
2.2.1	A Aprendizagem Organizacional.....	45
2.2.1.1	Aprendizagem Organizacional na Administração Pública.....	50
2.2.2	Capacidade Absortiva.....	51
2.2.2.1	Capacidade Absortiva como Promotora de Aprendizagem.....	54
2.3	GESTÃO DE PESSOAS.....	55
2.3.1	Gestão por Competências	57
2.3.1.1	Gestão por Competências na Administração Pública.....	61
2.3.2	Movimentação de Pessoas.....	63
2.3.3	Qualificação de Pessoas.....	65
2.3.4	Motivação de Pessoas	67
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	73
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	75
3.3	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA	77
3.3.1	Delimitação referente aos servidores Técnico Administrativos em Educação	78
3.3.2	Delimitação referente aos Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas	78
3.3.3	Delimitação referente ao Gestor da Unidade Administrativa da área de Gestão de Pessoas.....	79
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	80
3.4.1	Coleta de dados da Pesquisa Bibliográfica e Documental	80
3.4.2	Coleta de dados da Pesquisa de Campo	82
3.4.2.1	Avaliação do instrumento de pesquisa de campo destinado aos servidores Técnico-Administrativos em Educação.....	83
3.4.2.1.1	<i>Avaliação do instrumento de pesquisa de campo destinado aos Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas..</i>	<i>85</i>

3.4.2.2	Divulgação e aplicação dos instrumentos de pesquisa com os servidores Técnico-Administrativos em Educação.....	88
3.4.2.2.1	<i>Divulgação e aplicação dos instrumentos de pesquisa com os Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas....</i>	90
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	91
3.5.1	Técnicas e instrumentos de análise dos dados referente aos servidores Técnico-Administrativos em Educação....	92
3.5.2	Técnicas e instrumentos de análise das entrevistas junto aos gestores das unidades acadêmicas e administrativas	93
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	94
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..	97
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	97
4.1.1	Caracterização referente à carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Educação.....	100
4.1.2	Caracterização dos servidores TAE respondentes da pesquisa.....	103
4.2	PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA PRODEGESP NO GERENCIAMENTO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC.....	110
4.3	PERSPECTIVA DOS GESTORES SOBRE OS PROCESSOS ADOTADOS NA UFSC NO APROVEITAMENTO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC	124
4.4	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO SOBRE O APROVEITAMENTO DAS QUALIFICAÇÕES	145
4.5	PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA CONTRIBUIR COM A VALORIZAÇÃO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	168
5	CONCLUSÃO.....	173
	REFERÊNCIAS.....	179
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS	193

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DAS UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS	195
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	197
ANEXO A - CARTA DE FLORIANÓPOLIS.....	203
ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS (PRODEGESP).....	205
ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM.....	207
GESTORES DAS UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS	207
ANEXO D - QUESTIONÁRIO SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO... 	209
ANEXO E - CARTA CONVITE DO TER/SC PARA VIABILIDADE DO PROJETO DE EXTENSÃO COM A UFSC.....	213
ANEXO F - PROJETO DE EXTENSÃO ENTRE TER/SC E UFSC	215
ANEXO G - ASCENSÃO FUNCIONAL E INCONSTITUCIONALIDADE.....	217

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da história da humanidade percebe-se que a sociedade foi recebendo denominações, em concordância com as suas principais características, sendo que hoje ela é concebida como a sociedade do conhecimento ou sociedade da informação. Esta denominação deve-se a valorização do conhecimento, não como nas eras passadas, nas quais ele era relevante por ele mesmo, sem um fim definido. Teorias de ensino e aprendizagem foram formuladas e o conhecimento passou a ser visto como algo a ser construído por cada indivíduo. Além disso, o conhecimento deixou de ter um fim em si mesmo para ser usado em benefício do homem e dos seus negócios.

Entretanto, é necessário ter em mente que adquirir conhecimento não é deter a informação. Gadamer (2012) destaca que para a informação transformar-se em conhecimento é necessário que ela se conecte com as vivências, com as experiências de vida de cada pessoa. Para o autor, o conceito de vivência é determinado pela reflexividade, pela interioridade.

Logo, o conhecimento está configurado com “o saber fazer melhor”, o que denota a sua ligação com o desenvolvimento de habilidades e competências que contribuirão para que o indivíduo que as possui destaque-se, principalmente no mercado de trabalho, que por sua vez, é formado por organizações que, hoje, buscam por profissionais talentosos que possam contribuir para ampliar o conhecimento organizacional. Considerando-se que o sucesso de uma organização é proporcional a eficiência do seu processo de transformação do conhecimento situado no plano das ideias para o efetivo desenvolvimento de ações (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2008).

Deste modo, se tem observado amplificação pela busca do conhecimento, sobretudo pelo conhecimento advindo da Educação formal, fato que explica o aumento pela procura dos cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado. Sob esta perspectiva, muitas organizações já incentivam (inclusive com investimentos monetários) seus colaboradores a se qualificarem.

Entretanto, cabe a organização estruturar e, sobretudo tornar aplicável o conhecimento adquirido por seus colaboradores no aprimoramento de seus processos e produtos, tendo em vista que esta aplicação gerará novos conhecimentos que motivarão os colaboradores a se desenvolverem mais, o que, por conseguinte propiciará melhores resultados para a organização (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2008).

Assim, neste contexto, a presente pesquisa busca identificar as ações que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) adota para o aproveitamento das qualificações dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), bem como os desafios que lhe são impostos ao gerir os conhecimentos em função das qualificações adquiridas.

Deve-se considerar que as progressões da carreira dos servidores TAE são limitadas, em função da legislação, que só permite a mudança entre cargos de diferentes níveis por meio de novo concurso público. Sendo assim, o servidor, após realizar um curso superior, deve continuar ocupando o cargo de nível médio, no qual nem sempre seus novos conhecimentos são utilizados.

O Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes de carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação, em seu art. 3º, inciso V, traz o conceito de qualificação, bem como seu inciso III, a definição de Educação formal.

Já, o § 2º, do art. 5º do Decreto supracitado regulamenta que a unidade de Gestão de Pessoas deve assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Início da parte textual do trabalho.

Art. 3º. Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

[...]

III - educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;

[...]

V – **qualificação** (grifo meu): processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

Art. 6º. O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando a alocação de cargos, dar-se-á mediante [...]

II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências. (BRASIL, 2006b).

Neste contexto, cabe citar o artigo 8º da Resolução Normativa n. 47/CUN de 16 de setembro de 2014, da Universidade Federal de Santa Catarina, que prevê que o TAE coordene projetos de pesquisa:

Art. 8º: A coordenação de projetos de pesquisa com coordenação institucional ou interinstitucional só poderá ser exercida por servidores docentes e técnico-administrativos na ativa, e integrantes do quadro de pessoal da UFSC (UFSC, 2014).

Embora os servidores TAE possam exercer competências desenvolvidas nos cursos de qualificação de mestrado e doutorado, não podendo exceder a 20h semanais por servidor, muitos ainda encontram resistência, seja por parte das chefias que não fomentam a atividade de pesquisa ou porque tais atividades não devem comprometer o cumprimento das atribuições do servidor na unidade em que possui lotação.

Diante destes fundamentos legais, entende-se ser fundamental que as políticas de desenvolvimento profissional dos servidores sejam evidenciadas, com o propósito de oferecer alternativas para o seu aprimoramento. Neste sentido, se formula como pergunta de pesquisa: de que modo a Universidade Federal de Santa Catarina atua no aproveitamento das qualificações dos servidores Técnico-Administrativos em Educação?

Para responder à pergunta de pesquisa, foi estabelecido o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo pode ser definido como o alvo que se pretende atingir, levando o pesquisador a perceber as etapas contidas em seu estudo, orientando a revisão da literatura e o caminho metodológico (ROESCH, 1999).

Assim, o objetivo geral deste estudo é o de analisar o processo utilizado pela Universidade Federal de Santa Catarina no aproveitamento das qualificações dos servidores Técnico-Administrativos em Educação.

Foram definidos como objetivos específicos:

- a. Descrever os procedimentos adotados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) no gerenciamento das qualificações dos servidores TAE da UFSC;
- b. Identificar a perspectiva dos gestores sobre os processos adotados na UFSC no aproveitamento das qualificações dos servidores TAE da UFSC;
- c. Apresentar a percepção dos servidores TAE sobre o aproveitamento das suas qualificações;
- d. Propor ações que contribuam com a valorização da qualificação dos servidores TAE.

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando-se a realidade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), em 13 de janeiro de 2005, foi publicada a Lei 11.091, a qual dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFES, vinculada ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005a).

Os cargos do plano de carreira são organizados em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Dentre as formas de desenvolvimento, o PCCTAE institui o incentivo à qualificação.

O incentivo à qualificação – regulamentado pelo Decreto n. 5.824/2006 – consiste no percentual pago ao servidor que apresenta titulação superior, à mínima exigida para o ingresso no cargo. Os efeitos financeiros dos percentuais trazidos pelo referido Decreto passaram a valer a partir de 1º de janeiro de 2006 e foram alterados pela Lei n. 12.772/2012, passando os atuais valores a vigorar a partir de 1º de janeiro de 2013 (BRASIL, 2006c; BRASIL, 2012).

O reajuste proposto pela Lei n. 12.772/2012, em alguns casos, superou o dobro do percentual pago pela qualificação adquirida, tornando-se significativo para que os TAE buscassem a Educação formal. Outra alteração relevante foi que os cargos de nível fundamental e médio passaram a receber incentivo à qualificação para Mestrado e Doutorado. Deste modo, todos os servidores TAE são incentivados a

desenvolverem e a contribuir ainda mais com as instituições a que pertencem (SCHMITZ JUNIOR, 2015).

Na UFSC, 81,51% dos servidores TAE possuem o incentivo à qualificação, ou seja, estes servidores possuem qualificação superior ao exigido para o ingresso no cargo. (DADOS PRIMÁRIOS, 2018).

O Decreto n. 5.825/2006 disciplina, por meio do art. 2º, inciso II, a corresponsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas e da área de Gestão de Pessoas, pela gestão da carreira e pelo Plano de Desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2006b).

Em recente estudo realizado na UFSC sobre Incentivo à Qualificação: benefícios e dificuldades para a Gestão de Pessoas, concluiu-se que há a necessidade de que “as novas gestões possam conhecer as tendências ao longo do tempo e interferir no estímulo ao desenvolvimento dos servidores” (JACOBSEN; SOUZA; VEIGA, 2016, p. 16).

Destaca-se que com a mudança de gestão na UFSC, em maio de 2016, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) passou a ser denominada Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e tem como fim implantar uma política de Gestão de Pessoas, empenhada em estimular o crescimento pessoal e profissional dos servidores, com vistas a possibilitar seu desenvolvimento, atentando às necessidades da instituição.

Um estudo de caso na UFSC, realizado por Tavares Filho (2008) junto aos servidores TAE, demonstrou que o não aproveitamento institucional de qualificações adquiridas gera insatisfação e esta reduz o desempenho profissional do servidor, implicando em perdas qualitativas e quantitativas para a instituição e a sociedade. Segundo o mesmo autor há também problemas econômico, ético, social e político, envolvido no fato de que a instituição destina recursos públicos – mesmo que somente em horas de trabalho do servidor destinadas à sua qualificação e não retome este investimento ao não utilizar as novas qualificações adquiridas

No entanto, em outro estudo de caso realizado recentemente na UFSC, Pereira (2017) concluiu que, segundo a percepção dos servidores, o fato de suas competências e seus conhecimentos não serem aproveitados, no desempenho de suas funções, gera insatisfação. Logo, é possível inferir que esta insatisfação somada à aprovação em cargo inferior à sua formação (geralmente em cargo de nível médio, mesmo possuindo nível superior) pode ter contribuído para a saída de muitos servidores.

Neste sentido, considera-se oportuno esse tema, em razão da autora ser servidora federal, desde 2011, e ter atuado na área de Gestão de Pessoas de 2011 a 2017. Inicialmente, na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (PROGEPE/UNILA), na qual exercia a função de chefe do Departamento de Desenvolvimento Profissional e Pessoal (DDPP/PROGEPE/UNILA), onde auxiliou na estruturação do departamento até 2014. Participou de capacitações externas junto ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, tendo como tema principal a gestão por competências e a aprendizagem organizacional. Na UFSC, de 2015 a 2017, desenvolveu atividades no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (DDP/ PRODEGESP/UFSC), e dentre as atribuições constava a análise da concessão dos percentuais de Incentivo à Qualificação dos servidores ocupantes da carreira de TAE.

Diante deste contexto, com a oportunidade de cursar o mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, na Área de Concentração Gestão Universitária, optou-se em investigar o presente assunto, ou seja, o aproveitamento das qualificações dos servidores.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A pesquisa está dividida em cinco capítulos: o primeiro, Introdução, apresenta o tema discutido, o problema identificado, do estabelecimento dos objetivos geral e específicos. Relata-se também a motivação pela escolha do tema na justificativa, finalizando com a exposição da estrutura da dissertação.

O segundo capítulo aborda os pilares teóricos sobre Gestão Pública e Universitária; Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos usados para a coleta, seleção e análise dos dados obtidos.

O quarto capítulo apresenta os resultados e a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, realizada junto ao Gestor Administrativo da área de Gestão de Pessoas, aos Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas e ainda, o resultado da pesquisa de campo realizada com os servidores Técnico-Administrativos em Educação.

Por fim, o quinto capítulo expõe as conclusões da dissertação sobre a temática discutida, apresentando propostas para a realização de trabalhos futuros que possam contribuir para aprofundar o assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os pilares teóricos que sustentam a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, foco deste estudo. Assim, são abordados os seguintes temas: Gestão Pública e Universitária, Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento.

Constam ainda, os relevantes temas dos subcapítulos adotados, os quais denotam relevância para a pesquisa, a saber: motivação, qualificação e movimentação de pessoas; tipos de conhecimento; classificação dos tipos de aprendizagem e ainda, a capacidade absorptiva, imprescindível para que a instituição potencialize a habilidade de assimilar informações com vistas a gerar novos conhecimentos, sobretudo na administração pública universitária.

2.1 GESTÃO PÚBLICA E UNIVERSITÁRIA

A gestão pública, em especial aquelas voltadas a gestão universitária, ainda carecem de estudo e análises profundas voltadas a uma melhor compreensão dos seus processos e rotinas.

A Administração Pública envolve conhecimentos e estratégias com o fim de concretizar o bem comum da população, por meio da promoção dos serviços públicos (SALM; MENEGASSO, 2009).

De maneira semelhante, outros autores definem Administração Pública como o conjunto das atividades destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum numa coletividade. Neste sentido, os novos modelos de Administração Pública têm como maior objetivo aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à população (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000).

No que se refere à qualidade e eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público, estão vinculadas a definição clara dos objetivos para cada uma de suas unidades, a mudança de estruturas organizacionais e a adoção de valores e de comportamentos modernos, transparentes e éticos (PEREIRA, 2009).

A Administração Pública pode ainda ser compreendida sob dois aspectos: àqueles vinculados aos entes - pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos - que exercem a atividade administrativa no Estado; bem como essa própria atividade exercida por eles. Neste sentido, em suas três esferas - federal, estadual e municipal -, a Administração Pública pauta-se nos princípios da moralidade, transparência e eficiência, para promover o bem comum (DI PRIETO, 2012).

O artigo 37, da Constituição Federal Brasileira de 1988 estabelece os princípios da Administração Pública. O texto regulamenta que “a administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988).

Fundamentando-se no artigo 4º do Decreto-Lei n.º 200/1967, a Administração Pública é dividida em direta e indireta, sendo que a Administração Pública Federal compreende: (i) Administração Direta, constituída pelos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios; (ii) Administração Indireta, por meio de autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No que tange a sua gestão, observa-se que, como ocorre na iniciativa privada, os indicadores das características do sistema administrativo público devem estar alinhados aos objetivos da instituição. Deste modo, Figueiredo e Nóbrega (2002) salientam que as mudanças na sociedade ocorridas nas últimas décadas, decorrentes da ascensão de novos processos propiciados pelo desenvolvimento tecnológico, transformaram a maneira de gerenciar as organizações, inclusive as públicas, o que tem demandado em esforços da Administração Pública para acompanhar controle, precisão e, principalmente, articulação do capital humano envolvido.

Tal empreendimento tem levado os gestores públicos a adotar novas estratégias e novas posturas para melhorar o desenvolvimento não só de seus serviços, mas, sobretudo do seu material humano por meio de incentivos à qualificação profissional individual, com vistas à criação de um ambiente de aprendizagem organizacional e, por conseguinte de construção de cultura e conhecimento.

Nas organizações públicas, a tomada de decisão envolve todos os componentes do sistema, que por sua vez tendem a ser muito flexíveis, portanto, definidos de uma forma leniente, dentro de limites também indistintos, porém, voltados à criação de conhecimento (FIGUEIREDO; NOBREGA, 2002).

Nesta perspectiva, de acordo com os autores, cabe aos gestores públicos implantar instrumentos e procedimentos de gestão mais modernos, adaptando-os as necessidades do serviço público (FIGUEIREDO; NOBREGA, 2002).

A Administração Pública, nos últimos tempos, tem se concentrado em quatro pontos fundamentais:

- 1) Gestão dos conflitos entre o Estado e a economia global, por meio da adoção de políticas internacionais, que visem à melhoria da qualidade de vida da população e respeitem a soberania econômica, política e social das nações, com vistas a honrar os Pactos e Tratados Internacionais;
- 2) Gestão dos conflitos na sociedade civil através da implantação de políticas que incentivem a participação da população e, portanto, a cidadania, tornando suas relações mais transparentes e acessíveis;
- 3) O acompanhamento da economia nacional; e
- 4) A prestação de serviços com qualidade e eficiência (DI PRIETO, 2012).

Logo, percebe-se que para a Administração Pública atingir estes objetivos é primordial a sua adaptação às novas formas de gestão, que priorizam o bem-estar e a qualificação dos seus servidores, com o fim de cumprir o seu objetivo maior: atender os interesses da população.

Destaca-se que este estudo se prenderá a Administração Indireta, haja vista que o seu objeto de pesquisa é a UFSC, uma universidade pública federal, dotada de autonomia suficiente para gerir seu patrimônio financeiro e seu capital humano, desde que não se sobreponha a Constituição. Ressalta-se que seus atos são fiscalizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e controlados pelo Ministério da Educação (MEC). A gestão universitária

2.1.1 Gestão Universitária

Datam da Idade Média, mais especificamente de 1088, às primeiras instituições de ensino superior, inicialmente conhecidas como universita smagistorum et scholarium¹. Elas surgiram na Europa, sendo a mais antiga a Universidade de Bolonha, seguida da Universidade de Paris, de Oxford e de Cambridge.

Nesta época, essas instituições não estavam vinculadas a formação profissional, embora oferecessem cursos profissionais, mas ao conhecimento puro e clássico. Este modelo, no século XVIII, principalmente entre as instituições protestantes luteranas, foi substituído pelo modelo científico, disseminado pela Revolução Científica Europeia. Em 1810, na Alemanha, as universidades passaram

¹ Universidade dos mestres e estudantes.

a se dedicar a pesquisa, com o intuito de associar a ciência à filosofia (OLIVEIRA, 2007).

No Brasil, as universidades foram fundadas, ainda de forma tímida (poucas e isoladas) e por iniciativa particular, a partir de 1912. A primeira universidade foi fundada no Paraná, contudo ela funcionou somente por três anos. Apesar de já haver cursos superiores ligados exclusivamente à profissionalização desde a chegada da Corte Portuguesa, em 1808 (OLIVEIRA, 2007).

A primeira universidade pública brasileira foi fundada em 7 de setembro de 1920, por meio do Decreto n. 14.343, que criou a Universidade do Rio de Janeiro, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro, formada pela Escola Politécnica, pela Faculdade de Medicina e pela Faculdade de Direito (OLIVEIRA, 2007).

Para o autor, desde o início do funcionamento dessas instituições é observada a precariedade de condições e muitas crises, que começaram por tentarem seguir o modelo europeu, distanciando-se das peculiaridades da cultura e da sociedade brasileira, uma vez que o seu atendimento se limitava a uma pequena parcela da população que conseguia custeá-la, fator constatado até esses dias.

Somente nos últimos anos da década de 1960, o governo militar passou a investir mais nas universidades públicas, principalmente no tocante a pesquisa e produção de conhecimento, embora as universidades particulares ainda atuassem em maior número (CUNHA; BRITO; CICILLINI, 2004).

A partir de 1968 as universidades públicas conquistaram mais recursos, possibilitando investimentos na área da pesquisa e a consequente expansão da Pós-Graduação *stricto sensu*. Esta transformação alterou a percepção da sociedade sobre essas universidades, que passaram a ser consideradas instituições que produziam conhecimento, por meio da pesquisa (OLIVEIRA, 2007).

As universidades públicas, no século XXI, vêm passando por uma crise de identidade, onde questionam a prioridade de suas funções - profissionalizar ou produzir conhecimento -, sem perder a sua autonomia perante o Estado, inclusive no tocante a sua estrutura organizacional, haja vista as inúmeras mudanças decorrentes das novas formas de gestão que foram criadas nos últimos anos (CUNHA; BRITO; CICILLINI, 2004).

Sob esta perspectiva, a crise, pela qual a universidade pública brasileira está passando, está ligada mais às suas concepções e objetivos administrativos, burocráticos, técnicos e operacionais do que as suas funções de ensinar (BRIDI, 2009).

Corroborando com esta visão, as universidades públicas destacam-se também como agentes de fomento da produção e difusão de conhecimento especializado, até mesmo para o setor público, seja na forma de cursos de extensão, formação específica, tecnológica ou com programas de maior fôlego acadêmico, envolvendo cursos de mestrado e doutorado (BERGUE, 2011).

Atualmente, é observado nas IES a preocupação com a forma estrutural e com os elementos constituintes de sua gestão, considerando-se a sua necessidade, enquanto organização, de adaptar-se aos novos paradigmas da administração, dentre eles a maximização da satisfação do público atendido, aliado ao aprimoramento tecnológico e processual. A autora preconiza que atualmente espera-se que as Instituições de Ensino Superior agreguem valor aos seus serviços de ensino, pesquisa e extensão, com vistas a melhorar continuamente sua capacidade competitiva (ANGELONI, 2008).

Com este cenário, a aprendizagem organizacional nas universidades pode ser compreendida como uma aprendizagem experiencial, desenvolvida pela relação entre professores, coordenadores, diretores e alunos, que pode ocorrer por meio de discussões formais ou informais. Assim, a aprendizagem organizacional nas instituições apresenta-se como um “processo de criação do conhecimento, pautado nos conhecimentos dos indivíduos, que por uma interação aberta, estabelecida entre esses indivíduos, o conhecimento avança para os níveis do grupo e da organização (SILVA; LEITE, 2014).

Neste sentido, os autores destacam que a aprendizagem ocorre tanto em circuito simples (mais superficial, com o objetivo de mudar determinado comportamento), como em circuito duplo, onde há uma preocupação com uma mudança maior, que envolve a cultura e os valores organizacionais. Eles constataram também a importância do ambiente, mais especificamente da confiança para a concretização da interação entre os atores, em que o engajamento foi evidenciado enquanto espontâneo, informal e auto gerenciável.

Outro destaque está na transição da aprendizagem individual para a organizacional nas universidades deve haver comunicação, transparência e integração, o que denota a necessidade de processos de comunicação que permitam aos indivíduos explicitar seus modelos, crenças e valores, transformando-se em bens simbólicos partilhados pelo conjunto (MACHADO et al., 2010).

Além disso, foi evidenciado na IES investigada por Silva e Leite (2014), que o processo/ciclo é caracterizado pela combinação dos

conhecimentos tácito e explícito, que interagem por meio da socialização, externalização, combinação e internalização, abarcando os níveis individual, grupal e organizacional. Os autores esclarecem que no processo de transmissão do conhecimento também se observa a preocupação com o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

Nas organizações, bem como nas universidades, o aprendizado organizacional nasce da experiência vivenciada pelos atores (funcionários ou servidores). Boas experiências influenciam as ações humanas, isto é, há uma tendência de repetir, quando o contexto permitir, ações que se mostraram positivas e vitoriosas. Deste modo, percebe-se que o conhecimento individual não pode ser desprezado, mas compartilhado para o favorecimento da aprendizagem organizacional (MEYER JÚNIOR, 2014).

Embora cada IES tenha suas peculiaridades, os modelos para a aprendizagem organizacional pouco mudam nas instituições com a mesma natureza, o que denota a importância de estudos que evidenciam as práticas adotadas por estas instituições para ampliar a literatura (STREDWICK, 2006).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O ato de conhecer é o resultado do encadeamento entre aquilo que se deseja conhecer (fenômeno) e a experiência de vida, a vivência daquele que o investiga. O fenômeno do conhecer é um todo integrado, constituído pelo social, pelo humano e suas raízes biológicas (MATURANA, VARELA, 2001).

O conhecimento é um conjunto de informações, *insights* e valores que proporcionam uma estrutura compatível para a incorporação de novas experiências (FERREIRA et al., 2016).

O conhecimento é a informação processada que habilita a ação, sendo que a informação pode ficar inerte em nossa memória, já o conhecimento não. Deste modo, a informação processada é o conhecimento, que por sua vez modifica opiniões, crenças, atitudes e comportamentos, o que denota que na realidade ele é a soma ou contínuo do que foi percebido, descoberto ou aprendido (SABBAG, 2007).

A criação do conhecimento começa pelo indivíduo, sendo que o seu compartilhamento é um ato natural e espontâneo que ocorre entre as pessoas durante todo o tempo. No entanto, no âmbito organizacional, geralmente, as pessoas precisam ser incentivadas a compartilhar seus conhecimentos.

O capital intelectual de uma organização é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que pode ser administrado a fim de gerar riqueza e vantagem competitiva. Sob esta perspectiva, tornar o conhecimento pessoal disponível para aqueles que precisam, isto é, o compartilhamento, é na verdade a base da Gestão do Conhecimento, que por sua vez, deve abarcar toda a organização (LACOMBE, 2005).

O compartilhamento do conhecimento é o ato de passar adiante os conhecimentos adquiridos ou construídos. A ausência deste compartilhamento nas organizações, leva a perda do conhecimento, logo, os gestores precisam estar atentos para esta questão (FERREIRA et al., 2016).

Outra importante informação está na troca de conhecimentos existente entre a organização e os seus membros, uma vez que os funcionários/servidores se enriquecem com a aquisição de conhecimentos da organização, ao mesmo tempo em que o conhecimento organizacional é ampliado pelo conhecimento individual de seus membros (DUTRA, 2004). Este processo pode (e deve) ser gerenciado e potencializado pela organização, o que trará benefícios tanto para ela como para as pessoas, isso é Gestão do Conhecimento.

Destaca-se que o conhecimento subsidia a mudança no ambiente, no qual aquele que aprende está inserido, inclusive na organização, ao mesmo tempo em que ele se torna fonte de aprendizagem para novos conhecimentos (ANGELONI, 2008).

Logo, é possível afirmar que as organizações dependem substancialmente da sua capacidade intelectual, consequentemente a gestão desta capacidade, bem com a sua conversão em produtos e serviços é o diferencial competitivo dessas organizações (LACOMBE, 2005).

Assim, as organizações procuram implementar sistemas de gestão baseados em conhecimentos, alicerçados em um tripé constituído por pessoas, processos e tecnologias, que, devidamente integrados, permitem a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento na organização (FIGUEIREDO, 2005).

Neste processo, as pessoas são de suma importância e por isso o objetivo da Gestão do Conhecimento é encontrar as melhores formas de mobilizar e alavancar o conhecimento individual e integrá-lo ao conhecimento organizacional (FIGUEIREDO, 2005).

A Gestão do Conhecimento pode ser vista como um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para que os objetivos da organização sejam plenamente

atingidos. Logo, a Gestão do Conhecimento na organização tornou-se estratégica, uma vez que contribui para a conquista e consolidação da vantagem competitiva (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Como se vê, a Gestão Conhecimento apresenta várias definições, que a propósito, se complementam.

Considerando a dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam na existência de dois tipos de conhecimento: explícito e tácito.

O conhecimento explícito, refere-se ao conhecimento formal da organização e pode ser transmitido de forma relativamente fácil entre os indivíduos. Este conhecimento formal pode ser encontrado em documentos como estatutos, missão, organogramas, fluxos internos, relatórios, manuais, bancos de dados, dentre outros. Já o conhecimento tácito é considerado o mais importante, não tangível, pois se refere ao conhecimento pessoal, às experiências individuais como crenças e valores pessoais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ainda sobre a visão dos autores, a criação do conhecimento acontece mediante a interação efetiva do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, resultando no conhecimento organizacional por meio dos indivíduos nos processos de socialização, externalização, combinação e internalização.

Corroborando com este entendimento, Sabbag (2007) afirma que a relevância da Gestão do Conhecimento está na ênfase dada ao conhecimento tácito, que segundo o autor, é compartilhado na ação prática cotidiana:

[...] por meio dele, uma mente pode semear e fecundar outras mentes, assim como fecunda a si mesmo. E se conhecer está vinculado a aprender, a maior capacidade de aprendizagem redundará em maior sabedoria. Em conjunto, as mentes tornam-se fecundas de um modo duradouro (SABBAG, 2007, p. 55).

A Gestão do Conhecimento evolui em função das mudanças que ocorrem no ambiente, transformando os modelos de gestão, em especial, o modo de gerir as pessoas, já que estas, por possuírem um amplo conjunto de competências e talentos, impulsionam o sucesso organizacional (GIRARDI, 2010).

A Gestão do Conhecimento propicia a mudança de foco da organização, do controle para o desenvolvimento, considerando-se que

este desenvolvimento é mútuo, indivíduo e organização (DUTRA, 2004).

Além disso, cabe a Gestão do Conhecimento identificar e aplicar o conhecimento adquirido pelos funcionários às práticas da organização, o que deve ocorrer por meio da implementação de novas sistemáticas de trabalho, todavia é comum a resistência de gestores mais conservadores, relutantes às mudanças (FERREIRA et al., 2016).

Neste contexto, o conhecimento tem importância crescente no processo de adição de valor aos bens e serviços públicos, e, por conseguinte, na legitimação da ação do poder público. Neste cenário, impõe-se ao administrador criar as condições para sua produção e seu desenvolvimento (BERGUE, 2011).

Sob este prisma, a relevância da Gestão do Conhecimento situa-se no fato de que grande parte do conhecimento da organização não lhe pertence e sim aos indivíduos que a compõem. Não rara às vezes, quando algum indivíduo deixa a instituição, sua experiência desaparece com ele, ainda que ele tenha permanecido por muito tempo, poucos se beneficiam de suas ideias. Logo, o conhecimento deve ser compartilhado com vistas a criar um conhecimento organizacional (LACOMBE, 2005).

Considerando ainda a mesma perspectiva, o aprender é cumulativo e a aprendizagem é maior quando o objeto da aprendizagem está relacionado ao que já é conhecido, o que demonstra a importância da Gestão do Conhecimento propiciar um ambiente que facilite o compartilhamento de conhecimentos entre os servidores, haja vista que todos, além de buscar os mesmos objetivos institucionais, devem ser motivados a adquirirem mais conhecimento (FORESTO; RUAS; LIMA, 2016).

2.2.1 A Aprendizagem Organizacional

Novas formas de gestão e de tecnologias, demandam profissionais mais qualificados e dispostos a aprender.

Neste contexto, a criação de conhecimento e o desenvolvimento de um processo de aprendizagem organizacional têm sido um dos maiores desafios tanto para a iniciativa privada como para a pública, sendo que esta última ainda conta, muitas vezes, com quadros inchados, processos ultrapassados que, por fim, acabam engessando a tomada de decisões mais efetivas (ANGELONI, 2008).

De maneira ampla, a aprendizagem é o processo pelo qual o indivíduo pode mudar seu comportamento com vistas a responder as

mudanças do ambiente. Logo, a aprendizagem é fundamental para adaptação às novas exigências do mundo atual, que constantemente está em transformação (TARAPANOFF, 2012).

A aprendizagem deve ser vista como um processo dinâmico, já que acompanha e compreende as mudanças que ocorrem em todos os âmbitos da sociedade com o fim de gerar mudanças relevantes na maneira como uma pessoa vê, experimenta, entende e conceitua algo (TARAPANOFF, 2012).

Visto como um mecanismo individual, a aprendizagem denota que “ninguém pode aprender pelo outro, do mesmo modo que ninguém pode obrigar o outro a aprender, embora seja possível motivar e direcionar esta aprendizagem ou vontade em aprender (ANGELONI, 2008). O cenário organizacional, buscando responder essas novas exigências de maneira criativa e inovadora, passou a reconhecer a relevância do processo de aprendizagem e, por conseguinte, a procurar maneiras de oferecer a seus colaboradores um ambiente que a propicie (BASTOS; GONDIM; LOYOLA, 2004).

As organizações têm buscado desenvolver um ambiente voltado ao aprendizado contínuo, oportunizando seus membros a adquirir, armazenar, criar e utilizar o conhecimento como o maior bem da organização. As mudanças percebidas no universo econômico mundial têm exigido mais flexibilidade e maior capacidade de autotransformação, evidenciando, deste modo, a importância de conhecer e fomentar a aprendizagem individual dos colaboradores com vistas ao desenvolvimento de um processo de aprendizagem organizacional (ANGELONI, 2008).

Criar formas de prover o desenvolvimento da aprendizagem é um dos desafios das organizações, diante da complexidade do ambiente organizacional que demanda constantemente por diversificadas competências, o que amplifica a distância entre o que os indivíduos sabem e o que eles necessitam aprender. Assim, o objetivo da aprendizagem organizacional é a promoção de mudanças nos domínios cognitivos, psicomotor e atitudinal, com o fim de atender as necessidades da organização (TARAPANOFF, 2012).

A aprendizagem organizacional foi reconhecida como uma das formas das organizações alcançarem a competitividade, de acordo com Rebelo e Gomes (2008), na década de 1960, sendo que a condensação das ideias sobre o tema aconteceu em 1978 com a publicação da obra de Argyris e Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.

No entanto, somente em meados de 1990 esses conceitos passaram a ser aprofundados, inicialmente pelo mundo acadêmico, alcançando, mais tarde, as organizações. Hoje, fazem parte da Administração e estão associados à sua cultura e a estratégia, a capacidade de absorção, a competência, a resolução de problemas, a participação dos colaboradores, entre outras temáticas.

O atual reconhecimento da relevância da aprendizagem organizacional decorre de a própria necessidade das organizações desenvolverem ações e mecanismos que ampliem a sua capacidade e a velocidade de resposta de seus colaboradores, diante dos imperativos impostos pela competitividade. Sob esta perspectiva, cabe às organizações propiciar às pessoas ações educacionais, inclusive formais, que lhes permitam adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes para que possam adaptar-se as transformações do ambiente (TARAPANOFF, 2012).

Vale frisar que o processo de aprendizagem é estudado por várias áreas do conhecimento, dentre elas a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia e não tão somente pela Administração, onde é denominado de aprendizagem organizacional ou organizações de aprendizagem e é amplamente abordado desde a década de 1990: Wardman (1996); Starkey (1997); Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001); Senge et al. (2005); Ruas, Antonello e Boff (2005); Fleury e Fleury (2006); entre outros (BERGUE, 2011).

A aprendizagem organizacional pode ser considerada um conceito da moderna Administração, mas que na realidade traduz as transformações organizacionais provenientes do questionamento e da mudança dos padrões de ação, que acabam por gerar inovações (BERGUE, 2011).

Entretanto, durante muitos anos, compreendia-se aprendizagem organizacional como ações de treinamento, ou seja, cursos restritos e presenciais, geralmente episódicos e desvinculados dos reais objetivos da organização. Esta ideia, atualmente, foi aprimorada, sendo esta aprendizagem concebida como ações direcionadas para o desenvolvimento de competências, consideradas importantes para o cumprimento dos objetivos estratégicos organizacionais (TARAPANOFF, 2012).

O efetivo processo de aprendizagem organizacional se concretiza com a mudança da cultura organizacional, considerando que é essa a responsável pela orientação e regência dos padrões comportamentais dos membros da organização. Neste sentido, cabe à organização disponibilizar o contexto apropriado para facilitar a aprendizagem

individual e coletiva, a fim de construir o conhecimento organizacional (ANGELONI, 2008).

A interação social e o ambiente são essenciais para o desenvolvimento do aprendizado (FIALHO et al., 2010).

Segundo o mesmo autor, a aprendizagem organizacional visa despertar o empenho e a capacidade de aprender de todos os colaboradores, independentemente da função que desempenham.

Porém, apesar de muitas pesquisas, o tema sobre aprendizagem organizacional ainda traz muitas discussões, caracterizando-o como um estudo relevante e inacabado.

São observadas várias maneiras para abordar a aprendizagem organizacional, dentre elas Ruas, Antonello e Boff (2005) apontam: a aprendizagem individual e coletiva; os sistemas/processos; a cultura; a gestão do conhecimento; e a melhoria contínua e a inovação.

O processo de aprendizagem individual pode ser compreendido sob o âmbito da experiência, estudiosos como Dewey, Lewin e Piaget afirmam que o aprendizado é resultado do processo de tensão e conflito, que ocorre da interação entre o ambiente e o indivíduo. Sob esta ótica, a construção do conhecimento envolve a observação, a reflexão e as experiências concretas, isto é, a aprendizagem obedece a um ciclo: experimentar, refletir, pensar e agir (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

A aprendizagem individual é o ciclo no qual são assimilados dados e informações. Sob a visão comportamentalista, a aprendizagem acontece por meio de estímulos e respostas, ou seja, a partir das solicitações do ambiente o indivíduo elabora respostas que podem ou não atender à solicitação, ocorrendo, assim, a aprendizagem (FIALHO et al., 2010).

A abordagem cognitivista amplia esta visão, acrescentando que as respostas aos estímulos são formuladas segundo as percepções e construções mentais de cada indivíduo, o que significa que as novas informações apresentadas pelo ambiente ao indivíduo e aquilo que ele já sabia resultam na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que caracteriza a aprendizagem (TARAPANOFF, 2012).

A aprendizagem individual impacta de forma significativa na aprendizagem organizacional, sendo que o ambiente pode facilitar ou inibir tal compartilhamento de conhecimento, fato que demonstra a relevância das relações organizacionais para a promoção da aprendizagem da própria organização (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

No entanto, Senge (2006) adverte que a aprendizagem individual de cada colaborador não garante a aprendizagem organizacional, apesar de que sem a primeira a segunda não aconteça. Para o autor, a aprendizagem organizacional só efetivamente ocorre quando o colaborador quer aprender, quer construir novos conhecimentos.

O autor ainda argumenta que a aprendizagem organizacional pode ser entendida por meio da Teoria dos Sistemas, caracterizada por um processo contínuo que constrói o conhecimento por meio da identificação e da correção de falhas, o que demanda mudanças na organização, inclusive no tocante a sua gestão, que deve estar fundamentada em cinco aspectos:

- Capacidade de aprendizagem individual e aptidão para desenvolver continuamente suas competências objetivando a conquista de novas metas por ele formuladas;
- Modelos mentais a fim de facilitar a tomada de decisão mais consciente e eficaz;
- Visão compartilhada, incentivando o engajamento do indivíduo ao grupo/organização, visando o estabelecimento e o cumprimento de objetivos;
- Aprendizagem coletiva para o desenvolvimento de habilidades conjuntas e a promoção de ações coordenadas;
- Pensamento sistêmico com a finalidade de obter uma forma para analisar, descrever e compreender as forças e as relações entre os colaboradores, que por sua vez modelam o comportamento dos sistemas (SENGE, 2006).

Corroborando com esta visão, Fialho et al. (2010) defendem que a transferência do conhecimento individual ou das equipes para a organização só efetivamente acontece quando os colaboradores compartilham e tornam explícitos seus modelos mentais. Deste modo, os autores argumentam: que a aprendizagem organizacional se efetiva somente quando os modelos mentais, que guiam os comportamentos são alterados, para tanto é necessário que as pessoas se predisponham a participar e a cooperar com os demais.

A aprendizagem pode ainda ser classificada como implícita e explícita, sendo que a primeira não é motivada por um propósito deliberado e acontece em qualquer situação cotidiana. Já, a aprendizagem explícita é decorrente de uma atitude consciente e deliberada com o fim de adquirir conhecimento, habilidade ou atitude. (POZO, 2002).

Outra classificação refere-se à aprendizagem formal e informal. A aprendizagem formal é aquela intencionalmente construída por meio do desenvolvimento de atividades planejadas, estruturadas e dirigidas a um determinado público-alvo. Segundo Dutra (2004), essas ações de desenvolvimento formal ocorrem por meio de capacitações, qualificações, treinamentos, cursos, seminários, palestras expositivas. Neste sentido, a aprendizagem formal é geralmente promovida institucionalmente.

A partir da aprendizagem formal é possível acontecer à aprendizagem informal, embora essa se concretize fora dos currículos constituintes de cursos ou programas educacionais. A aprendizagem informal é caracterizada também pela busca do conhecimento por parte do indivíduo, ou seja, nela está contida a consciência, a vontade do aprender. A aprendizagem informal pode vir de experiências formais, através de atividades específicas para este fim, no entanto, a sua característica principal é a espontaneidade do processo, isto é, ela acontece naturalmente e em diversas situações (DUTRA, 2004).

Destaca-se que um estudo desenvolvido por Peter Henchel, no Institute for Research on Learning, constatou-se que 80% do que se aprende é de maneira informal, o que demonstra a importância de desenvolver este tipo de aprendizagem nas organizações, sejam essas públicas ou privadas, considerando-se que aqueles provenientes da aprendizagem formal como por exemplo, graduação, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, têm muito para compartilhar no ambiente de trabalho (SCARDUELLI, 2016).

Assim, observa-se que os conceitos sobre aprendizagem organizacional se sustentam em várias abordagens diferentes, todavia hoje se percebe que o importante é considerar o conhecimento individual para a elaboração das ações de aprendizagem organizacional.

2.2.1.1 Aprendizagem Organizacional na Administração Pública

Em observância aos princípios da administração pública da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, faz-se necessário a utilização do conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela, com o propósito de aumentar a efetividade social. Pois, para a Administração Pública extinguir, ou ao menos, minimizar as lacunas do conhecimento, são necessárias ações de compartilhamento de conhecimento individual e a criação de um novo, que contemple os objetivos da Administração, considerando-se ainda que o compartilhamento do conhecimento (BATISTA, 2012).

Neste sentido, a Administração Pública deve investir em programas que viabilizem a aprendizagem, que além de oportunizar o desenvolvimento dos servidores e gestores públicos, criam, armazenam e aplicam conhecimento, o que contribuirá para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho institucional (BATISTA, 2012).

Vale salientar que a aprendizagem organizacional é imprescindível para a inovação, o que suscita a importância da Gestão do Conhecimento, como forma para sobressair nos cenários competitivos, ou seja, a organização que aprende está sempre preparada para aprender mais e, sobretudo para aplicar de forma mais sábia esses conhecimentos, o que gera a inovação

2.2.2 Capacidade Absortiva

Observou-se que as constantes transformações sociais e econômicas da sociedade contemporânea determinaram mudanças na forma de gerir as organizações privadas e públicas, fazendo com que percebessem a importância da implantação de programas de aprendizagem organizacional e da gestão por competência, todavia muitas organizações ainda têm dificuldade em assimilar e reconhecer o valor das informações, sobretudo em aplicá-las para melhorar seus resultados.

De maneira ampla, Foresto, Ruas e Lima (2016, p. 2) definem a capacidade absorptiva como a forma que a “organização consegue assimilar e reconhecer o valor de novas informações e posteriormente aplicar em suas operações com intuito de gerar negócios”.

A literatura atribui à origem da expressão, no âmbito da Administração, a Cohen e Levinthal (1990, p. 569), que a explicavam como “[...] um subproduto das atividades de pesquisa e desenvolvimento que realça a habilidade da organização em assimilar e explorar informação existente com vistas a gerar novo conhecimento”.

Entretanto, a partir do novo século as pesquisas no campo organizacional foram intensificadas, com ênfase nos estudos de “Lane, Salk e Lyles (2001), Tsai (2001), Zahra e George (2002), Van Den Bosch, Van Wijk e Volberda (2003), Jansen, Van den Bosch e Volberda (2005), Lane, Koka e Pathak (2006)” (FORESTO; RUAS; LIMA, 2012, p. 2).

Hoje, a capacidade absorptiva pode ser considerada interdisciplinar, pois é estudada pela teoria das organizações, aprendizagem organizacional, inovação, alianças estratégicas e sistemas de informação. Assim, para Santos (2013), o estudo desse constructo

fornece insumos para a Gestão do Conhecimento no interior das organizações.

Neste contexto, percebe-se a importância de a organização possuir conhecimento acumulado que possibilite ampliar sua capacidade de absorver e, por conseguinte empregar os novos conhecimentos. Oliveira e Balestrin (2012) acrescentam que este conhecimento prévio está relacionado às habilidades básicas e às experiências de aprendizado, de acordo com os autores, esta compreensão é oferecida pela Teoria Cognitiva de Aprendizagem que formula que o conhecimento acumulado facilita a aquisição de novos conhecimentos.

Destaca-se que tanto o indivíduo, como a organização pode ter a sua capacidade absorptiva ampliada, porém o presente estudo dedica-se a capacidade absorptiva organizacional. Vale salientar que desenvolver a capacidade absorptiva parece ser fundamental para a sobrevivência em longo prazo da organização.

O conceito de capacidade absorptiva é multidimensional, face a diversidade de definições apresentadas na literatura, embora todas se atenham a base do conhecimento (JENOVEVA NETO, 2016).

A capacidade absorptiva é a capacidade da organização reconhecer o valor do conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para alcançar os seus objetivos estratégicos. Neste prisma, as organizações dividem-se em: proativas, aquelas que possuem elevada capacidade absorptiva; ou reativas, àquelas com pouca capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Neste sentido, a capacidade absorptiva pode ser explicada por meio de um modelo que abarca três dimensões:

- ✓ o reconhecimento do valor da informação;
- ✓ a assimilação do conhecimento pela organização; e
- ✓ a aplicação do conhecimento para gerar inovações.

Posteriormente, outras definições foram apresentadas, dentre elas:

- ✓ Zahra e George (2002) reconhecem a CA como uma capacidade dinâmica que influencia a natureza e a sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa;
- ✓ Mowery e Oxley (1995) compreendem a CA como um amplo conjunto de habilidades necessárias para lidar com o componente tácito de conhecimentos transferidos;
- ✓ Kim (1998) entende que CA é a capacidade de aprender e resolver problemas (JENOVEVA NETO, 2016).

Deste modo, percebe-se a importância de processos de aprendizagem organizacional contínuos, bem como da articulação desse conhecimento adquirido com as novas possibilidades de conhecimento a ser aprendido/assimilado e com a sua efetiva aplicação para alcançar melhores resultados.

De modo aplicado, o desenvolvimento de diferentes capacidades pelas organizações permite a elas explorarem novas oportunidades (MORE, 2016).

A capacidade absorptiva pode reforçar, complementar, ou reorientar o conhecimento das organizações (JENOVEVA NETO, 2016).

Embora a capacidade absorptiva da organização dependa da capacidade absorptiva de seus indivíduos, ela não deve ser compreendida como a soma das capacidades de seus colaboradores, pois também são fatores relevantes à forma como a organização interage com o seu ambiente externo e interno, no que tange a sua estrutura de comunicação. Assim, a capacidade absorptiva configura o equilíbrio constante entre a eficiência da comunicação interna e a capacidade das unidades em assimilar e utilizar conhecimentos (OLIVEIRA; BALESTRINI, 2012).

Aires (2016) ressalta que, embora o conhecimento seja o aspecto central da capacidade absorptiva e da aprendizagem organizacional, ele é internalizado de forma diferente nas organizações, haja vista a peculiaridade de cada uma, isto é, experiências, perfis pessoais e cultura da organização.

Todavia, do mesmo modo que a liderança pode contribuir para o desenvolvimento da capacidade absorptiva ela pode atrapalhá-la, se adotar uma postura resistente à mudança (GILLEY; DIXON; GILLEY, 2008).

Observa-se que tanto a liderança quanto a cultura organizacional são fatores internos que influenciam o desenvolvimento da capacidade absorptiva, o que de certa forma vai ao encontro da afirmativa de Cohen e Levinthal (1990) de que a capacidade absorptiva de uma organização dependerá da capacidade de absorção de seus indivíduos de (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Assim, percebe-se que a organização sempre dependerá de seus colaboradores, o que denota que é relevante que os processos de seleção e recrutamento estejam voltados para as necessidades estratégicas da organização e não tão somente elaborados para preencher vagas de mão de obra.

2.2.2.1 Capacidade Absortiva como Promotora de Aprendizagem

Como já mencionado, a capacidade absorptiva está vinculada a aprendizagem organizacional, o que suscita que as falhas em um impactam diretamente em outra, demonstrando a recursividade, que é mediada por métodos de integração na organização (AIRES, 2016). Esta afirmativa vai ao encontro da premissa defendida pela Teoria da Cognição na medida em que se compreende que a organização ao desenvolver o seu aprendizado, amplia sua capacidade para adquirir novos conhecimentos, expandindo seus saberes.

Corroborando com esta visão, Versiani e Fischer (2008) explicam que a aquisição de novos conhecimentos acontece por meio da aprendizagem organizacional, o que a longo prazo acaba por desenvolver a capacidade absorptiva da organização, todavia esse conhecimento deve ser útil a ela a ponto de modificar processos, ou criar/melhorar produtos e serviços, aumentando a sua participação no mercado. Além disso, esse processo (aprendizagem organizacional – conhecimento – capacidade absorptiva) deve ocorrer de forma fluida, ou seja, há o estabelecimento de um fluxo de conhecimento entre os dois constructos.

A capacidade absorptiva abarca a aprendizagem em diversos níveis, fato que demonstra que ela nem sempre alcança todo o universo organizacional. Segundo Aires (2016), o desenvolvimento da capacidade absorptiva em nível organizacional só ocorre diante de mudanças profundas, inclusive no tocante aos valores institucionais.

A capacidade absorptiva é um tipo específico de aprendizagem, que engloba a relação da organização com os conhecimentos externos, o que evidencia que o constructo promove a aprendizagem organizacional (KURTZ; SANTOS; STEIL, 2013).

Estudos realizados no Brasil também demonstraram a relação entre a capacidade absorptiva e a aprendizagem organizacional, principalmente em cenários que refletem alta competitividade, sendo que a primeira influencia a aprendizagem organizacional e a inovação de forma positiva (PICOLI; TAKAHASHI, 2016).

Nesta perspectiva, Aires (2016) acrescenta que as oportunidades baseadas em conhecimento são essenciais para o processo de inteligência competitiva, fortalecendo a capacidade inovativa das organizações. Deste modo, percebe-se a relação íntima que há entre aprendizagem organizacional e capacidade absorptiva.

A verdadeira vantagem está na capacidade e na velocidade do aprendizado das pessoas e que o conhecimento é fundamental para o

sucesso e a sobrevivência das organizações, e ainda, a criação de valor, no âmbito do conhecimento, está vinculada diretamente a capacidade absorptiva, na medida em que usa os novos conhecimentos, captados do ambiente externo, para melhorar seus serviços (AIRES, 2016).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A discussão sobre a relevância das pessoas nas organizações não é recente, porém, o interesse pelo elemento humano nunca foi tão significativo como nos dias atuais.

Diante das mudanças que se impõem, gerir pessoas e suas competências tem sido o grande diferencial nos resultados da organização (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

De um modo geral, o comportamento organizacional é visto como o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa, fato que demonstra a relevância da Gestão de Pessoas (FISCHER, 2002).

Neste sentido, é possível afirmar que a Gestão de Pessoas é o resultado da transformação da função do setor de Recursos Humanos (RH) ao longo dos anos, que por sua vez acompanhou a evolução organizacional e foi influenciado pelas teorias administrativas e pelo contexto político-econômico, o que tornou os seus processos estratégicos para as organizações (GIRARDI, 2010).

Logo, este setor não se limita mais ao recrutamento e a seleção de novos funcionários, mas passou a equacionar o desempenho e às necessidades desses funcionários em relação à organização. Assim, Fischer (2002, p. 12) esclarece que Gestão de Pessoas é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

Segundo Gil (2001), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Além disso, Ribas e Salim (2013) enfatizam que cabe a Gestão de Pessoas manter os colaboradores comprometidos com as estratégias e as metas da organização, considerando-se que ela engloba toda a estrutura hierárquica e responsável por gerenciar talentos e aprimorar o conhecimento organizacional.

Bergue (2011) afirma que a Gestão de Pessoas nas instituições públicas deve ser orientada para o desenvolvimento de pessoas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que estão inseridas.

Corroborando com esta visão, Dutra (2011) explica que as práticas de Gestão de Pessoas consistem no conjunto de procedimentos, métodos e técnicas usados para a implementação das decisões, enquanto que os processos são as interações que buscam a concretização dos objetivos estabelecidos pela organização, neste sentido, eles devem obedecer a parâmetros previamente estabelecidos. O autor destaca que os processos de Gestão de Pessoas podem ser classificados em:

- ✓ **Movimentação:** são ações que devem servir de suporte para o movimento de pessoas na organização (alocação, transferências, promoção, etc.). Estas ações abarcam a capacitação dos funcionários/servidores, a internalização de conhecimento e práticas.
- ✓ **Desenvolvimento:** são ações que devem estimular e dar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Logo, este processo envolve também a capacitação/qualificação dos funcionários/servidores, os planos de carreira e as avaliações de desempenho;
- ✓ **Valorização:** são ações que devem, primeiramente, distinguir, identificar os “talentos” para valorizá-los, premiá-los, melhor remunerá-los (DUTRA, 2004).

Santos (2006) acrescenta que no setor público, uma Gestão de Pessoas eficiente é aquela que mobiliza, por meio da motivação, o quadro de servidores públicos, bem como incentiva a qualificação profissional de cada um desses servidores, com vistas a tornar o serviço público mais eficiente.

Ressalta que o setor de Gestão de Pessoas, segundo Girardi (2010), gerencia o maior ativo de uma organização: o capital humano, o que denota a sua responsabilidade para gerar e disseminar conhecimento.

De acordo com Coelho (2004) o capital humano, por ser fonte essencial de vantagem competitiva, deve ser coordenado de forma mais sistemática, de modo que a sua gestão seja inserida a um portfólio de iniciativas gerenciais e tecnológicas no plano operacional.

Deste modo, é possível compreender a Gestão de Pessoas como ferramenta estratégica da organização, uma vez que ela pode ter uma visão apurada da situação atual ao mesmo tempo em que pode prospectar tendências futuras, preparando a organização e, por conseguinte os funcionários para atuarem (FERREIRA et al., 2016).

Para Mildeberger (2011), uma das principais funções da Gestão de Pessoas é facilitar as mudanças organizacionais, para tanto precisa

dar condições para o desenvolvimento profissional dos funcionários, ao mesmo tempo em que deve direcioná-los para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

A Gestão de Pessoas deve lançar mão de mecanismos que propiciem o desenvolvimento, a motivação e o incentivo de habilidades e competências dos funcionários. Também deve ser capaz de reconhecer as oportunidades para associar a habilidade técnica dos profissionais aos interesses da organização (RUTHES; CUNHA, 2007).

Alinhado a este entendimento, Ferreira et al. (2016) defendem que a Gestão de Pessoas deve buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos funcionários. Para tanto, precisa focar em atividades voltadas para o acompanhamento e desenvolvimento das pessoas, para a retenção e reposição de talentos, motivação, engajamento, comprometimento e para o crescimento profissional e da carreira, sem perder de vista os objetivos da organização e, por conseguinte a viabilização do avanço.

Para Dutra (2011), a valorização dos indivíduos é hoje uma questão delicada para a Gestão de Pessoas, considerando-se que a organização tem receio de experimentar novas propostas em função de implicações e riscos que envolvem o tema. Como a valorização está muito atrelada ao desenvolvimento profissional, à organização que oferece condições concretas de crescimento cria a oportunidade para a valorização do funcionário.

Entretanto, percebe-se que esta valorização, no âmbito do serviço público, ainda está quase que totalmente voltada à remuneração do servidor.

2.3.1 Gestão por Competências

Como já mencionado, a maioria das organizações já descobriu que o alcance de bons resultados está intimamente ligado à construção, armazenamento e disseminação do conhecimento, decorrente da aprendizagem organizacional, que por sua vez contribui para o desenvolvimento de competências importantes para o aprimoramento dos processos destas organizações, partindo do princípio que qualquer colaborador sabe ou pode aprender.

O termo, competência, até o final da Idade Média, designava uma faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição com o objetivo de apreciar e julgar determinadas questões, tomado, por analogia este termo passou a ser compreendido como a capacidade do indivíduo pronunciar-se sobre determinado assunto, o que levou o vocábulo, posteriormente

ser aplicado para a habilidade ou capacidade de realização de certa atividade (CARBONE et al., 2009).

A partir do século XX, a palavra competência passou a figurar no cenário organizacional, como a capacidade do indivíduo desenvolver de forma eficiente determinada atividade. Entretanto, somente na década de 1970 os estudiosos passaram a estudar e a definir o termo, fato que fez proliferar estas definições, haja vista que cada pesquisador se atinha a um determinado aspecto, dependendo da conotação que dava ao seu estudo.

De uma forma ampla, competência consiste na capacidade para resolver qualquer assunto, ou seja, uma aptidão, uma habilidade. Neste contexto, Dutra (2011) reconhece a existência de duas grandes correntes da Administração que opinam sobre o tema: a vertente defendida pelos norte-americanos, que entende competência como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA que capacita o indivíduo a desempenhar determinada função; e a vertente escudada pelos franceses, que associa a competência às realizações do indivíduo, enquanto trabalhador.

Nesta mesma perspectiva, Ruthes e Cunha (2007) acrescentam que o termo competência provém dos termos “competencee competency, o primeiro está relacionado com a capacidade, enquanto competency significa a técnica, a habilidade e a experiência prática.

De maneira formal, Fialho et al. (2010) conceituam competência como a combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais, resultando em atitudes e ações que podem ser observadas e analisadas. Deste modo, para eles, a competência é a transformação dos conhecimentos, habilidades, aptidões, interesses e vontade em resultados práticos.

Logo, a gestão por competências consiste no processo contínuo, que busca alinhar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de sua missão, visão, valores (CARBONE et al., 2009).

Em outras palavras, a gestão por competência fundamenta-se no desenvolvimento de competências consideradas importantes para que a organização alcance bons resultados e conquiste uma vantagem competitiva. Deste modo, ela atende aos atuais imperativos do cenário organizacional em detrimento as tradicionais formas de gestão de pessoas.

Para Fleury e Oliveira Junior (2008), cada organização fomenta e desenvolve seu conjunto de recursos e habilidades em direção a sua

estratégia, o que denota que a vantagem competitiva de uma organização decorre do seu conhecimento, que por sua vez é único.

É importante diferenciar entre capacidade e competência, uma vez que toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades, isto é, as últimas tornam-se competências apenas quando são mobilizadas para determinada ação, ou seja, a competência é o exercício efetivo das capacidades (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Neste contexto, competência pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que legitimam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos se fundamentam na inteligência e na personalidade das pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Ruas, Antonello e Boff (2005) afirmam que as competências são multidimensionais – dinâmicas, sistêmicas, holísticas e cognitivas - o que caracteriza a complexidade e a dinamicidade dos ambientes organizacionais atuais.

Carbone et al. (2009) explicam que as competências são dinâmicas, já que o seu desenvolvimento depende da interação com outras pessoas, de um grupo ou da organização. Portanto, as competências podem ser individuais e organizacionais, sendo que uma influência a outra.

As competências consideradas humanas ou individuais são aquelas que não estão diretamente relacionadas à vida profissional do indivíduo, embora possam ser aproveitadas e desenvolvidas para tornarem-se competências organizacionais. Deste modo, cabe a gestão por competências viabilizar esta transformação, com o fim de otimizar o capital humano para o alcance dos melhores resultados.

Desta maneira, a competência resulta da mobilização do indivíduo, combinado a recursos e insumos, sendo que sua manifestação é percebida no trabalho, em decorrência da aplicação do conhecimento, habilidades e atitudes (CARBONE et al., 2009).

Entretanto, Carbone et al. (2009) afirmam que o desenvolvimento das competências individuais depende de três fatores:

- ✓ o interesse da pessoa por aprender;
- ✓ um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e,
- ✓ um sistema de educação disponível ao indivíduo.

Fleury e Oliveira Junior (2008) acrescentam que o desenvolvimento de rotinas organizacionais dinâmicas é importante para a geração de novas habilidades e capacidades.

As competências organizacionais são sistêmicas, já que obedecem a um processo gerencial, que inclui a alavancagem e a construção de novas competências, para chegar a um objetivo. Elas também são cognitivas, na medida em que “assumem características de disputa entre conhecimentos gerenciais para identificar as competências importantes para a organização”. Estas competências ainda são consideradas holísticas, pois levam a organização a ser percebida sob uma dimensão multidimensional, que contempla tanto os aspectos quantitativos e qualitativos, bem como o humano, social e econômico (CARBONE et al., 2009, p. 35).

De acordo com Fialho et al. (2010, p. 103), as competências organizacionais são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que a organização consegue agregar e “manifestar de forma integrada na sua atuação, provocando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados”.

Os mesmos autores classificam as competências organizacionais como (FIALHO et al., 2010):

- ✓ Básicas: aquelas que servem como pré-requisitos para a organização administrar com eficácia, porém são insuficientes para alcançar a vantagem competitiva diante da concorrência;
- ✓ Essenciais: aquelas que agregam, segundo a percepção do cliente. Elas são de difícil imitação e, por isso contribuem para o crescimento da organização.

Corroborando com esta linha de pensamento, Fleury e Oliveira Junior (2008, p. 158) definem competência essencial como um conjunto central de insights de definição e solução de problemas que permite que a organização crie alternativas para o seu desenvolvimento, inclusive particularidades que lhe possibilitem lidar com o seu dia a dia. Os autores enfatizam que o desenvolvimento das competências essenciais está atrelado à aprendizagem organizacional. Neste sentido, a eficácia desta modalidade de competência está na sua evolução contínua, fato que prediz que a aprendizagem organizacional deve ser permanente.

O desenvolvimento de competências individuais em organizacionais, conforme Carbone et al. (2009), agrega valor econômico e social ao colaborador e a organização. No entanto, Ruas, Antonello e Boff (2005) advertem que o desenvolvimento das competências individuais não leva necessariamente as competências organizacionais. Para que isso aconteça é necessário haver um direcionamento e condições propícias. Neste sentido, os autores

salientam a percepção de uma clara tendência pela busca da aprendizagem organizacional.

Corroborando com esta visão, Angeloni (2008) acrescenta que a aprendizagem ao longo do tempo permite que a organização crie e desenvolva suas competências.

Além disso, o desenvolvimento dessas competências deve ser compreendido como um processo ininterrupto e circular, que deve envolver todos os níveis da organização, o que se presume a necessidade de todos os indivíduos envolvidos estarem interligados com o modelo de estratégia da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Angeloni (2008) salienta que diferentemente da competição entre os colaboradores que normalmente está entremeada nos processos gerenciais, à gestão por competências visa contribuir para resgatar o valor do indivíduo na organização, atribuindo um cunho mais estratégico a área de Gestão de Pessoas. Tal perspectiva ajuda a melhorar as condições de trabalho, motivando os colaboradores a criar e a colaborar, ou seja, todos ganham com a gestão por competências.

2.3.1.1 Gestão por Competências na Administração Pública

A gestão por competência tem sido um dos pontos trabalhados pela Administração Pública para modificar as suas estruturas e processos com o fim de aprimorar a qualidade e a eficácia dos serviços oferecidos à população e simultaneamente para fazer melhor uso do dinheiro público. Deste modo, Bergue (2011) afirma que a gestão por competência é uma tecnologia de gestão emergente no setor público.

Segundo Guimarães (2000), a gestão por competência aplicada ao setor público requer o atendimento de algumas condicionantes;

- ✓ A existência de uma estratégia claramente definida, inclusive com a formulação de missão, visão de futuro, objetivos e indicadores de desempenho;
- ✓ Ambiente organizacional motivador que estimule o pensamento estratégico, a inovação, a criatividade e o empowerment (empoderamento). Aqui, incluem-se gestores com autonomia e responsabilidade e equipes técnicas de alto desempenho;
- ✓ Coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão como um todo, o que envolve a criação de mecanismos que assegurem a consistência entre o propósito e a prática

Na mesma perspectiva, Aguiar (2015) afirma que a Administração Pública deve alicerçar a gestão por competência nos objetivos, ao mesmo tempo em que os servidores devem ser orientados quanto à missão, visão e valores estabelecidos. Além disso, o feedback deve ser constante.

Neste sentido, observa-se que a gestão por competência requer mudanças concretas na Administração Pública, embora ela esteja associada a um órgão, ou mesmo a um agente público. Deste modo, Aguiar (2015, p. 32) esclarece que a gestão por competência no setor público requer saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, combinar de forma flexível competências individuais em redes de trabalho. Assim, “a grande referência para a ação coletiva não é a descrição das atribuições do órgão, mas a visão compartilhada, o sentido comum do trabalho”.

Segundo Silva e Melo (2013), a gestão por competências na Administração Pública é um modelo de gestão que contribui para a eficácia dos processos, uma vez que articula o desenvolvimento humano e social dos servidores em direção a essa eficácia. Além disso, promove a responsabilidade social, enquanto compromisso social com o seu próprio corpo de servidores.

No entanto, Amaral (2008) adverte que a gestão por competências requer autonomia e flexibilidade de gestão, aspectos nem sempre encontrados na Administração Pública, o que causa incertezas quanto à efetiva aplicação deste modelo de gestão.

Por outro lado, ressalta-se um ponto bastante comum e negativo da Administração Pública brasileira: a burocracia, que retrata, de um modo geral, que as competências funcionais dos servidores tendem a ser fixas, o que, conforme o já mencionado, é um entrave para a aprendizagem organizacional e, por conseguinte inviabiliza a gestão por competências (AMARAL, 2008).

Ademais, para alguns autores, dentre eles Amaral (2008), as competências na Administração Pública são desenvolvidas num âmbito limitado, haja vista a própria distribuição de funções já prevista para cada cargo, nos editais para convocação de concursos públicos.

Neste sentido, a burocracia e os métodos tradicionais de cargos e funções adotados pela Administração Pública irão de encontro ao modelo de gestão por competência, uma vez que “confere importância grande à capacitação gerencial e a qualificação para ocupação dos cargos, pensando, assim, no desenvolvimento de pessoas e do próprio serviço público” (SILVA; MELO, 2013, p. 117).

A gestão por competências na Administração Pública incide diretamente sobre a estrutura de cargos e planos de carreira, considerando-se que a ênfase recai sobre as atribuições do cargo.

Tal prerrogativa demanda a criação de espaços de desenvolvimento profissional e pessoal de longo prazo. As novas competências adquiridas podem promover um estado de repensar sistemático do serviço público, em matéria de estrutura e funcionamento. Em outras palavras, a ideia é ampliar as competências do servidor, tomando por base aquelas que já foram listadas no edital para a convocação do concurso público, tidas como exigências mínimas para a introdução no serviço público (BERGUE, 2011).

Menezes (2015), em um estudo realizado com os servidores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mais especificamente com 997 assistentes de administração, investigou a forma como ocorria o processo de alocação de servidores aprovados em concurso público, apoiando-se na gestão por competências. Como resultado observou:

A alocação dos indivíduos por competência na UFMG para os cargos estudados tem sido um processo adequado, principalmente se as Unidades têm clareza sobre os profissionais que irão receber e quais as atividades que irão desempenhar (MENEZES, 2015, p. 12).

Nesta perspectiva, o autor defende que cabe a gestão de competências: selecionar competência e admitir, alocar e integrar os colaboradores/servidores. Para tanto, cabe a ela definir mecanismos que possam desenvolver e orientar o aproveitamento das competências e, por conseguinte do seu detentor (MENEZES, 2015).

2.3.2 Movimentação de Pessoas

Uma das principais ações para o desenvolvimento e implementação de um modelo de gestão por competências na área de Gestão de Pessoas, é a definição das regras de mobilidade interna que garantam o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a cobertura das necessidades estratégicas da organização, o que gerará um modelo de cobertura contínua da demanda de conhecimento por departamento (LOPEZ, 2005).

Segundo Dutra (2011), a movimentação física de pessoas no interior da organização é um processo que ocorre quando o

funcionário/servidor muda de local de trabalho ou posição profissional. Esta movimentação pode decorrer do desenvolvimento profissional das pessoas ou da própria organização. O autor explica que a movimentação, no que se refere à organização, está ligada a decisões de planejamento e atração de pessoas, socialização e aclimatação, alocação ou realocação de. Já, sob o âmbito pessoal, o processo de movimentação está vinculado à percepção de melhores oportunidades de trabalho, ou melhor localização geográfica.

Um aspecto importante da movimentação de pessoas é o alinhamento entre o perfil pessoal e profissional das pessoas e o cargo/função oferecido pela organização. Neste sentido, é primordial estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as necessidades presentes e futuras da organização (DUTRA, 2004).

De acordo com Dutra (2011), o perfil adequado da pessoa é ponto fundamental na Gestão de Pessoa, considerando-se a relevância da agregação mútua de valor. O autor esclarece que a ideia de que a pessoa vai apenas ocupar determinado cargo restringe a visão do processo de movimento de pessoas durante o tempo que ela permanecerá na organização, ou seja, não há incentivo para agregar valor nem para as pessoas e nem para organização, não se almeja nada além da presença no cargo. Entretanto:

Se, ao contrário, estabelecermos que, ao entrar na organização, a pessoa ocupará determinado espaço, que será ampliado e modificado no tempo, de acordo com determinada lógica, teremos a visão dinâmica desse movimento (DUTRA, 2004, p. 62).

Logo, os perfis dos postos de trabalho devem ser entendidos como os requisitos a serem atendidos para otimizar as funções atribuídas à execução das tarefas confiadas. Já os perfis das pessoas referem-se às características de cada trabalhador, de modo que se uma tarefa for executada por seis trabalhadores, ter-se-ão seis perfis pessoais diferentes (LOPEZ, 2005).

No entanto, Leme (2014) adverte que o conhecimento das funções e tarefas que são atribuídas para cada cargo não podem ser exclusivamente uma formalidade, como é o documento Descrição de Cargos, frequentemente apresentado ao servidor quando é admitido ou alocado, levando-se em conta que tal documento não reflete a realidade da instituição, e por conseguinte, o esperado pela organização.

O autor ainda explica que as descrições formais tendem a apresentar as macro características do cargo e não as atividades específicas do seu real exercício e que no âmbito do serviço público essas características são sintetizadas e participam do edital de convocação para o concurso público, sendo desprezadas ao segundo plano, quando efetivamente a pessoa assume o cargo.

As movimentações nas instituições públicas, muitas vezes, ocorrem por motivos políticos, o que leva o gestor a “criar” funções só para que determinado servidor seja “aproveitado”. Além disso, não são claras (ou inexistem) as descrições sobre as atribuições que devem ser executadas pelos servidores (LEME, 2014).

No que diz respeito às instituições públicas de ensino superior, Grillo (1996) enfatiza a importância de conhecer as características de cada atribuição/função para a alocação dos servidores. Para a seleção do profissional é preciso ter clara: as características pessoais desejáveis; as qualificações profissionais necessárias; e as habilidades de comunicação/relacionamento interpessoal indispensáveis para o exercício da função.

Para Leme (2014), todo profissional precisa saber claramente sobre o seu papel no ambiente de trabalho e, sobretudo reconhecer a sua contribuição para a instituição, isso lhe trará responsabilidade e comprometimento com os seus objetivos pessoais e com aqueles estabelecidos pela organização.

2.3.3 Qualificação de Pessoas

Ribeiro (2009) afirma que desde o taylorista-fordista, época caracterizada pela divisão de trabalho e pela consequente especialização dos trabalhadores, foi estabelecido o paradigma da qualificação, como forma de aperfeiçoamento deste trabalhador em determinadas áreas do conhecimento. Neste período também se passou a valorizar o diploma, que por sua vez, era o elemento que formalizava a qualificação do trabalhador.

No entanto, desde aquela época o diploma não era a garantia de que aquele indivíduo alcançaria os resultados pretendidos pela organização e nem mesmo definiria a capacidade de uma pessoa (GODOY, 2014).

Sob esta perspectiva, Godoy (2014) ressalta que a qualificação profissional desde o início estava ligada ao crescimento socioeconômico e era vista como a solução para o sucesso de qualquer organização.

Hoje, a valorização dos títulos acadêmicos é um requisito básico para muitas organizações, sobretudo aquelas ligadas ao ensino superior.

Todavia, para Grillo (1996), esta valorização, no setor público, não pode se ater a carreira docente, mas deve igualmente constituir requisito para a admissão do pessoal técnico-administrativo. Para o autor, os servidores Técnico-Administrativos são dotados de valor extraordinário, uma vez que constitui um apoio importante para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Deste modo, percebe-se que a qualificação e o conseqüente aproveitamento destes profissionais são relevantes não só para o seu desenvolvimento profissional, mas para o aprimoramento dos serviços prestados pela instituição.

A universidade é uma instituição que depende fundamentalmente da competência de seu pessoal para atingir os seus objetivos, o que demonstra a necessidade de pessoas altamente preparadas para exercer não só as atividades docentes, mas também as técnicas e administrativas (GRILLO, 1996).

Entretanto, Godoy (2014) adverte que cabe a instituição reconhecer a qualificação e o saber agir adquiridos pelo indivíduo, considerando-se que somente, assim, este saber tornar-se-á uma competência que será aproveitada pela instituição.

Ademais, por suas próprias características, a universidade é uma instituição em que o seu pessoal deve estar constantemente em busca de novos conhecimentos para exercer com eficácia suas atividades, sejam essas de ensino, pesquisa ou extensão. Logo, é comum estas instituições de ensino oferecerem o aperfeiçoamento continuado (GRILLO, 1996).

No entanto, é fundamental que este aperfeiçoamento ou qualificação profissional esteja vinculado à construção de uma carreira na instituição de ensino superior, pois caso contrário gerará desmotivação tanto para a busca de novos conhecimentos, quanto para o desempenho na instituição. Grillo (1996) adverte que a carreira deve ter uma ligação direta com o aperfeiçoamento, a fim manter as pessoas motivadas na aquisição de novos conhecimentos, além de propiciar o crescente progresso da instituição.

A qualificação por si só, segundo Coelho (2004), não gera um diferencial competitivo consistente para a organização. Hoje, é necessário que esses funcionários estejam motivados e comprometidos com o cumprimento dos objetivos da organização.

Sob esta perspectiva, Dutra (2011) afirma que o não aproveitamento de pessoas com qualificação profissional é um desafio e um desperdício para a organização, já que investir nas pessoas para

resolver níveis crescentes de complexidade é adequá-las ao futuro da organização e por isso, não deve haver excluídos.

Além disso, Sabbag (2007) argumenta que pessoas com melhor dinâmica de aprendizagem estimula todos com quem mantém contato, principalmente aqueles com quem compartilha atividades.

Neste sentido, percebe-se que o estímulo à qualificação deve ser compreendido como uma ação direcionada ao desenvolvimento das pessoas, porém, deve ser aproveitada pela organização que deve estimular o uso diferenciado de conhecimentos que o profissional possui (DUTRA, 2011).

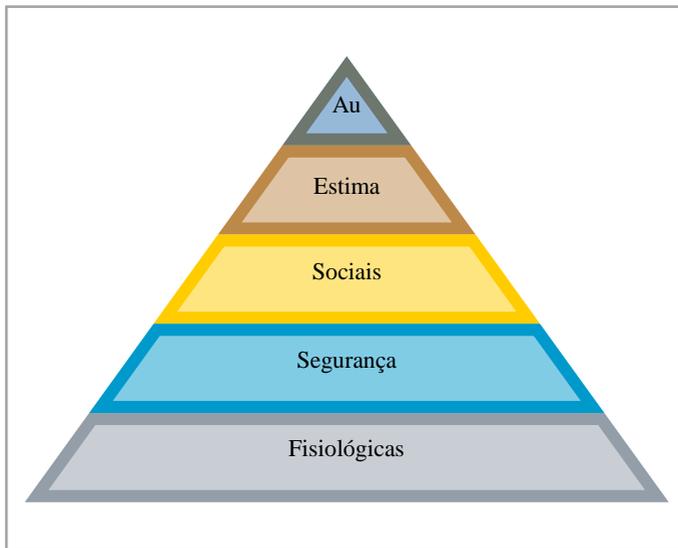
2.3.4 Motivação de Pessoas

Etimologicamente, a palavra motivação provém do vocábulo *movere*, que significa mover. Sob esta perspectiva, motivação significa “motivo para ação”, ou seja, o processo que, embora ocorra no ambiente, reflete no interior da pessoa, o que suscita que ela é formada por emoções que levam ao cumprimento de metas pessoais (MACEDO et al., 2003).

Fioreli (2004) define motivação como uma energia que impulsiona na direção de algo, que nasce de nossas necessidades interiores. Neste sentido, a motivação torna as pessoas mais produtivas, o que pode torná-las multiplicadoras para o comprometimento com os objetivos organizacionais.

A teoria da motivação de Maslow defende que há uma hierarquia de cinco necessidades – fisiológicas, segurança, afetiva-social, autoestima e autorrealização, sendo que, à medida que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se predominante, ou seja, o indivíduo só passa a sentir a necessidade seguinte quando a anterior tiver sido satisfeita (ROBBINS, 2002). A figura 1 apresenta a pirâmide das necessidades de Maslow.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



1. **Fisiológicas:** alimentação, sono, repouso, abrigo
2. **Segurança:** segurança física, segurança no emprego, proteção de ameaças, segurança da família e outros;
3. **Sociais:** amizade, aceitação por companheiros; troca de afeto, amor e outros.
4. **Estima:** Autoconfiança, autoestima; aprovação social, respeito aos demais, status e outros.
5. **Autorrealização:** estão relacionadas com o próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo

Fonte: Adaptado de Bonetti (2010).

Observa-se que no topo da pirâmide de Maslow está a necessidade de autorrealização, que se refere à maximização das aptidões do homem, o seu de crescimento pessoal e o reconhecimento das suas potencialidades (ROBBINS, 2002).

Vale ressaltar que a falta de motivação no trabalho impacta diretamente na qualidade de vida do colaborador/servidor, bem como na qualidade e eficiência do serviço prestado por ele. Segundo Fiorelli (2004), são fatores de motivação para o trabalho:

- a. Quando o exercício do cargo exige aplicação de diferentes habilidades pessoais;
- b. Quando o resultado final da atividade é reconhecido e exerce impacto nas outras pessoas;
- c. Quando há certo grau de liberdade para decidir sobre programações e procedimentos no exercício da função;
- d. Quando o profissional recebe avaliação e feedback sobre a eficácia na realização da atividade.

No âmbito do serviço público, Assis (2012) afirma que os servidores públicos são motivados por dimensões intrínsecas e extrínsecas, sendo que as primeiras estão ligadas ao altruísmo, ao comportamento pró-social, a lealdade, ao comprometimento com objetivos institucionais, o senso de dever e a responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público. Como fatores externos, o autor aponta a estabilidade empregatícia, os salários e benefícios.

Sob esta perspectiva, percebe-se que alocação do colaborador na função que aproveite seus conhecimentos e suas habilidades pode motivá-lo, além de propiciar o compartilhamento desses conhecimentos e habilidade, promovendo, assim, a aprendizagem organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo. A adoção de uma metodologia é fundamental para estruturar a pesquisa científica.

O objetivo da pesquisa científica é a aquisição do conhecimento por meio de um processo de reflexão crítica realizado pelo pesquisador. Neste sentido, a pesquisa deve obedecer a técnicas, procedimentos e critérios rigorosos com o fim de preservar a fidedignidade dos resultados obtidos (RAUEN, 2006).

A partir do referencial teórico foi desenvolvido um esquema teórico, conforme pode ser verificado na Figura 2:

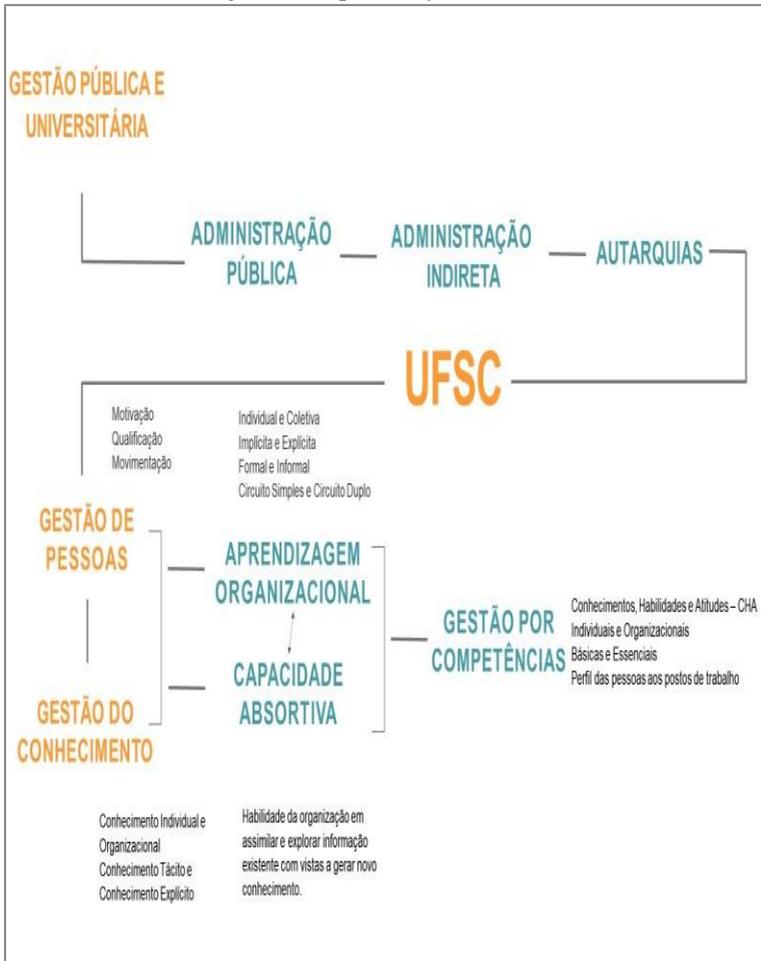
Figura 2 - Esquema teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para melhor elucidar o caminho teórico retrata-se a maneira como os temas estão concatenados, possibilitando a construção da representação conceitual, conforme Figura 3:

Figura 3 - Representação conceitual



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Observa-se que ações estratégicas da área de Gestão de Pessoas, fundamentadas na teoria da Gestão do Conhecimento como aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento podem gerar uma Capacidade Absortiva superior.

Além disso, ações compartilhadas entre Capacidade Absortiva e Aprendizagem Organizacional podem contribuir na transferência de conhecimentos, na tomada de decisões e no gerenciamento de competências nas organizações.

Em seguida, apresenta-se a caracterização da pesquisa, a classificação do estudo, a delimitação, as técnicas e instrumentos de coleta de dados, as técnicas e instrumentos de análise de dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à caracterização da pesquisa, considera-se que é de **natureza aplicada**, ou seja, motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática (VERGARA, 2013).

Os dados coletados na pesquisa de campo e documental foram analisados por meio da abordagem denominada de métodos mistos.

Esta abordagem combina as abordagens qualitativa e quantitativa, de modo que as duas abordagens, utilizadas em conjunto, sejam mais expressivas se comparadas ao uso das abordagens qualitativa e quantitativa de forma isolada (CRESWELL, 2010).

Porém, ao avançar este estudo, percebeu-se que uma concepção mais adequada para a análise dos dados coletados, tanto na pesquisa de campo como na pesquisa documental, poderia ser a análise multivariada de dados.

A concepção trazida pelos autores Hair Júnior et al. (2009), é a de que a análise multivariada inclui tanto técnicas com muitas variáveis quanto técnicas verdadeiramente multivariadas, inclusive com resultados que vão causando impacto no transcórre do estudo, o que exige um exame mais apurado de como as variáveis irão impactar na análise e tratamento dos dados (HAIR JÚNIOR et al., 2009).

Os próprios autores justificam possíveis confusões por parte dos pesquisadores ao considerar a pesquisa como análise multivariada, somados ao fato de que alguns autores divergem sobre a concepção deste tipo de análise e ainda, de que os avanços tecnológicos como questionários *on line* – utilizado na presente pesquisa - nos ajudam a aplicar técnicas multivariadas. Além disso, a própria ênfase na interpretação dos pesquisadores pode variar, levantando discussões dos métodos estatísticos multivariados (HAIR JÚNIOR et al., 2009).

Os autores supracitados posicionam-se quanto ao conceito de análise multivariada de dados ao afirmarem: "... não insistimos em uma definição rígida para a análise multivariada" (HAIR JÚNIOR et al., 2009, p.23).

Oportuno lembrar que, conforme já elucidado nos procedimentos metodológicos, mais especificamente no delineamento da amostra de

caráter não probabilística, cabe ao pesquisador validar ou não os sujeitos respondentes.

Assim, o que melhor define a situação ocorrida, além do momento da constatação, é, segundo Peters (1978, p. 7, apud HAIR JÚNIOR et al., 2009, p.23) a de que “estamos nos afogando em informações e famintos por conhecimento” (HAIR JÚNIOR et al., 2009).

O entendimento de alguns autores são novamente retomados aqui, como por exemplo o de Roesch (1999). A autora explica que como a amostra caracteriza-se como não probabilística, nenhuma conclusão pode ser estendida a rigor a população alvo, muito embora possa haver uma amostra substancial.

Corroborando esse entendimento, Barbetta (2011) entende que, pelo fato de tratar-se de amostra não probabilística, não significa que esse tipo de amostra é inútil, pois geralmente as técnicas de amostragem não probabilística procuram gerar resultados que representam razoavelmente bem as amostras extraídas (BARBETTA, 2011).

O ponto de vista trazido por Triviños (2017), é a de que a principal diferença entre a pesquisa qualitativa e a tradicional, reside na determinação da população e da amostra. O autor ainda traz uma contribuição expressiva a qual considero importante a transcrição literal:

A investigação positivista fez da definição da amostra, buscando estabelecer conclusões com validade geral, um processo complexo, difícil e, muitas vezes sofisticado, no qual a estatística se transformou num meio principal. Este instante do desenvolvimento da pesquisa, bem como outros relacionados com o tratamento estatístico dos dados e com o estabelecimento do coeficiente de fidedignidade nos instrumentos que se usariam para a reunião das informações necessárias, ficaram à margem do conhecimento, em muitas oportunidades, dos “leitores de pesquisa” que optaram por “pular” estas etapas do processo da investigação, consideradas “chaves” pelos especialistas de origem quantitativa. (TRIVIÑOS, 2017).

Percebe-se a existência de três principais correntes do pensamento contemporâneo: o positivismo, a fenomenologia e o materialismo (TRIVIÑOS, 2017).

Sem desmerecer nenhuma corrente, ao contrário, reconhecendo tanto as contribuições quanto as dificuldades, na tentativa de elucidar a questão, o autor aborda alguns aspectos que nos auxiliam na compreensão.

Numa síntese forçada, o quadro 1 apresenta as características esclarecidas por Triviños (2017).

Quadro 1 - Correntes do pensamento contemporâneo, segundo Triviños (2017)

Positivismo	Considerada uma prática de investigação que se transformou numa atividade mecânica, privilegiando o emprego da estatística.
Fenomenologia	Trata-se de descrever, e não de explicar nem de analisar.
Marxismo	A análise do fenômeno é a penetração na dimensão abstrata do mesmo, determina-se estatisticamente a amostragem que possa ser representativa, elaboram-se e aplicam-se diferentes tipos de instrumentos para reunir informações (questionários, entrevistas, observações, a descrição a análise, a síntese, a busca da realidade estatística, as inferências.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Triviños (2017).

Para trazer luz à questão, a concepção de Triviños (2017) é a de que o pesquisador, orientado pela abordagem qualitativa, possui ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo e destaca que os limites de sua iniciativa particular são exclusivamente fixados pelas condições de exigência de um trabalho científico.

O método de raciocínio adotado para a organização dos dados é o dedutivo considerando-se que a investigação partiu dos conceitos teóricos básicos sobre gestão do conhecimento e gestão de pessoas para analisar os dados coletados na pesquisa documental e de campo concentradas na UFSC, ou seja, este método parte do geral para analisar partes do fenômeno (MORESI, 2003).

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se aos fins e aos meios empregados.

Quanto aos fins, ao procurar aprofundar a temática, sobretudo aos procedimentos adotados pela UFSC, especialmente sobre as qualificações dos servidores TAE, a pesquisa possui um delineamento

descritivo, uma vez que busca conhecer o ambiente, seus traços característicos, seus problemas, seus indivíduos, seus valores e seus métodos (TRIVIÑOS, 2017).

Quanto aos meios, os dados que sustentam este estudo foram coletados por meio das técnicas bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

O estudo de caso consiste no estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita um amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível se comparado a outros delineamentos (GIL, 2008).

A pesquisa bibliográfica possibilita a coleta dos dados secundários, ela abrange toda bibliografia já tornada pública, seja por meio impresso ou digital. A finalidade desta técnica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado, sobre determinado assunto, até mesmo conferências seguidas de debates transcritos que tenham sido publicados ou gravados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa bibliográfica fundamenta-se na literatura que abarca o tema investigado. Neste sentido, foram consultados livros, sites na internet, artigos científicos e trabalhos acadêmicos (teses de doutorado) publicados no meio eletrônico, baseando-se nas palavras-chave: gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, gestão por competências, capacidade absorptiva, gestão de pessoas, qualificação, motivação e movimentação de pessoas.

Outra técnica utilizada foi a técnica documental, uma vez que foram consultados documentos como regimentos, estatutos, planos de cargos e carreiras, organogramas e relatórios. A característica da pesquisa documental é a consulta aos documentos e registros pertencentes ao objeto de estudo, com a finalidade de coletar informações úteis para o entendimento e análise do problema (MICHEL, 2005).

A pesquisa de campo foi realizada com os servidores TAE e gestores das unidades acadêmicas e administrativas da instituição investigada, dentre eles o gestor da unidade administrativa da área de gestão de pessoas, considerando que compete a este gestor, em especial, a definição das políticas institucionais no que tange à gestão de gestão de todos os servidores da instituição.

Esta técnica utilizada, de pesquisa de campo, visa obter informações acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de hipótese que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir

novos fenômenos ou relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

A delimitação da presente pesquisa é definida pela população e amostra do estudo.

População refere-se ao grupo de pessoas ou organizações que interessam ao pesquisador (ROESCH, 1999).

A amostra tem como propósito extrair um subconjunto da população e subdivide-se em amostra probabilística e amostra não probabilística (ROESCH, 1999).

Ainda segundo a autora, a amostra probabilística é aquela onde é possível obter uma amostra representativa. Já a não probabilística não permite nenhuma conclusão a rigor que possa ser estendida à toda a população, embora possa haver uma amostra substancial. Uma das características desse tipo de amostra é que os participantes são aqueles localizados pelo pesquisador (ROESCH, 1999).

Por sua vez, a amostra considerada não probabilística, frequentemente usada em pesquisas *on line*, também possui suas subdivisões, como por exemplo, a amostragem por Quotas ou a amostragem por Julgamento (BARBETTA, 2011).

A amostragem por quotas caracterizou-se em função da maneira como foram obtidos os dados do questionário pois a medida que vinha obtendo candidatos que efetuaram a pesquisa, por meio da divulgação *on line* - via e-mails institucionais dos indivíduos, sistema Collecta e redes sociais da população alvo - houve a necessidade de comprovação se os sujeitos eram ou não válidos para a pesquisa.

Já a amostragem não probabilística por julgamento diferencia-se porque os elementos escolhidos são aqueles julgados como típicos da população do estudo (BARBETTA, 2011).

Assim, a população da pesquisa envolve os servidores Técnico-Administrativos em Educação que possuem Incentivo à Qualificação na UFSC; Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas com o maior número de servidores com Incentivo à Qualificação sob sua gestão, considerando o critério da representatividade, a interação dessas unidades com a área de Gestão de Pessoas e ainda, o Gestor Administrativo da área de Gestão de Pessoas, com a finalidade atendimento ao primeiro objetivo do estudo.

3.3.1 Delimitação referente aos servidores Técnico Administrativos em Educação

Conforme já explicitado, a delimitação da amostra referente aos TAE caracteriza-se como não probabilística, a qual não se deve fazer uso de cálculos estatísticos para determinar o tamanho ideal da amostra, pois segundo Roesch (1999) nenhuma conclusão pode ser estendida a rigor a população alvo.

Tabela 1 - Delimitação referente aos TAE

GRUPO	POPULAÇÃO	AMOSTRA		SUJEITOS *	SUJEITOS (%) *
		(Não probabilística por Quotas)			
Servidores TAE	2536	575		569	22,44%

Fonte: Dados Primários e Secundários (2018)

Os percentuais apresentados nas tabelas 1 e 2 devem ser considerados apenas como representativos caso a amostra fosse de abordagem probabilística, porém, não é possível transformar uma amostra não probabilística em probabilística.

Tabela 2 - Amostra dos sujeitos*, caso a abordagem fosse probabilística

POPULAÇÃO	NÍVEL DE CONFIANÇA (%)	MARGEM DE ERRO (%)	RESULTADO
2536	95	4	486
	99	4	738
	95	5	334
	99	5	528
	representativo não considerável	representativo não considerável	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.3.2 Delimitação referente aos Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas

O tipo da amostra aplicada aos gestores das unidades acadêmicas e administrativas é não probabilística, porém, para uma predefinição dos gestores a serem entrevistados, inicialmente foi consultada a estrutura organizacional da UFSC.

O Relatório de Gestão de 2017 esclarece que os órgãos executivos da UFSC integram a gestão superior da Universidade, com 7 Pró-Reitorias, 10 Secretarias, 15 Centros de Ensino (unidades universitárias) e 5 órgãos suplementares. (UFSC, 2018b, p. 14).

Considerando a estrutura organizacional, definiu-se como amostra gestores de duas Pró-Reitorias, duas Secretarias, dois Centros de Ensino, dois Órgãos Suplementares e apenas um Campus fora de sede, em decorrência de fatores como disponibilidade de recursos e tempo para deslocamento.

A fim de atender ao critério de representatividade, os gestores entrevistados foram os das unidades com maior número de servidores TAE com escolaridade superior ao exigido para o cargo, ou seja, servidores TAE com incentivo à qualificação.

A tabela 3, demonstra a delimitação referente aos Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas.

Tabela 3 - Delimitação referente aos Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas

GRUPO	POPULAÇÃO	AMOSTRA Não Probabilística por Julgamento	SUJEITOS	SUJEITOS (%) Em relação à amostra escolhida
Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas	37	9	7	77,78

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.3.3 Delimitação referente ao Gestor da Unidade Administrativa da área de Gestão de Pessoas

Em se tratando da delimitação da amostra deste item, foi considerado o mesmo tipo de amostra do subitem 3.3.2, conforme se pode observar na tabela 4:

Tabela 4 - Delimitação referente ao Gestor da Unidade Administrativa da área de Gestão de Pessoas

GRUPO	POPULAÇÃO	AMOSTRA Não Probabilística por Julgamento	SUJEITOS	SUJEITOS (%)
Gestor (es)	1	1	1	100

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Importante ressaltar que o Hospital Universitário (HU) enquadrou-se como uma das unidades na condição de órgão suplementar, com atendimento ao critério de representatividade, porém, a adesão da UFSC à EBSEH instituiu uma gestão compartilhada do HU, existindo ainda cargos relativos ao antigo organograma além da reorganização das estruturas funcionais (UFSC, 2018b, p. 18).

Por essa razão, o HU não foi considerado para fins da pesquisa, tendo sido escolhido o terceiro órgão suplementar imediatamente com maior representatividade, ou seja, com o maior número de servidores TAE com percentual maior ao exigido para o cargo.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados divide-se em dados primários e dados secundários.

Para a coleta de dados primários foram utilizados instrumentos como questionário e entrevista semiestruturada.

A coleta de dados secundários envolveu documentos e fontes bibliográficas

3.4.1 Coleta de dados da Pesquisa Bibliográfica e Documental

Para a coleta dos dados referentes às pesquisas bibliográfica e documental, foram utilizadas referências teóricas sintetizadas.

Sintetizadas porque a demonstração não possui caráter taxativo, mas sim, exemplificativo.

Os dados da pesquisa bibliográfica constam no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Framework teórico

CONSTRUCTOS	CATEGORIAS	PRINCIPAIS AUTORES
GESTÃO PÚBLICA E UNIVERSITÁRIA	Gestão Universitária	(MEYER JÚNIOR, 2014). (STREDWICK, 2006). (SALM; MENEGASSO, 2009). (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000). (DI PRIETO, 2012). (FIGUEIREDO; NOBREGA, 2002). (OLIVEIRA, 2007). (CUNHA; BRITO; CICILLINI, 2004). (BRIDI, 2009). (BERGUE, 2011).
GESTÃO DO CONHECIMENTO	Aprendizagem Organizacional	(SENGE, 2006), (TARAPANOFF, 2012). (BASTOS, GONDIM; LOYOLA, 2004). (FIALHO et al., 2010). (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005) (DUTRA, 2004). (SCARDUELLI, 2016).
	Aprendizagem Organizacional na Administração Pública	(MATURANA; VARELA, 2001). (LACOMBE, 2005). (SABBAG, 2007). (BATISTA, 2012). (FERREIRA et al., 2016). (ANGELONI, 2008).
GESTÃO DO CONHECIMENTO	Capacidade Absortiva	(FORESTO; RUAS; LIMA, 2016), (JENOVEVA NETO, 2016). (COHEN; LEVINTHAL; 1990). (MORÉ, 2016). (OLIVEIRA; BALESTRINI, 2012). (GILLEY; DIXON; GILLEY, 2008). (AIRES, 2016). (KURTZ; SANTOS; STEIL, 2013).
	Capacidade Absortiva como promotora de Aprendizagem	Kurtz, Santos e Steil (2013) Versiani e Fischer (2008) (PICOLI; TAKAHASHI, 2016) (KURTZ; SANTOS; STEIL, 2013).
GESTÃO DE PESSOAS	Gestão por Competências	(BECKERT; NARDUCCI, 2014). (FISCHER, 2002) (GIRARDI, 2010). Gil (2001), Ribas e Salim (2013) (RUTHES; CUNHA, 2007).
	Gestão por Competências na Administração Pública	(CARBONE et al., 2009). (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). (AMARAL, 2008).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Referente à técnica de coleta de dados por meio da Pesquisa Documental, novamente explicitado de modo exemplificativo.

A escolha do rol meramente exemplificativo, justifica-se, vez pelo modo didático de demonstração da pesquisa e ainda, por estarem devidamente contempladas nas referências.

Os dados da pesquisa documental constam no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Rol exemplificativo da pesquisa documental

DOCUMENTO	DATA
Lei nº 8.112	1990
Lei n.º 11.091	2005
Decreto n.º 5.707	2006
Decreto n.º 5.824	2006
Decreto n.º 5.825	2006
PDI/UFSC	2015 - 2019
Relatórios de Gestão da UFSC	2005 a 2017
Relatórios da DCAD/DAP/PRODEGESP	2018 e 2019
Relatórios da DAFDC/DDP/PRODEGESP	2018
Site da SEPLAN/UFSC	2018 e 2019
Site da UFSC	2018 e 2019
Lei de Acesso à Informação	2018
Sistema eletrônico (e-SIC)	2018
Carta de Florianópolis	2017
Relatório da Comissão Interna de Movimentação	2018
Projeto de Extensão - Parceria entre UFSC e TRE-SC	2017

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.4.2 Coleta de dados da Pesquisa de Campo

Para descrever e detectar a perspectiva dos Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas, incluindo o Gestor Administrativo da área de Gestão de Pessoas, em atendimento ao primeiro e segundo objetivos da presente pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada.

A entrevista semiestruturada refere-se a uma conversação face a face, de maneira metódica proporcionado ao entrevistado as informações necessárias para que ele possa informar o pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Assim, o instrumento selecionado foi a entrevista semiestruturada com roteiro, estendida a todos os Gestores (Apêndices A e B),

Para detectar a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação em relação ao aproveitamento das qualificações, foi utilizado questionário (Apêndice C).

Quadro 4 - Representação dos elementos da Pesquisa de Campo

SUJEITOS	INSTRUMENTO	CARACTERÍSTICAS DO INSTRUMENTO	ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS
TAE	Questionário	4 seções contendo 13 questões: 1 a 12 fechadas; 13 aberta Apêndice C	Objetivo c
Gestores das Unidades Administrativas e Acadêmicas	Entrevista semiestruturada	15 perguntas abertas Apêndice B	Objetivo b
Gestor da Unidade Administrativa da área de Gestão de Pessoas	Entrevista semiestruturada	13 perguntas abertas Apêndice A	Objetivo a

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As perguntas de 1 a 12 do questionário destinado aos servidores TAE, possuíam caráter obrigatório, enquanto a pergunta de número 13 caracterizou-se como aberta, de caráter não obrigatório.

3.4.2.1 Avaliação do instrumento de pesquisa de campo destinado aos servidores Técnico-Administrativos em Educação

O questionário apresentado no projeto de qualificação (Anexo D), necessitou de ajustes, conforme sugerido pela banca.

Assim, com o objetivo de avaliar o instrumento de pesquisa, realizou-se o pré-teste.

O pré-teste permite ao pesquisador verificar as falhas e inconsistências nas questões, reformulando, conservando, modificando, eliminando ou ampliando itens (MICHEL, 2005).

O questionário foi aplicado a dois sujeitos de pesquisa da UFSC, presencialmente, na data de 30 de julho de 2018 e dois sujeitos da UNILA, também pertencentes à categoria dos servidores TAE, foi enviado via correio eletrônico na data de 06 de agosto de 2018.

O resultado do pré-teste evidenciou a necessidade de diversas adequações. Após análise das sugestões, foram consideradas as seguintes:

Sugestões dos sujeitos da UFSC:

- ✓ inclusão no questionário do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE;
- ✓ divisão do questionário em seções;
- ✓ na primeira seção, inclusão da pergunta de aceite na participação da pesquisa;
- ✓ na terceira seção, sobre o perfil dos sujeitos, inclusão de duas questões, referentes ao cargo ocupado pelo servidor e se possuía função gratificada ou cargo de direção;
- ✓ alteração da redação da primeira pergunta sobre o perfil, de “sexo” para “com qual gênero se identifica”.

Sugestão de sujeito da UNILA:

- ✓ acréscimo de oito questões, elaboradas pela pesquisadora (1, 2, 5, 6, 7, 8, 11 e 12) com a finalidade de contemplar a totalidade dos constructos, como sugerido por um dos sujeitos da UNILA.

Sugestão da Banca:

- ✓ alteração da Escala Lickert com as possibilidades de resposta sendo Concordo Totalmente, Concordo, Nem Concordo Nem Discordo, Discordo, e Discordo Totalmente;

Adequação (fundamental) percebida pela pesquisadora:

- ✓ na quarta seção, nota explicativa sobre o conceito de “qualificação”, diferenciando ainda os conceitos de “qualificação” e “capacitação” conforme decreto 5.825/2006. Inclusão dos conceitos, diferenciando-os, pois, conforme experiência da pesquisadora, conceitos comumente confundidos pela maioria dos servidores TAE.

3.4.2.1.1 Avaliação do instrumento de pesquisa de campo destinado aos Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas

O instrumento de coleta da pesquisa de campo destinado aos gestores das unidades acadêmicas e administrativas (aqui incluído o gestor da área de Gestão de Pessoas) foi o roteiro de entrevista semiestruturada.

A entrevista semiestruturada parte de questionamentos básicos, apoiado em teorias que interessam a pesquisa, oferecendo amplo campo de hipóteses à medida que recebe as respostas do informante e ainda, além da entrevista semiestruturada basear-se na teoria, importa também a escolha feita pelo pesquisador das pessoas que serão entrevistadas (TRIVIÑOS, 2017).

O autor ainda esclarece que as perguntas que constituem a entrevista semiestruturada são resultado não só da teoria que alimenta a fundamentação mas também na escolha das pessoas que serão entrevistadas

Foram elaborados dois roteiros distintos; um deles, contendo 16 perguntas, era direcionado ao gestor administrativo da área de Gestão de Pessoas; o outro, com 15 perguntas, destinou-se aos demais gestores das unidades acadêmicas e administrativas.

O pré-teste, considerando os dois roteiros das entrevistas semiestruturadas, apresentados no projeto de qualificação, foram submetidos para análise, de maneira informal, ou seja, verbalmente, com dois gestores da UNILA, da área de Gestão de Pessoas,

A escolha justifica-se pelo período em que estive lotada na UNILA, o que oportunizou o conhecimento da maneira de gerir as pessoas destes gestores.

Quanto à seleção dos indivíduos da UFSC cujas características não se assemelham aos sujeitos que seriam entrevistados esta ocorreu de modo intencional, com servidor TAE da UFSC que não ocupa função gerencial.

A escolha se deu em virtude da intenção de observar a maneira como este sujeito TAE observa as ações da gestão no que tange ao aproveitamento das qualificações dos TAE.

O roteiro da entrevista destinado ao gestor administrativo da área de Gestão de Pessoas, inicialmente com 16 questões, passou a ser constituído por 13 questões.

Foi realizada a alteração da redação de algumas questões, de maneira a não induzir o gestor a determinada resposta, sendo redigidas

de modo mais geral, deixando o gestor livre para relatar os procedimentos.

Houve ainda fusão entre algumas questões, redigidas de forma mais clara. Assim como ocorreu a fusão entre algumas questões, outras foram desmembradas para facilitar a compreensão da pergunta.

Já o roteiro destinado aos demais gestores das unidades acadêmicas e administrativas, de 13 questões, passou a ser constituído por 15, de modo que as alterações realizadas referem-se aos mesmos aspectos relatados no roteiro anterior, ou seja, nova redação das questões, em função de fusões, desmembramentos, de caráter mais geral afim de não induzir o entrevistado e ainda, excluindo questões redundantes.

O roteiro das entrevistas elaboradas na apresentação do projeto de qualificação constam nos (Anexos B, C e D).

Considerando ainda que as entrevistas semiestruturadas possuem caráter informal, o que permite ao pesquisador questionamentos a partir das respostas concedidas, além dos pré-testes, a pesquisadora considerou que poderiam surgir outros questionamentos em função do que pudesse ser relatado.

Por fim, para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, foram consideradas as categorias e fatores de análise, consoante aos objetivos específicos do estudo, conforme disposto no quadro 5 - Categorias e fatores de análise.

Quadro 5 - Categorias e fatores de análise

(continua)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE	INSTRUMENTO DE COLETA
<p>Descrever os procedimentos adotados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) no gerenciamento das qualificações dos servidores TAE da UFSC</p>	<p>Gestão dos servidores TAE que possuem qualificação superior ao exigido para o cargo (Incentivo à Qualificação)</p>	<p>Ações de alocação de servidores TAE recém ingressos na UFSC; Ações de movimentação de servidores TAE; Ações de motivação e valorização dos servidores TAE referentes à aquisição de qualificação superior exigida para o cargo; Ações de interação entre a PRODEGESP e as unidades acadêmicas e administrativas; Ações de absorção e compartilhamento de conhecimentos na UFSC; Utilização da Gestão por Competências na UFSC</p>	<p>Entrevista semiestruturada (Apêndice A): Perguntas 1 a 13</p>
<p>Identificar a perspectiva dos gestores sobre os processos adotados na UFSC no aproveitamento das qualificações dos servidores TAE da UFSC</p>	<p>Aproveitamento das qualificações superiores ao exigido para o cargo dos servidores TAE</p>	<p>Modo como ocorre a alocação dos servidores TAE recém ingressos no setor; Modo como ocorre a movimentação dos servidores TAE do setor; Ações da PRODEGESP e do setor referentes à motivação e valorização dos servidores TAE com qualificação superior ao exigido para o cargo; Interação entre o setor e a PRODEGESP; Ações de absorção e compartilhamento de conhecimentos do setor</p>	<p>Entrevista semiestruturada (Apêndice B): Perguntas 1 a 15</p>

Quadro 5 - Categorias e fatores de análise

(conclusão)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE	INSTRUMENTO DE COLETA
Detectar a percepção dos servidores TAE sobre o aproveitamento da sua qualificação	Interpretação dos servidores TAE das ações de aproveitamento das qualificações existentes na UFSC	Estratégias da UFSC referentes à motivação, valorização, absorção e compartilhamento de conhecimento, aproveitamento das qualificações e competências dos servidores TAE.	Questionário (Apêndice C): 19 questões - 18 fechadas e 1 aberta
Propor ações que contribuam com a valorização da qualificação dos servidores TAE	Proposição de ações	Resultados	Pesquisa de Campo: (Apêndice B): Pergunta 12; (Apêndice C): Questão 13; Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.4.2.2 Divulgação e aplicação dos instrumentos de pesquisa com os servidores Técnico-Administrativos em Educação

Conforme anteriormente explicitado, o questionário elaborado utilizou como suporte a ferramenta denominada Google Forms, uma funcionalidade para aplicação de questionários online, por meio da internet.

Para a divulgação da pesquisa com os TAE, o primeiro contato realizado foi com a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIC da UFSC na data de 13 de junho de 2018, por meio de abertura de chamado.

Em resposta ao chamado, a SETIC informou que o serviço do Collecta estava disponível para uso exclusivo da Comissão Permanente de Avaliação – CPA, porém, disponibiliza o serviço de listas de e-mail no qual a permissão de postagem dentro das listas é definida pelos respectivos administradores das listas.

Ao consultar a lista denominada “Servidores Técnicos-Administrativos da UFSC” foi constatado que a lista é administrada pela

Agência de Comunicação – AGEKOM, e ainda, que os servidores TAE têm a opção de retirar o nome da lista.

Em contato com a AGEKOM/UFSC em 13 de agosto de 2018, é relatada à pesquisadora a existência de um informativo interno denominado Divulga UFSC, o qual objetiva a difusão de notícias institucionais via correio eletrônico.

Utilizando-se deste informativo, a pesquisa é encaminhada, ainda nesta data. Porém, muitos servidores entraram em contato informando que tinham conhecimento da pesquisa, mas não haviam recebido em seus e-mails.

Ao relatar o problema à AGEKOM, confirma-se que o próprio servidor solicita que seu contato seja retirado da lista.

Outro meio de divulgação utilizado foi a página do Facebook, na comunidade fechada, denominada Técnico-Administrativos em Educação da UFSC, tendo sido publicada a pesquisa na data de 15 de agosto de 2018.

Além da divulgação da pesquisa pela AGEKOM e página do Facebook, utilizou-se a planilha fornecida pela DAFDC/DDP/PRODEGESP, a qual constava os nomes dos servidores que possuíam Incentivo à Qualificação.

Para isso, pesquisou-se os e-mails institucionais e estes foram enviados como demonstra o quadro 6:

Quadro 6 - Cronograma de divulgação da pesquisa com os servidores TAE

DATA	QUANTIDADE ENVIADA	DATA REENVIO
13/08/2018	2*	27/08/2018
15/08/2018	99	
16/08/2018	231	
19/08/2018	296	
21/08/2018	195	
22/08/2018	286	
23/08/2018	368	31/08/2018
24/08/2018	135	
TOTAL =	1612	
	* por solicitação de colegas que souberam da divulgação da pesquisa recebida por outros via sistema Collecta/ UFSC.	Prazo de respostas em 06/09/2018

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Foram enviados apenas 1.612 e-mails., não sendo possível localizar 924 e-mails.

Dos 575 sujeitos respondentes, foram validadas e analisadas o total de 569 respostas.

A questão de número 13, aberta e não obrigatória, contou com 388 respondentes e serviu de base para atender ao último objetivo da presente pesquisa.

3.4.2.2.1 *Divulgação e aplicação dos instrumentos de pesquisa com os Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas*

Com relação à divulgação e aplicação da pesquisa com os Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas, incluindo o Gestor Administrativo da área de Gestão de Pessoas, a divulgação ocorreu por meio de convites enviados aos gestores para participarem da entrevista, via correio eletrônico, ao e-mail institucional, conforme demonstrado no quadro 7:

Quadro 7 - Calendário de entrevistas com gestores das unidades acadêmicas e administrativa

(continua)

DATA CONVITE	DATA ENTREVISTA	HORÁRIO	GESTOR	CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO	SIGNIFICADO
07/08/2018	14/08/2018	11h	Unidade Acadêmica	E1	Entrevistado 1
	15/08/2018	10h	Unidade Acadêmica	E2	Entrevistado 2
	15/08/2018	13h	Unidade Administrativa	E3	Entrevistado 3
	17/08/2018	10h30min	Unidade Administrativa	E4	Entrevistado 4
	17/08/2018	14h	Unidade Administrativa	E5	Entrevistado 5
	23/08/2018	10h	Unidade Administrativa	E6	Entrevistado 6

Quadro 7 - Calendário de entrevistas com gestores das unidades acadêmicas e administrativa

(conclusão)

DATA CONVITE	DATA ENTREVISTA	HORÁRIO	GESTOR	CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO	SIGNIFICADO
07/08/2018	28/08/2018	10h	Unidade Administrativa	E7	Entrevistado 7
	03/09/2018	14h30min	Unidade Administrativa	E8	Entrevistado 8
	Ausência de retorno		Unidade Acadêmica	E9	Entrevistado 9
	Ausência de retorno		Unidade Administrativa	E10	Entrevistado 10

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Considerando que a pesquisa possui abordagem mista, a análise dos dados obtidos, além de fundamentar-se na pesquisa bibliográfica, também empregou ferramentas da estatística, com uso de tabelas e gráficos do programa de Excel, complementados pelo uso do software Nvivo.

Adotou-se a análise proposta por Bardin (2016) na qual a organização da análise observa a seguinte ordem cronológica:

1. a pré-análise, que nada mais é que a organização do material;
2. a exploração do material e ainda,
3. o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, os quais possibilitam reflexão e o estabelecimento de relações.

No que tange à interpretação dos resultados, Triviños (2017) estabelece três aspectos fundamentais:

1. nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, ideias dos documentos);
2. na fundamentação teórica e (manejo dos conceitos- chaves das teorias) e,
3. na experiência pessoal do investigador.

3.5.1 Técnicas e instrumentos de análise dos dados referente aos servidores Técnico-Administrativos em Educação

O quadro 8 apresenta os detalhes das técnicas empregadas na análise do instrumento de pesquisa – questionário - aplicado aos servidores TAE.

Quadro 8 - Técnica de análise de dados do questionário

SEÇÃO	TÓPICOS	FATORES DE ANÁLISE	ABORDAGEM DA ANÁLISE	REPRESENTAÇÃO
1ª Seção	TCLE	Não se aplica	Não se aplica	Textual
2ª Seção	Questão única	Aceite de participação	Quantitativa	Não necessária, apenas 2 sujeitos
3ª Seção	Questões de 1 a 6	Perfil dos respondentes	Quantitativa	Gráficos
4ª Seção	Questões de 1 a 12	Percepção dos TAE sobre aproveitamento da(s) sua(s) qualificação(ções)	Quantitativa	Gráficos
	Questão 13	Proposição de Ações	Qualitativa e Quantitativa	Análise de Conteúdo, complementado por uso de Software

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Como se vê, questão de número 13, caracterizada como aberta, buscou auxiliar no alcance do último objetivo específico que é o de propor ações que contribuam com a valorização da qualificação dos servidores TAE.

Sendo assim, houve a necessidade de criar padrões e categorias a fim de quantificação e, considerando ainda a possibilidade de percepção de padrões nas respostas dos sujeitos, estas foram agrupadas pelo critério de similaridade e dessa forma foi possível quantificar as ocorrências desses padrões.

Com o objetivo de detectar os sujeitos respondentes na análise dos resultados, definiram-se códigos de identificação, como apresentado no quadro 9:

Quadro 9 - Códigos de identificação dos respondentes do questionário

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO	SUJEITO
R1	Respondente 1
R2	Respondente 2
R3	Respondente 3
...	...
R388	Respondente 388

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.5.2 Técnicas e instrumentos de análise das entrevistas junto aos gestores das unidades acadêmicas e administrativas

Com o objetivo de identificar os sujeitos entrevistados, definiram-se os códigos especificados no quadro 10, conforme segue:

Quadro 10 - Síntese dos dados das entrevistas semiestruturadas com os gestores administrativos e acadêmicos

(continua)

DATA CONVITE	DATA ENTREVISTA	HORÁRIO	GESTOR	CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO	SIGNIFICADO
07/08/2018	14/08/2018	11h	Unidade Acadêmica	E1	Entrevistado 1
	15/08/2018	10h	Unidade Acadêmica	E2	Entrevistado 2
	15/08/2018	13h	Unidade Administrativa	E3	Entrevistado 3
	17/08/2018	10h30min	Unidade Administrativa	E4	Entrevistado 4
	17/08/2018	14h	Unidade Administrativa	E5	Entrevistado 5

Quadro 10 - Síntese dos dados das entrevistas semiestruturadas com os gestores administrativos e acadêmicos

(conclusão)

DATA CONVITE	DATA ENTREVISTA	HORÁRIO	GESTOR	CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO	SIGNIFICADO
07/08/2018	23/08/2018	10h	Unidade Administrativa	E6	Entrevistado 6
	28/08/2018	10h	Unidade Administrativa	E7	Entrevistado 7
	03/09/2018	14h30min	Unidade Administrativa	E8	Entrevistado 8
			Unidade Acadêmica	E9	Entrevistado 9
			Unidade Administrativa	E10	Entrevistado 10

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A análise de conteúdo das entrevistas realizadas com todos os gestores das unidades acadêmicas e administrativas caracteriza-se como sendo de abordagem qualitativa.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa limitou-se quanto ao **escopo temporal**, ao período de coleta de dados, compreendido entre 13 de agosto a 06 de setembro de 2018, para o questionário junto aos TAE e o período de 14 de agosto de 2018 a 03 de setembro de 2018, referente às entrevistas com os gestores.

Em relação aos servidores TAE, obteve-se resposta da DCAD/DAP/PRODEGESP em 03 de maio de 2018 sobre o total de servidores TAE da UFSC.

Na data de 07 de maio de 2018, a DAFDC/DDP/PRODEGESP disponibilizou, via portal de acesso à informação, planilha contendo dados dos servidores TAE da UFSC com incentivo à qualificação.

Importante ressaltar que essa planilha precisou ser analisada e reeditada, já que o nome de um mesmo servidor constava inúmeras vezes, tendo em vista a quantidade de vezes em que foi tendo o percentual de Incentivo à Qualificação alterado.

Assim, obteve-se o número de 2.536 servidores TAE com Incentivo à Qualificação na UFSC, considerando o período da consulta.

Outro aspecto relacionado ao escopo temporal é o de que esses dados estão sujeitos a alterações motivadas pelo próprio cotidiano da instituição, já que ocorre movimentação dos servidores TAE em função de novas admissões, exonerações, aposentadorias ou falecimentos e ainda, processos de concessão de incentivo à qualificação são analisados a todo momento, conforme atividade já realizada em duas universidades federais no período de 2011 a 2017.

Em relação ao **escopo físico**, a pesquisa limita-se a uma unidade de estudo, ou seja, a UFSC, não podendo ser generalizada para outras instituições, tampouco para outros cargos, como a categoria dos docentes, havendo, portanto, limitação quanto a população da pesquisa. Quanto às entrevistas, estas foram limitadas à participação de gestores das unidades que apresentavam o maior número de servidores TAE com incentivo à qualificação, além de um gestor da área de gestão de pessoas, considerando a competência dessa área no que se refere ao aproveitamento das qualificações dos servidores na instituição.

Houve ainda limitação de acesso aos dados de contato (e-mail institucional) dos servidores com incentivo à qualificação.

No que diz respeito ao **escopo teórico**, o estudo não se limitou, ao contrário, buscou possibilitar reflexões no campo **interdisciplinar**, em função das próprias práticas da pesquisadora como professora (período de 12 anos) e ainda, em função da especialização em interdisciplinaridade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se breve caracterização da instituição, bem como os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada na UFSC, com o Gestor Administrativo da área de Gestão de Pessoas, com os Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFSC e com os servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC, seguidos de sua análise.

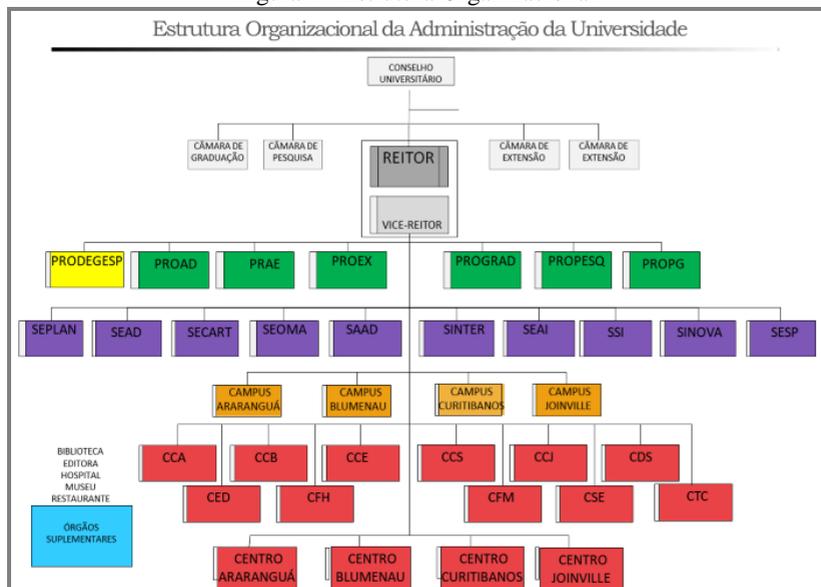
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma autarquia federal, isto é, integra a Administração Pública Indireta, como uma instituição do Sistema Federal de Ensino Superior. Ela foi criada em 1960, com o objetivo de reunir todas as faculdades situadas na capital do Estado de Santa Catarina. Neste sentido, a Lei n. 3.849, de 18 de dezembro de 1960, reuniu as faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e a Escola de Engenharia Industrial (BRASIL, 1960).

No entanto, a Universidade foi instalada oficialmente só em março de 1962, no bairro da Trindade, em Florianópolis, passando em 1969 por uma reestruturação, que extinguiu as faculdades e criou o modelo administrativo adotado até os dias atuais, estabelecido em departamentos e centros de ensino. Em 2007, a UFSC começou a se expandir para o interior do Estado, mais precisamente para Araranguá, Curitibanos e Joinville, em 2010, chegando a Blumenau, no ano de 2013 (UFSC, 2018b).

Hoje, a UFSC conta com 15 unidades universitárias, sendo eles: Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Biológicas; Centro de Ciências da Educação; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; Centro de Ciências Jurídicas; Centro de Comunicação e Expressão; Centro de Desportos; Centro de Filosofia e Ciências Humanas; Centro Socioeconômico e Centro Tecnológico; Centro Tecnológico de Joinville; Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde (Araranguá); Centro de Ciências Rurais (Curitibanos); e Centro de Blumenau (UFSC, 2018b).

Figura 4 - Estrutura Organizacional



Fonte: Adaptado de Organogramas UFSC/Reitoria/Estrutura Geral

A UFSC abriga 119 cursos de graduação, 137 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, além do Colégio da Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil. Conta com aproximadamente 2.600 docentes e 3.200 servidores Técnico-Administrativos em Educação, que atendem 1.170 alunos de educação básica (infantil, fundamental e médio), 30.000 alunos de graduação e 14.000 alunos de pós-graduação (UFSC, 2018b).

Além disso, em seus campi a UFSC têm 3.600 projetos de pesquisa em andamento, executados pelos 630 grupos de pesquisa e mais de 7.300 ações de extensão. Também mantêm 312 convênios e acordos internacionais que propiciaram, em 2017, a participação de 160 alunos de graduação estrangeiros e de 180 alunos da UFSC em universidades do mundo todo (UFSC, 2018b).

A missão da UFSC é:

[...] 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, 2015, p. 22).

Administrativamente, a estrutura organizacional da UFSC funciona sustentada por decisões de colegiados acadêmicos, dos conselhos de unidade, de câmaras e do Conselho Universitário, órgão máximo da instituição. Com relação às funções de fiscalização, a UFSC conta com o Conselho de Curadores, Auditoria Interna, Corregedoria e Ouvidoria. Os órgãos executivos integram a gestão superior da Universidade, com sete Pró-Reitorias e dez Secretarias, coordenadas pelo Gabinete da Reitoria (UFSC, 2018b).

As Pró-Reitorias englobam a Graduação, a Pós-Graduação, a Pesquisa, a Extensão, a Administração, os Assuntos Estudantis e o Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Elas são dirigidas por Pró-Reitores e as Secretarias pelos Secretários, escolhidos pelo Reitor, dentre os integrantes do quadro de pessoal da Universidade, cuja nomeação deve ser homologada pelo Conselho Universitário (UFSC, 2018b).

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) busca auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de desenvolvimento e Gestão de Pessoas; coordenar a execução das ações inerentes à política de Desenvolvimento e de Gestão de Pessoas, definida pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das normas pertinentes. Já, a PRODEGESP / DDP objetiva desenvolver ações institucionais, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que desenvolvam o servidor como agente de transformação social e promovam a melhoria do seu nível de qualidade de vida no trabalho, por meio da implementação de políticas de desenvolvimento e de Gestão de Pessoas. Cabe destacar que um dos objetivos do PDI é implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores, visando à melhoria do desempenho institucional (UFSC, 2018b).

As dez Secretarias implementam as ações relacionadas com o Planejamento e Orçamento, Aperfeiçoamento Institucional, Relações Internacionais, Cultura e Artes, Obras, Manutenção e Meio Ambiente, Inovação, Esportes, Ações Afirmativas e Diversidades, Segurança Institucional e Educação à Distância (UFSC, 2018b).

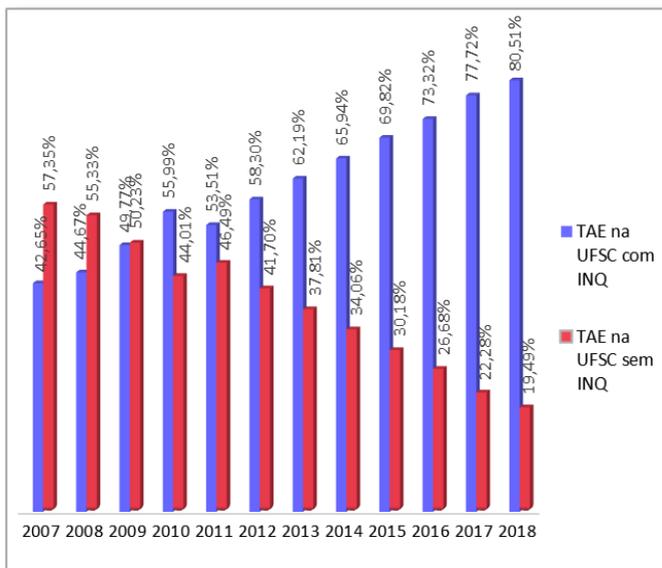
Ainda, vinculados ao Gabinete da Reitoria encontram-se os órgãos suplementares, como o Hospital Universitário, a Biblioteca Central, a Editora, o Museu e o Restaurante Universitário.

4.1.1 Caracterização referente à carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Educação

O corpo funcional da UFSC segue a legislação vigente, sendo que os TAE obedecem ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), regulamentado pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. O PCCTAE, por sua vez, subdivide os cargos em cinco níveis de classificação - A, B, C, D e E - de acordo com o nível de escolaridade mínimo exigido para a investidura. Deste modo, cada nível de classificação, engloba cargos da mesma hierarquia e que, por isso, têm o mesmo nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições (BRASIL, 2005a).

Com o advento do Decreto 5.824/2006, o qual instituiu os percentuais de Incentivo à Qualificação, o número de servidores que possuem incentivo a qualificação, ou seja, formação superior ao exigido para o cargo, é cada vez mais crescente, conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5 - Acompanhamento longitudinal, a partir do Decreto 5.824/2006, o qual instituiu os percentuais de Incentivo à Qualificação



Fonte: Dados secundários (2018).

Tendo como marco inicial o ano de 2006, quando as qualificações passaram a ser incentivadas ao atribuir percentuais que incidem ainda hoje sobre o vencimento básico.

Art. 12. O Incentivo à Qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros: (Redação dada pela Lei nº 11,784, de 2008)

I - a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta [...]. (BRASIL, 2005a).

Os percentuais foram gradativamente ampliados e estendido a cargos de outros níveis de classificação, como por exemplo os cargos de nível C, que ainda que possuíssem qualificação como mestrado ou doutorado não recebiam o valor como os demais cargos de nível D e E.

O quadro 11, demonstra os percentuais até 31/12/2012, conforme que segue:

Quadro 11 - percentuais de INQ, por nível de classificação

(continua)

Nível de Classificação	Nível de Escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Percentuais de Incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino Fundamental Completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%

Quadro 11 - percentuais de INQ, por nível de classificação
(conclusão)

Nível de Classificação	Nível de Escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Percentuais de Incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
B	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
	Curso de graduação completo	20%	15%
C	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
D	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	27%	20%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	52%	35%
	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
E	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

Fonte: Anexo IV da Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005a).

O cenário favorável impactou de forma significativa a partir de primeiro de janeiro de 2013, quando passaram a vigorar os novos valores, de acordo com o quadro 12 que segue.

Quadro 12 - Percentuais de INQ a partir de 01/01/2013

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Anexo IV da Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005a).

4.1.2 Caracterização dos servidores TAE respondentes da pesquisa

A fim de contextualizar e possibilitar suporte para análise dos resultados da pesquisa, inicialmente apresenta-se o resultado extraído e elaborado por meio da pesquisa documental, a qual resultou na relação dos servidores TAE da UFSC que possuem incentivo à qualificação.

O resultado das consultas está explicitado na Tabela 5:

Tabela 5 - Relação do percentual de servidores TAE da UFSC com INQ desde o ano de 2006, quando o Decreto 5.824/2006 instituiu o Incentivo à Qualificação (continua)

ANO	TOTAL DE TAE NA UFSC	TOTAL DE TAE NA UFSC COM INQ	PERCENTUAL DE TAE NA UFSC COM INQ
2006	sem informação	1134	—
2007	2783	1187	42,6%
2008	2868	1281	44,7%
2009	2809	1398	49,8%
2010	2879	1612	56,0%
2011	3005	1608	53,5%
2012	3103	1809	58,3%
2013	3113	1936	62,2%
2014	3174	2093	66,0%

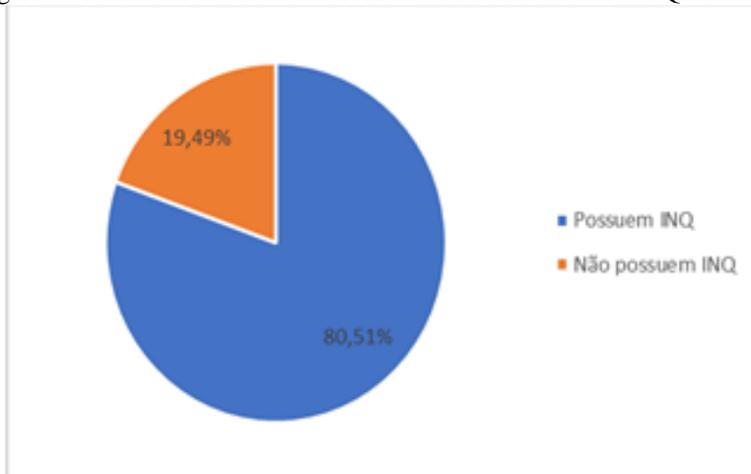
Tabela 5 - Relação do percentual de servidores TAE da UFSC com INQ desde o ano de 2006, quando o Decreto 5.824/2006 instituiu o Incentivo à Qualificação (conclusão)

ANO	TOTAL DE TAE NA UFSC	TOTAL DE TAE NA UFSC COM INQ	PERCENTUAL DE TAE NA UFSC COM INQ
2015	3217	2246	69,8%
2016	3242	2377	73,3%
2017	3191	2480	77,7%
2018	3150	2536	80,51%

Fonte: Dados Secundários (2018).

Ainda, por meio da pesquisa documental, constata-se que há na UFSC 3.150 servidores TAE, sendo que 2.536 (80,51%) possuem incentivo à qualificação, o que significa que estes servidores possuem educação superior ao exigido para o cargo no qual atuam. A Figura 6 demonstra esta relação:

Figura 6 - Percentual de servidores TAE na UFSC com Incentivo à Qualificação

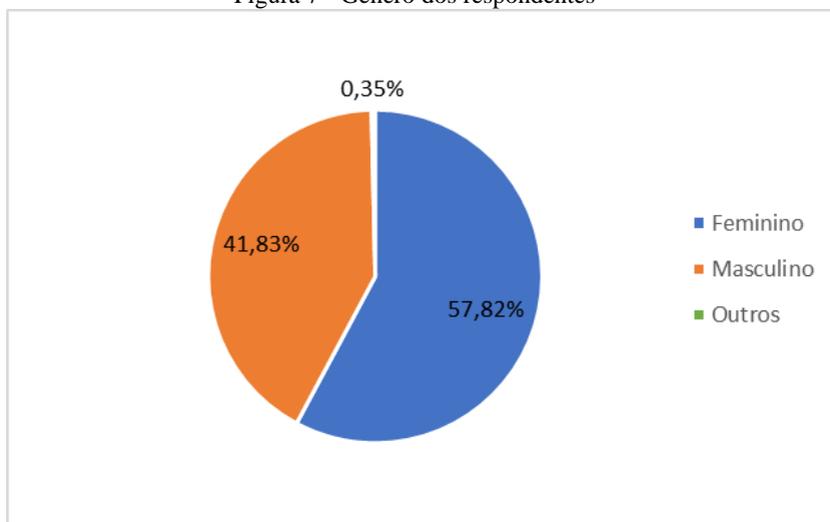


Fonte: Dados secundários (2018).

A pesquisa de campo, realizada por meio de questionário *on line*, encaminhada aos servidores TAE, foi respondida por 569 sujeitos.

Em relação ao perfil dos respondentes, constatou-se que 329 (57,82%) são do gênero feminino, 238 (41,83%) são do gênero masculino e 2 (0,35%) definiram outro gênero.

Figura 7 - Gênero dos respondentes

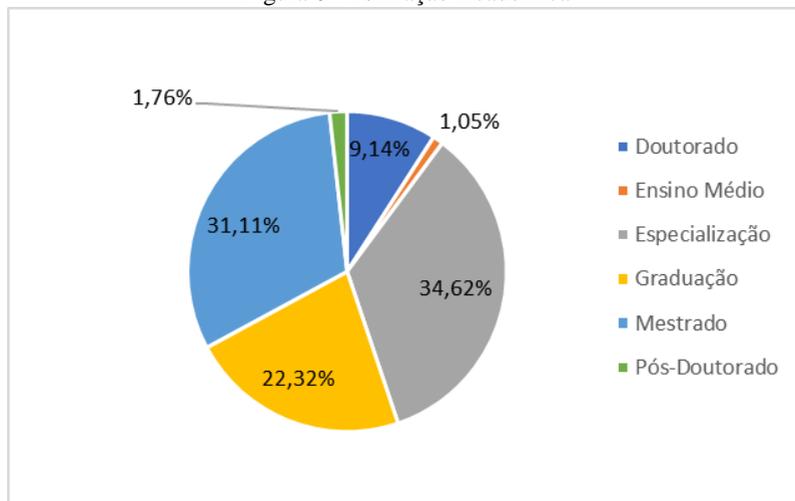


Fonte: Dados primários (2018).

No tocante a formação acadêmica, 197 (34,62%) TAE possuem especialização, 177 (31,11%) mestrado, 127 (22,32%) são graduados, 52 (9,14%) têm doutorado, 10 (1,76%) pós-doutorado e 6 (1,05%) ensino médio.

Neste sentido, observa-se que a grande maioria da categoria dos servidores investigados pelo presente estudo possui formação de nível superior.

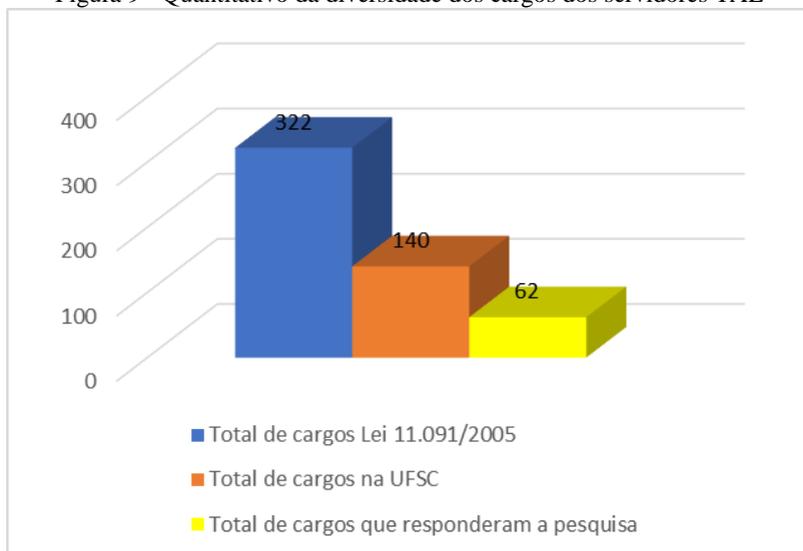
Figura 8 - Formação Acadêmica



Fonte: Dados primários (2018).

A questão que procurou conhecer o cargo ocupado pelo TAE respondente, apresentou, como já se esperava, uma grande variedade de cargos, mais especificamente, 62 tipos de cargos participaram da pesquisa, dentre os 140 tipos de cargos existentes na UFSC e ainda, um comparativo com os 322 tipos de cargos da carreira dos TAE, conforme legislação vigente. O quantitativo da diversidade dos cargos dos servidores TAE está demonstrado na Figura 9.

Figura 9 - Quantitativo da diversidade dos cargos dos servidores TAE

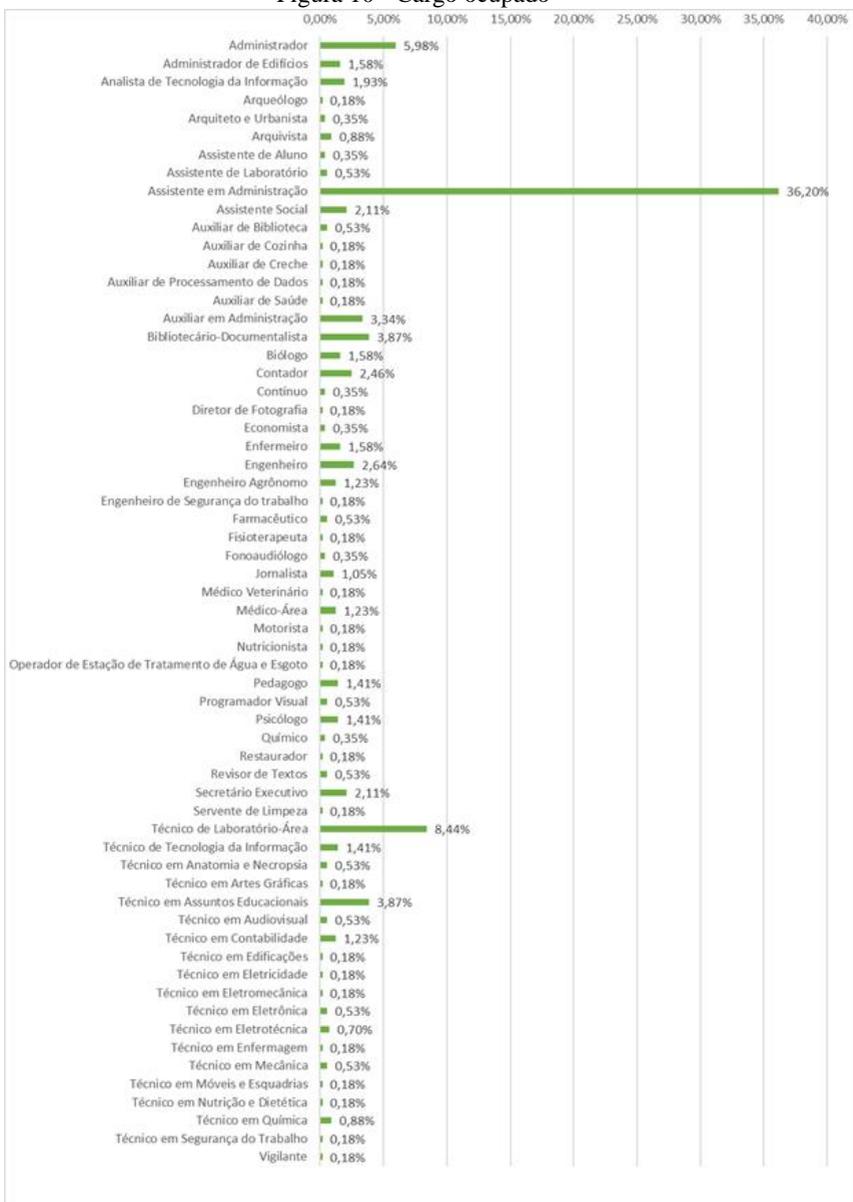


Fonte: Elaborado pela autora por meio das pesquisas documental e de campo (2018).

A maioria dos respondentes, 206 (36,20%), ocupa o cargo de Assistente em Administração, nível de classificação D, seguidos do cargo de Técnico de Laboratório, com 48 (8,44%), também com nível de classificação D, e ainda, o cargo de Administrador, com 34 respondentes (5,98%), nível de classificação E.

Os cargos de Bibliotecário-Documentalista e de Técnico em Assuntos Educacionais, ambos com 22 respondentes cada (3,87% cada), nível E, e ainda o cargo de Auxiliar em Administração, nível C, com 19 participantes (3,34%), figuram entre os cargos com maior participação na pesquisa, conforme Figura 10.

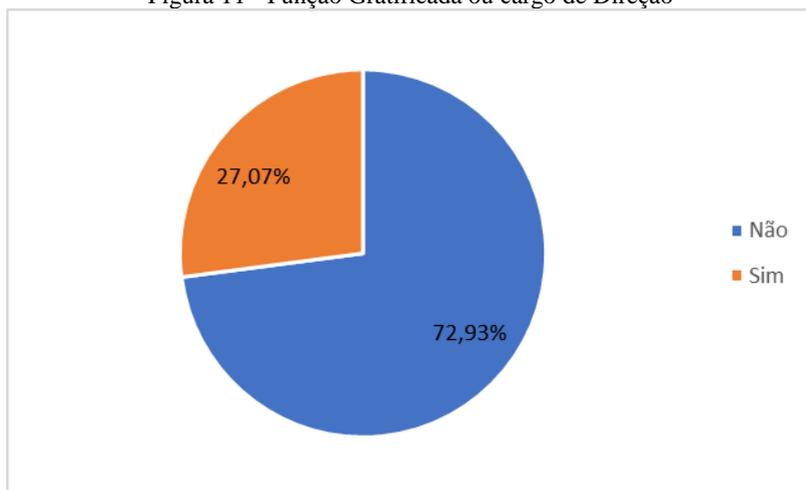
Figura 10 - Cargo ocupado



Fonte: Dados primários (2018).

Dentre os respondentes, 415 (72,93%) TAE não possuem função gratificada e nem exerce cargo de Direção.

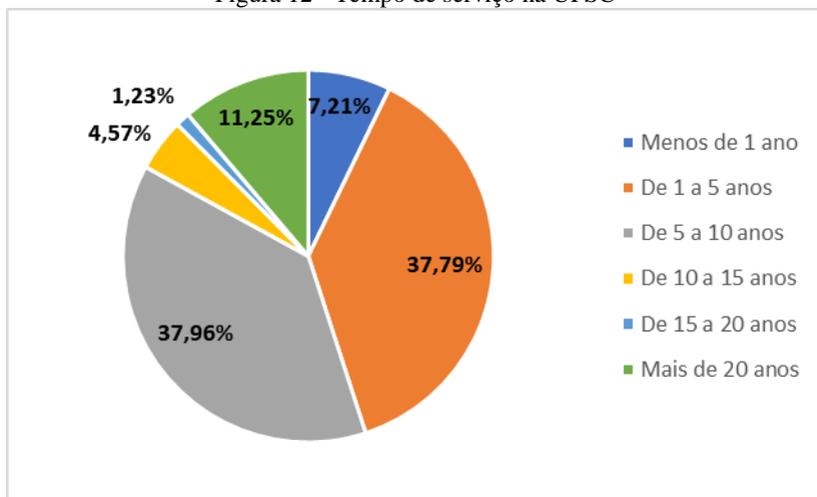
Figura 11 - Função Gratificada ou cargo de Direção



Fonte: Dados primários (2018).

Quanto ao tempo de serviço na UFSC, observou-se que prestam serviço à universidade a menos de 1 ano (7,21%), entre 1 e 5 anos (37,79%), entre 5 a 10 anos (37,96%), entre 10 a 15 anos (4,57%), entre 15 e 20 anos (1,23%), há mais de 20 anos (11,25%), o que denota que a maioria trabalha na UFSC há mais de 5 anos.

Figura 12 - Tempo de serviço na UFSC



Fonte: Dados primários (2018).

4.2 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA PRODEGESP NO GERENCIAMENTO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC

Como já mencionado, com o objetivo de atender ao 1º objetivo, ou seja, descrever os procedimentos adotados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) referente ao gerenciamento das qualificações dos servidores TAE da UFSC, além da análise de conteúdo do resultado da entrevista semiestruturada com o gestor da unidade administrativa da área de Gestão de Pessoas da UFSC (E4) fez-se uso do software Nvivo, com o propósito de auxiliar a análise do conteúdo das respostas apresentadas.

Inicialmente, por meio do software Nvivo, foi gerado uma nuvem de palavras, onde as palavras mencionadas com maior frequência são evidenciadas em tamanho maior.

A Figura 13 apresenta a nuvem de palavras.

Por meio das informações obtidas nas entrevistas é realizada a indicação mais apropriada para o preenchimento da vaga.

Ressalta-se que a descrição das atividades a serem desenvolvidas pelo servidor não deve ser somente uma formalidade, considerando-se que, para Leme (2014), a descrição formal de cargos nem sempre reflete a realidade da instituição, e, por conseguinte, o esperado pela organização. O autor afirma que estas descrições formais tendem a apresentar as macro características do cargo e não as atividades específicas do seu real exercício.

No âmbito do serviço público frequentemente essas características são apresentadas de forma sintetizada e pouco esclarecedora, o que demonstra a necessidade de uma descrição mais coerente e objetiva das atividades que realmente serão desenvolvidas pelo servidor.

Neste contexto, cabe citar Dutra (2011), que defende que o perfil adequado da pessoa à função a ser desempenhada é ponto fundamental na Gestão de Pessoas, considerando-se a relevância da agregação mútua de valor para o setor que recebe o servidor e para o próprio indivíduo.

Sob esta mesma perspectiva, Ferreira et al. (2016) explicam que a Gestão de Pessoas deve ser compreendida como uma ferramenta estratégica da organização, já que ela pode ter uma visão apurada da situação atual da organização e do seu capital humano ao mesmo tempo em que pode prospectar tendências futuras, o que lhe dá subsídios para preparar a organização para a tomada de decisão e para o desenvolvimento de atividades que levarão ao cumprimento de seus objetivos.

Vale destacar que o gestor da unidade administrativa (E4) enfatizou que a meta é manter o servidor feliz no local onde desenvolve sua atividade laboral, sendo a motivação dos servidores levada em conta, sobretudo na execução do processo de movimentação interna de servidores.

Tal afirmativa é importante, já que foi observado neste estudo que é fundamental manter os servidores satisfeitos e motivados para o comprometimento e alcance dos objetivos da organização (ROBBINS, 2002).

Isso é um pleno desenvolvimento, então a gente busca que com a qualificação do servidor seja ele graduação, mestrado, doutorado, pós doutorado que o servidor possa se movimentar nesta casa, porque a grande meta é que as pessoas se sintam

felizes onde estão, sintam prazer de colaborar, tenham sentimento de identidade e pertencimento ao seu ambiente, então, todos os esforços são feitos nesse sentido. mas somos muitos, então, com certeza têm pessoas que não estão felizes no seu ambiente de trabalho hoje na universidade, mas a grande meta é a gente poder trabalhar a tônica do desenvolvimento, poder trabalhar com que as pessoas se reavaliem nos seus ambientes e possam se sentir mais felizes nesse contexto, essa é a nossa grande meta (E4).

No entanto, a pesquisa realizada junto aos TAE evidenciou que a UFSC não possui (ou os servidores desconhecem) estratégias que aproveitem as competências oriundas tanto das qualificações (educação formal) como capacitações (processo permanente de aprendizagem) desses servidores, inclusive que contemplem ou simplifiquem a sua movimentação interna, o que tem lhes causado insatisfação e, por conseguinte, desmotivação no exercício de suas funções.

Gestores tanto das unidades administrativas quanto acadêmicas foram quase que unânimes (exceto um) e corroboram o entendimento dos servidores TAE, como demonstrado nas falas do quadro 13:

Quadro 13 - Perspectiva dos gestores em relação às movimentações dos servidores TAE

(continua)

SUJEITOS	FALAS
E3	[...] como ocorre as movimentações dentro da UFSC acho que deveria ter mais transparência no todo, tem várias coisas que são caixa preta na UFSC [...] não há vagas de técnicos, falta transparência na tomada de decisão e no resultado da tomada de decisão
E2	Isso não tem uma regra muito clara, na verdade a gente faz uma lista que são de prioridades. Já começa por aí a confusão porque ela atende bem um setor e atende muito mal outros [...] Dentro da PRODEGESP a gente não sabe como isso se passa, aqui por exemplo nós já tivemos casos de que nós ficamos muito tempo sem ter ninguém. A remoção não é clara, agora está pior porque só está existindo remoção de ofício, uma vez que não tem regra bem definida, está proibido o pedido de remoção, você pode solicitar, mas ninguém vai atender. Essas regras não são muito claras, isso que a gente têm de certa forma reclamado, eu imagino que quem quer ir de um setor para o outro se não há uma regra, ele fica dentro de uma relação que não é institucional, ela vira uma relação pessoal, mais ou menos esse o panorama que a gente tem hoje

Quadro 13 - Perspectiva dos gestores em relação às movimentações dos servidores TAE

(conclusão)

SUJEITOS	FALAS
E5	Não, não tenho essa informação de forma detalhada, sei que a PRODEGESP tem uma unidade exclusiva que faz esse gerenciamento, mas a gente não tem informações a respeito disso. O que eu soube é que eles vão publicizar esses dados todos, não sei se já ocorreu, inclusive eles bloquearam os novos processos de remoção justamente para poder finalizar o estudo e publicizar
E7	Eu tenho sim, mas é mínimo, não posso afirmar que é assim, mas pelo meu entendimento a PRODEGESP tem um banco de pessoas que querem trocar de local, de pedido de remoção e a PRODEGESP vai atendendo a necessidade, eu acredito que seja assim, esse é o conhecimento que eu tenho
E8	Superficialmente só. Acho que existe a demanda, depois é visto conforme as necessidades e especificidades de cada setor e também se os servidores podem ocupar cargos específicos naquele setor, de acordo com as necessidades, os trâmites internos realmente eu não tenho conhecimento
E6	Sei que atualmente eles estão trabalhando com uma política de abrir um calendário para remoção, então fica um período aberto e as pessoas se inscrevem e informam que trabalham em tal lugar e querem ir para outro e daí eles vão encaminhando para entrevista e tentando fazer a movimentação, só que é claro que depende de vários setores porque pra sair de uma unidade para outra uma outra pessoa tem que suprir aquela falta na maioria das vezes, então a PRODEGESP tenta gerir isso. Fora do calendário de movimentações tem o que eles chamam de remoção por ofício, que é quando o gestor manifesta o interesse em receber um servidor em virtude da natureza do trabalho e da formação daquele servidor e daí a forma com que se faz a movimentação quando a movimentação tradicional está fechada, então a gente também usa desse artifício

Fonte: Dados Primários (2018).

Segundo o gestor administrativo da área de Gestão de Pessoas, esta procura interagir de maneira negociável com as unidades acadêmicas e administrativas para a realização do processo de movimentação dos servidores.

Hoje é ainda algo muito negociável. O gestor solicita uma vaga, a gente vê quem têm interesse de ir para aquela vaga e se faz uma movimentação, vamos dizer, um pouco de ofício (E4).

A ideia defendida por Dutra (2011), sustenta que é primordial estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as necessidades presentes e futuras da organização, uma vez que na movimentação de pessoas o alinhamento entre o perfil pessoal e profissional das pessoas e o cargo/função oferecido pela organização é de suma relevância.

Como já foi evidenciado nas entrevistas com os gestores, o gestor da PRODEGESP relatou que a política de movimentação de pessoas na UFSC está sendo modificada, afirmando que haverá um edital (disponível a toda comunidade da instituição), no qual estarão dispostas todas as regras para o processo, bem como as vagas disponíveis e o perfil do servidor desejado. Deste modo, o servidor poderá se candidatar, sendo que a seleção será realizada pelo gestor (da unidade que possui vaga), juntamente com a equipe da PRODEGESP.

Este esclarecimento do gestor da PRODEGESP alinha-se ao anseio dos TAE investigados neste estudo, que na questão aberta sugeriram a elaboração de um edital para facilitar o processo de movimentação de servidores no interior da UFSC, haja vista a legislação vigente que proíbe a mudança de cargo (sem concurso público), mesmo depois da qualificação do servidor.

Destaca-se que a necessidade de transparência do processo de movimentação de servidores na UFSC foi evidenciada neste estudo, na pesquisa realizada junto aos TAE e nas entrevistas com os gestores, fato que se alinha inclusive aos resultados obtidos no Relatório da Comissão Interna de Movimentações na Universidade (UFSC, 2018a) e aos princípios da publicidade e transparência que regem a Administração Pública (DI PRIETO, 2012).

Corroborando com este entendimento, Lopez (2005) preconiza que uma das principais ações para o desenvolvimento e implementação de um modelo de gestão por competências na área de Gestão de Pessoas, é a definição das regras de mobilidade interna que garantam o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a cobertura das necessidades estratégicas da organização.

Discordando frontalmente da opinião de alguns gestores da instituição entrevistados, o gestor administrativo da PRODEGESP defende que o incentivo à qualificação objetiva o desenvolvimento profissional do servidor e a sua movimentação mais efetiva na instituição, com vistas a satisfazer as suas necessidades, inclusive de autorrealização, o que o motivará a desenvolver um sentimento de identidade e pertencimento ao seu ambiente de trabalho, argumento que condiz (como já mencionado) com os objetivos do PDI da UFSC e está

em sintonia com Dutra (2011, p. 68), que esclarece que o estímulo à qualificação deve ser compreendido como uma ação direcionada ao desenvolvimento da pessoa, de modo que “[...] as ações de desenvolvimento devem, portanto estimular o uso diferenciado do patrimônio do conhecimento que o profissional possui”. Enfatiza-se que os TAE investigados neste estudo também veem na sua qualificação o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Com o mesmo entendimento, Bergue (2011) afirma que a Gestão de Pessoas nas instituições públicas deve ser orientada para o desenvolvimento de pessoas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais e ainda, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Durante a entrevista o gestor da PRODEGESP afirmou que a desmotivação do servidor da UFSC qualificado, evidenciada no Relatório da Comissão Interna de Movimentações na Universidade (UFSC, 2018a), é fruto do antagonismo que existe entre as atribuições dos cargos editadas na década de 1970 e a qualificação dos servidores, que segundo esse gestor, está cada vez melhor – fato constatado também na pesquisa realizada junto aos TAE. Tem se buscado que o servidor produza mais do que descreve a sua formal atribuição, porém se corre o risco de cair no desvio de função, que é ilegal e pode prejudicar o servidor.

É um antagonismo bem concreto, as atribuições dos nossos cargos são da década de 70, há uma desatualização enorme. Por outro lado, os servidores chegam aqui com uma qualificação excelente. Então, esse hiato entre as atribuições a serem desenvolvidas e o processo de formação é algo que a gente tem percorrido cada vez mais integrando o servidor no seu ambiente, para ele fazer além do que preconiza o cargo, mas muitas vezes ele entra em desvio. Tem algo que nos engessa que são as atribuições do cargo, mas a gente vem buscando. Mas uma das grandes ações que precisamos retomar é a escola de gestores porque nós temos que preparar os gestores para serem gestores e trabalhar nesse contexto, de ver o outro com a potencialidade que tem (E4).

Sobre essa mesma ótica, Leme (2014) sustenta que o rol de atribuições de cada cargo, principalmente na Administração Pública, é

fixo e limitado, o que dificulta a movimentação de pessoas no interior das instituições.

Por isso, para o gestor, a solução seria aprimorar a escola de gestores, para que essa possa preparar esses gestores para identificar e aproveitar efetivamente as potencialidades de cada servidor, não se limitando a descrições formais e ultrapassadas de atribuições de cargo.

Esta percepção do gestor administrativo da PRODEGESP vai ao encontro da percepção da maioria dos servidores TAE investigados neste estudo, que acreditam que os gestores não reconhecem que as competências advindas das qualificações são importantes para a instituição e para a valorização desses servidores, conforme demonstrado nas falas que seguem no quadro 14:

Quadro 14 - Percepção dos servidores TAE sobre reconhecimento pelos gestores das qualificações

(continua)

SUJEITOS	FALAS
R6	Analisar melhor as competências e habilidades de cada servidor, bem como sua formação acadêmica e experiências prévias para direcioná-lo às atividades onde melhor pode contribuir para a instituição e não somente utilizar os novos como "tapa-furos"
R12	Refinar o levantamento sobre a área de atuação e a área de formação dos TAE; tentar buscar uma relação entre a formação e a atuação; refinar o levantamento de dados sobre o número de TAE que tem qualificação maior do que a exigida para ocupar o cargo ... estimular ações que possam valorizar o conhecimento dos TAE adquiridos através da sua qualificação, como incentivar a execução de projetos de extensão e de pesquisa [...]
R33	O conhecimento é uma ferramenta poderosa que deve ser usada e explorada. A diminuição do funcionário e a não utilização de todo seu potencial é o maior erro que se pode cometer em uma instituição que zela e fornece conhecimento
R34	Muitos chefes não têm interesse que o servidor se qualifique. Não dão apoio e não estimulam. Políticas que deixassem bem claras as necessidades de servidores cada vez mais qualificados para uma universidade com cada vez mais competitiva e inovadora
R39	A UFSC precisa repensar sua postura atual em relação à qualificação de seus servidores e buscar construir uma política que vise aproveitar o potencial humano disponível na instituição!
R43	que as pessoas sejam aproveitadas pela especificidade de sua qualificação e não por acordos políticos

Quadro 14 - Percepção dos servidores TAE sobre reconhecimento pelos gestores das qualificações

(continua)

SUJEITOS	FALAS
47	[...] é muito comum presenciar técnicos altamente competentes e expoentes em determinadas áreas ocupando cargos que limitam suas atuações. No meu ponto de vista esse material humano é preciosíssimo e deveria ser visto de forma diferenciada dentro da instituição
R50	Acredito que o banco de dados de qualificação seria muito interessante e melhor comunicação entre as afinidades entre pessoas e as funções de cada cargo em determinado setor. Além disso, acredito que uma política de estímulo às chefias para melhor enxergarem possibilidades de aproveitamento e valorização da expertise do STAE em questão. Vejo problemas maiores em casos em que a chefia é um docente
R59	Um melhor conhecimento do seu quadro administrativo, reconhecendo as qualificações a que estão realizando na sua carreira profissional, atualmente o servidor é reconhecido como um mero servidor não se respeitando suas habilidades
R63	Apoio das chefias [...] para que os servidores possam efetivamente utilizar conhecimentos adquiridos nas qualificações
R65	Na UFSC o que se percebe é que as relações ainda são muito marcadas pelo favor, pelas relações pessoais e isso não ajuda em nada. Aproveitar o conhecimento do trabalhador na sua formação é fundamental. E isso deve ser parte de uma política e não ser resolvido conforme as situações se apresentam
R66	Em primeiro plano poderia estar o conhecimento, pelas chefias, das qualificações de seus subordinados, inclusive porque muitas chefias são temporárias [...]
R68	Como umas das maiores e melhores Universidades do país, penso que a UFSC poderia ser a pioneira em propor uma alteração da Legislação Federal para que houvesse uma flexibilização no que se refere à questão de "desvio de função". Há muitos TAE (Servidores Técnicos Administrativos em Educação) cuja formação e experiência profissional acumulada em anos de trabalho em outras Instituições de Ensino, não sendo aproveitadas em função destes Servidores estarem ocupando um cargo diferente ou inferior à sua formação. Em NENHUM momento as Chefias/Direção solicitam o currículo das pessoas e, caso verifiquem que há formação superior ao cargo e experiência profissional anterior, chamam esses Servidores, ao menos, para uma conversa informal sobre suas expectativas e sobre como consideram que poderiam melhor contribuir para a Missão da Universidade. E, em função disso, perde-se muitos talentos ou, no mínimo, não se aproveitam esses talentos como poderiam ser aproveitados. Ou seja, a Universidade (e a Legislação) não são "inteligentes" no quesito aproveitamento do potencial da força de trabalho

Quadro 14 - Percepção dos servidores TAE sobre reconhecimento pelos gestores das qualificações

(continua)

SUJEITOS	FALAS
R76	Sugiro que as chefias estimulem seus técnicos a aplicarem os conhecimentos adquiridos na sua formação, mesmo que em outro setor. Principalmente os trabalhos desenvolvidos no PPGAU, que deveriam estar alinhados a problemas enfrentados pela UFSC e deveriam também contar com o comprometimento das chefias em aplicar as soluções propostas nos trabalhos
R95	[...] creio ser fundamental o desenvolvimento de competências das próprias chefias, principalmente as chefias privativas da carreira do magistério, que não recebem nenhuma formação para desempenhar suas funções e, conseqüentemente, salvo raras exceções, não possuem elementos para administrar com as pessoas
R122	Existisse pelo menos o interesse das chefias imediata e da unidade em conhecer o trabalho desenvolvido no período do doutorado (como foi o meu caso). 2. Que no caso de áreas muito específicas como a que trabalho, a qualificação servisse de acesso a funções de maior responsabilidade, como eventualmente uma chefia (FG talvez), para o melhor aproveitamento das competências científicas, acadêmicas e profissionais na área em questão (uma questão a ser muito bem pensada, obviamente) [...]
R127	Realizar a gestão dos diversos cargos em concordância com as competências dos servidores. Para tal, deve-se adotar um controle das qualificações que o servidor desenvolveu e tentar alinhá-las às funções que ele irá desenvolver, que para tal requer um conhecimento do que cada função desenvolve especificamente dentro da instituição
R129	A gestão deveria se propor a melhorar a qualificação dos profissionais e apoiá-los, mas também dar a oportunidade para que os servidores apliquem o que estudam demonstrando que aquilo que se aprende pode ser aplicado num contexto real. Caso contrário o único motivo para se fazer a capacitação será o recebimento do valor monetário
R163	Capacitar as chefias para exercerem seus cargos e assim capacitá-las para melhor aproveitar as competências dos TAES
R210	[...] os profissionais são pouco aproveitados, para ter certeza basta visitar os locais de trabalho e perguntar qual a qualificação de cada um, o que está fazendo atualmente e por quanto tempo. Infelizmente o que se percebe é apenas o preenchimento das vagas e não a adequação a ela
R211	A UFSC deveria prestar mais atenção para não perder grandes técnicos e atribuir péssimos gestores (Tanto CD quanto FG). Nem todos tem perfil de gestão. Pode-se aprender, mas acho que as pessoas não deveriam ser "cobaias" deste aprendizado. Eu não me sinto bem assim

Quadro 14 - Percepção dos servidores TAE sobre reconhecimento pelos gestores das qualificações

(conclusão)

SUJEITOS	FALAS
R228	Reconhecer a qualificação do servidor como uma melhoria para a instituição
R244	Chefias Capacitadas a reconhecer o potencial dos TAES [...]
R260	[...] ENSINAR AOS GESTORES, muitas vezes com menor qualificação que o servidor subordinado, a LIDAR com as diferenças. No sentido de VALORIZAR QUEM ESTUDOU MAIS. E APROVEITANDO essa experiencia e competência alocando o servidor em áreas do seu departamento ONDE ELE POSSA SE SENTIR MAIS VALORIZADO [...]
R261	Que as chefias reconheçam o caráter específico de cada cargo, pois de maneira geral, sobretudo quando as chefias são servidores docentes, tendem a ver os TAE como servidores para serviços administrativos e operacionais, ignorando as atribuições para cargos nível superior e suas especializações
R290	Orientar e capacitar as chefias e diretores para este acompanhamento. Percebe-se que não há este preparo, mas descaso em relação a isso
R348	[...] a UFSC poderia motivar as chefias a reconhecerem a qualificação de TAE, para que seu potencial intelectual seja melhor utilizado na Universidade [...]
R388	[...] outro ponto referente a falta de aproveitamento das qualificações dos servidores é diretamente dependente da chefia do setor, essa gestão exerce forte influência sobre os servidores, podendo estimulá-los ou desestimulá-los a se qualificar ou a usar suas qualificações. As chefias devem estimular os servidores a utilizarem suas qualificações, dando oportunidades de utilizá-las no seu ambiente de trabalho. Os servidores podem se envolver com atividades de pesquisa e extensão, onde podem atuar como integrantes/participantes ou coordenadores de projetos. Participar de projetos de pesquisa e extensão permite aos servidores...a utilizarem mais suas qualificações. Dessa forma, estimular a participação de servidores em projetos de pesquisa e extensão também é uma forma de aproveitar melhor os conhecimentos profissionais e acadêmicos de cada um

Fonte: Dados Primários (2018).

A burocracia e os métodos tradicionais de cargos e funções adotados pela Administração Pública divergem do modelo de Gestão por Competências, considerando que esta confere grande importância à capacitação dos gestores, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento das pessoas e do próprio serviço público (SILVA; MELO, 2013).

Por outro lado, Ruthes e Cunha (2007) lembram que a Gestão de Pessoas deve lançar mão de mecanismos que propiciem o desenvolvimento, a motivação e o incentivo de habilidades e competências das pessoas. Também deve ser capaz de reconhecer as oportunidades para associar a habilidade dos colaboradores aos interesses da organização.

A aprendizagem organizacional na Administração Pública deve estar vinculada a Gestão do Conhecimento, que por sua vez deve buscar aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e dos gestores públicos, de forma coletiva, sistemática e integrada, com vistas a criar, compartilhar e aplicar este conhecimento para alcançar o objetivo principal desta administração, ou seja, a qualidade e a eficiência do serviço oferecido para a população (BATISTA, 2012).

Neste mesmo contexto, o gestor administrativo da PRODEGESP afirmou que a gestão por competência na UFSC é um hiato, embora seja legalmente estabelecida, uma vez que a instituição não consegue admitir, avaliar e nem alocar os servidores tomando esta gestão como base, já que ela esbarra na (ultrapassada) descrição das atribuições de cada cargo. O gestor explicou:

Nós buscamos ver o servidor na tônica do desenvolvimento. O que é essa tônica do desenvolvimento? Ele tem conhecimento, ele tem habilidade e nós precisamos fortalecer as atitudes dele, sem fazer um mapeamento desse rol de ações, mas de potencializá-lo para esse fim. Sempre que a gente olha o ser humano, o trabalhador, a gente o vê como pessoa e traz ele pra sua potencialidade como um trabalhador dessa instituição, e nesse trazer obviamente a gente considera os seus conhecimentos, as suas atitudes e as suas habilidades (E4).

Observa-se, desta maneira, que a gestão por competências não se efetiva na UFSC, sendo esse um dos pontos indicados pelos servidores TAE investigados, como uma das maneiras de melhor aproveitar suas qualificações.

Neste sentido, vale frisar o descompasso percebido entre a UFSC possibilitar o incentivo à qualificação e o ínfimo aproveitamento das competências geradas por essa qualificação, lembrando que, para alguns gestores entrevistados as competências advindas das qualificações não vêm sendo empregadas.

Ademais, para Guimarães (2000), este descompasso vai de encontro as condicionantes de uma gestão por competências, que, além de estratégias bem definidas e um ambiente organizacional motivador e voltado para a construção do conhecimento exige coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão como um todo, o que envolve a criação de mecanismos que assegurem a consistência entre o propósito e a prática.

Segundo Guimarães (2000), o ambiente organizacional deve ser sempre motivador, para tanto deve estimular o pensamento estratégico, a inovação, a criatividade e o empowerment (empoderamento). Contudo, observa-se que na Administração Pública a Gestão por Competências ainda encontra o entrave da burocracia, da falta de autonomia e da inflexibilidade, o que, de acordo com Amaral (2008), impossibilita a implantação efetiva desta gestão, bem como dificulta a aprendizagem organizacional.

Corroborando com Amaral (2008), salienta-se que no período de 28 a 30 de março de 2017, a UFSC sediou o Seminário de Gestão de Pessoas na Perspectiva da Gestão por Competências, promovido pela Comissão Organizadora do Seminário de Gestão de Pessoas, na Perspectiva da Gestão por Competências – limites e possibilidades do Decreto nº 5.707/2006 nas Universidades Públicas Federais, sendo a XVII Reunião do Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas da Andifes – FORGEPE.

Este seminário objetivou a discussão dos limites e das possibilidades da implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências, tendo sido apresentados os relatos de seis experiências de universidades públicas federais brasileiras, no que tange à implementação dos princípios contidos no Decreto 5.707/2006, além da apresentação de conferências que contribuíram para a reflexão da gestão por competências, sob os aspectos histórico, teórico, jurídico, e por fim, na perspectiva da política pública.

Como resultado das discussões do seminário, foi destacado que o modelo de gestão por competências é relevante para o desenvolvimento Institucional, porém, existem desafios concretos referentes à sua implantação, como por exemplo: admissão, capacitação e avaliação de desempenho, dentre outros. Ademais, as experiências compartilhadas serviram como reflexão sobre a aplicabilidade do Decreto, onze anos após sua publicação. As sínteses destes trabalhos foram apresentadas ao final do evento e serviram de base para a elaboração e aprovação de um documento, denominado “Carta de Florianópolis” (Anexo A).

Em resumo, os representantes das universidades públicas federais presentes no seminário, solicitaram à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES, o envio da carta à Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e à Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com o propósito de rever o Decreto, diante da sua não efetividade prática no tocante à gestão por competências, na área de gestão de pessoas das Universidades Públicas Federais.

Deste modo, Amaral (2008) compreende que as competências na Administração Pública são aproveitadas num âmbito limitado, haja vista a própria distribuição de funções já prevista para cada cargo, nos editais para convocação de concursos públicos.

Logo, para Godoy (2014), cabe à instituição reconhecer a qualificação e o saber agir adquiridos pelo indivíduo, considerando-se que somente, assim, este saber tornar-se-á uma competência que será aproveitada pela instituição.

A gestão por competência requer mudanças concretas na Administração Pública, a gestão por competência no setor público requer saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, combinar de forma flexível competências individuais em redes de trabalho (AGUIAR, 2015).

Finalizando a entrevista com o gestor da PRODEGESP se buscou investigar se a área de gestão de pessoas da UFSC possui ações que possibilitem a transferência de conhecimentos entre os servidores.

Constatou-se que esta transferência ou compartilhamento de conhecimentos ocorre neste momento apenas na própria unidade, por meio das apresentações dos núcleos de pesquisa e, mais recentemente, pelo compartilhamento das boas práticas. Todavia, a falta de tempo não tem permitido que este compartilhamento ocorra de forma frequente e eficaz, mas que em breve serão retomadas as reuniões com todo o grupo a fim de incentivar esta transferência de conhecimentos.

Observa-se que este relato do gestor se alinha a percepção dos servidores TAE investigados neste estudo, que afirmaram que a UFSC não tem estratégias para o aproveitamento das qualificações e, por conseguinte da absorção e compartilhamento das competências decorrentes destas qualificações.

Entretanto, o gestor esclareceu que a escola de gestores objetiva que a transferência de conhecimentos seja estendida por toda a universidade, propiciando que o servidor compartilhe o conhecimento adquirido nas qualificações, inclusive com outras universidades.

Dutra (2004) enfatiza que a troca de conhecimentos entre a instituição e os seus membros enriquecem a todos com a aquisição de conhecimentos da organização, ao mesmo tempo em que o conhecimento organizacional é ampliado pelo conhecimento individual de seus membros.

Este processo pode (e deve) ser gerenciado e potencializado pela organização, o que trará benefícios tanto para ela como para as pessoas que nela trabalham.

Corroborando com esta visão, Figueiredo (2005) destaca que o objetivo da Gestão do Conhecimento é encontrar as melhores formas para mobilizar e alavancar o conhecimento individual e integrá-lo ao conhecimento organizacional, o que denota que uma universidade tem o dever de saber gerenciar o conhecimento.

Por fim, cabe afirmar que foi constatado que tanto para os servidores TAE investigados quanto para os gestores, inclusive o gestor da PRODEGESP, e ainda, para os autores consultados, que a qualificação é de suma importância para o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor e será também para a instituição na qual ele está alocado, desde que esta possa conduzir a gestão do conhecimento dos servidores, considerando suas competências (conhecimento, habilidade e atitudes) e valorizando assim seus talentos.

4.3 PERSPECTIVA DOS GESTORES SOBRE OS PROCESSOS ADOTADOS NA UFSC NO APROVEITAMENTO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC

Com o propósito de atender ao 2º objetivo da pesquisa, de identificar a perspectiva dos gestores sobre os processos adotados na UFSC para o aproveitamento das qualificações dos servidores TAE foram entrevistados 7 gestores das unidades acadêmicas e administrativas da UFSC.

Conforme já evidenciado no subitem 3.3.2 Tabela 3 – Delimitação referente aos Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas dos procedimentos metodológicos, a escolha destes gestores recaiu sobre aqueles que tinham o número maior de servidores TAE com incentivo à qualificação sob sua gestão.

À exemplo da técnica adotada para auxiliar no resultado da análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores das unidades administrativas e acadêmicas da UFSC, nestas análises utilizou-se também o software Nvivo. A nuvem de palavras, onde as

[...] E também alguns cargos específicos, então nós normalmente conversamos com a Pró-Reitoria, quando nós temos por exemplo alguma pessoa que se aposenta num desses cargos daí nós temos reposição garantida, senão a gente tem que aguardar para ver se vai existir alguém naquelas especificações que está disponível e se a gente tem o código de vaga também (E8).

O gestor E7 esclareceu que não é responsável pela solicitação de servidores para a PRODEGESP, sendo essa uma responsabilidade delegada.

Ocorre à medida que existe a demanda e estas são encaminhadas à PRODEGESP, então normalmente eu nem fico sabendo da necessidade (E7).

No entanto, os gestores – E3, E1, E2, salientaram a necessidade de obedecer a uma lista de prioridades, uma vez que a PRODEGESP não consegue atender toda a demanda de servidores desses, sendo que um deles enfatizou a necessidade de mais clareza e definição de regras sobre os processos de remoção (para outros setores).

Contudo, o gestor E1 enfatizou que embora deva-se obedecer a lista de prioridades da PRODEGESP, as movimentações dos servidores são frequentes em seu setor, o que ele entende como fundamental, conforme justifica:

Sim a gente aqui tem vários servidores que vieram de movimentação interna. Às vezes é da remoção de outro local e às vezes é a nossa remoção interna, então a gente acompanha. O servidor tem essa prerrogativa, esse direito dentro da universidade de estar bem no seu local de trabalho e a gente entende isso. Essa é uma conquista, um direito bacana que o servidor tem, se ele não está bem em determinado ambiente, ele fica cerca de 70% da vida dele no trabalho, ele pode acordar de manhã e ter vontade de trabalhar, então a gente apoia, ajuda, motiva. Aqui, acho que uns 90% são servidores de remoção (E1).

Sobre esta matéria, Lopez (2005) ressalta que uma das principais ações para o desenvolvimento e implementação de um modelo de Gestão por Competências na área de Gestão de Pessoas, é a definição clara das regras de mobilidade interna que garantam o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a cobertura das necessidades estratégicas da organização.

Vale ainda destacar que dois gestores – E6, E5, mostraram-se preocupados com o perfil do TAE para ocupar as vagas, tendo em vista a especificidade da área na qual atuam.

[...] isso está desenhado, tem esse fluxo inclusive, e não é só em relação à vaga, mas em relação à função, ao cargo e em relação às atividades, isso tudo está dimensionado. Então, toda vez que há uma vaga a gente toma o cuidado, em contato com a PRODEGESP, de tentar definir um perfil adequado do servidor que vem para cá justamente para não ter desvio de função ou até mesmo uma desmotivação (E5).

Para Dutra (2011), esta preocupação é de suma importância, considerando-se que a ideia de que uma pessoa apenas “precisa” ocupar determinado cargo restringe a visão do processo de movimento de pessoas durante o tempo que ela permanecerá na organização, ou seja, não há incentivo para agregar valor nem para ela e nem para a organização, ou seja, não há comprometimento além da presença no cargo.

A gente tenta sempre estar conversando com a PRODEGESP, só que atualmente está um pouco mais complicado em função de restrições do governo para liberação de novas vagas, mas a gente sempre tenta manter esse diálogo e a PRODEGESP quando tem servidores que assumem o cargo, por exemplo, assistente em administração tem vários que vão para várias unidades, aí eles tentam falar com cada um para ver quem tem o perfil para trabalhar aqui, no caso que a gente já passa um perfil específico especialmente porque muitos é atendimento ao público, então tem que ser uma pessoa que tem esse tato, que goste, porque senão não vai ficar feliz (E6).

Conforme já explicitado quando do comparativo da percepção do gestor da PRODEGESP, dos servidores TAE e dos gestores das unidades acadêmicas e administrativas a respeito das movimentações internas dos servidores TAE, é relevante destacar que a própria PRODEGESP apresentou em 2018 um relatório no qual foi constatada a falta de transparência nos processos de remoção da UFSC, avaliados pelos gestores e servidores, constatando-se a necessidade de publicidade sobre as políticas e critérios que regem o processo de movimentação interna (UFSC, 2018a).

Tal resultado explica o relato do gestor E5 sobre publicizar o processo de movimentação interna de servidores.

Ademais, o referido relatório demonstrou que a maioria dos gestores não conhece o processo (ou conhece muito pouco), resultado também conferido no presente estudo, o que acaba facilitando a percepção negativa sobre o processo de remoção de servidores.

Também contribui para esta percepção negativa o fato de que muitas solicitações de remoção não são atendidas. Segundo o relatório sobre movimentação interna de servidores:

[...] existe um descompasso entre as solicitações de remoção e as remoções atendidas, o que faz com que se acumulem, a cada ano, pedidos de remoção sem atendimento. Com o passar do tempo, esses pedidos que ficam em aberto vão gerando mais desgaste e frustrações naqueles servidores que não tiveram seu pedido atendido (UFSC, 2018a, p. 39).

Também foi investigado, se na percepção dos gestores a PRODEGESP esforçava-se para adequar o perfil pessoal do servidor ao perfil do posto de trabalho.

Observou-se que a maioria dos gestores concorda que há esta preocupação por parte da Pró-Reitoria, que conta com psicólogas que entrevistam os servidores antes de serem encaminhados para os Centros, Diretorias, Secretarias e Pró-Reitorias, embora um dos gestores – E2, tenha salientado que a demora para o preenchimento das vagas, muitas vezes, superando a relevância de alocar o servidor na função mais alinhada ao seu perfil.

Para a alocação dos servidores é importante conhecer as características de cada atribuição/função. Segundo Grillo (1996) é necessário conhecer de forma clara:

- a. as características pessoais desejáveis;
- b. as qualificações profissionais necessárias e
- c. as habilidades de comunicação/relacionamento interpessoal indispensáveis para o exercício de cada função.

De acordo com o gestor E7, quando há o pedido de remoção interna tanto o perfil do servidor/candidato a mudança como as competências necessárias para ocupar a função desejada já devem estar explícitos, para que a PRODEGESP analise e providencie a remoção.

O gestor E6 informou que, apesar da importância das competências técnicas e qualificações, o perfil mais adequado é aquele de uma pessoa proativa.

[...] se a pessoa não tem as competências técnicas necessárias, a gente consegue desenvolver, agora o que a gente precisa é o perfil mais adequado, então se é uma pessoa proativa, que gosta de aprender, de compartilhar o que sabe, que sabe trabalhar em equipe, então esses aspectos acabam sendo mais importantes que o conhecimento em si (E7).

O gestor E3, ressaltou a importância do servidor coringa, que a seu ver não precisa ser especializado em determinada área, mas ser um “assistente administrativo”.

[...] acho que no Brasil inteiro e a UFSC está dentro disso, uma redução do número de cargos específicos e o coringa da vez é o assistente administrativo, então, todo mundo quer assistente administrativo exatamente por não incorrer em desvio de função (E3).

O gestor ainda complementa:

[...] desde a pré-campanha do Cancellier eu vi durante os movimentos que tinha e haviam técnicos dentro dessa campanha também e ali foi falado coisas que eu concordo, que o técnico é diferente hoje em dia, necessariamente eles não vem à UFSC para fazer carreira, pode ser que sim e pode ser que não, e que muitos deles já chegam com mestrado ou até doutorado, não é mais aquela

questão, aquela memória que muitos ainda tem de que técnico é um arrastador de chinelo, então isso acho que está desaparecendo, existe um respeito mútuo, todos são sabedores dos seus deveres e atribuições, são tão conhecedores dos seus direitos que eles respondem até muito rápido assim, isso na atribuição, de uma certa forma é uma maneira de disciplinar a memória antiga, isso talvez venha mais dos professores, de uma memória antiga que você faz tudo. Então esses abusos não ocorrem mais, só que isso é uma educação que tem que ter, esse respeito pela categoria” (E3).

No entanto, vale destacar que os dados constatados na pesquisa documental demonstraram que mais de 80% dos TAE tem incentivo à qualificação, isto é, eles acabam tornando-se especialistas, mestres e doutores em determinadas áreas, mas continuam atuando como “coringas”, fato que pode justificar os resultados alcançados por Menezes (2015), Tavares Filho (2008) e Pereira (2017), nos estudos onde identificaram a desmotivação dos servidores TAE diante do não aproveitamento das competências decorrentes de suas qualificações (embora monetariamente sejam recompensados),

Neste contexto, Robbins (2002), defende que no topo da pirâmide motivacional de Maslow está a necessidade de autorrealização, que se refere à maximização das aptidões do homem, o seu de crescimento pessoal e profissional, bem como o reconhecimento das suas potencialidades.

Destaca-se que o gestor E1 acrescentou que a PRODEGESP demonstra se preocupar com as qualificações do servidor, para alocá-lo a um posto de trabalho.

Sim, eu acho que nessa gestão agora houve uma evolução significativa nesse sentido. Tem um corpo de psicólogas que estão trabalhando nesse sentido, então elas recebem, entrevistam. Elas sabem para onde a pessoa vai, já fazem a preparação da pessoa para onde ela vai e se ela tem aptidão para onde ela vai. Isso é uma coisa bacana que está acontecendo não é mais um número que chega e é enquadrado. Às vezes não conseguem, mas é importante esse contato prévio. Se faz a nomeação já tendo conversado com a

pessoa, elucidado para ela para onde ela pode ir, se ela vai e tem aptidão (E1).

A fala do gestor E8 vai ao encontro do defendido por Godoy (2014), o qual acredita que cabe a instituição reconhecer a qualificação e o saber agir adquiridos pelo indivíduo, considerando-se que somente, assim, este se tornará uma competência que poderá ser aproveitada pela instituição.

A importância da qualificação para o desempenho do servidor também foi ressaltada por 3 gestores – E3, E6 e E8 – sendo enfatizada a especialização como um diferencial entre os servidores TAE, todavia um desses gestores (E3) confundiu qualificação com capacitação, quando se referiu aos servidores TAE, fato bastante comum, inclusive entre os próprios servidores TAE, a julgar pelas vivências da pesquisadora na área.,

A valorização, no setor público, não pode se ater a carreira docente, mas deve igualmente constituir requisito para a admissão do pessoal técnico-administrativo afirma Grillo (1996). Ainda para o autor, os servidores técnico-administrativos são dotados de valor extraordinário.

Salienta-se que o gestor E7, embora reconheça a importância da qualificação do servidor, ele lamenta o elevado índice de evasão desses servidores qualificados.

[...] o único agravante dessa qualificação, desses servidores que chegam, é que normalmente eles entram e em seguida, como fazem vários concursos eles ficam um mês, dois, três e depois saem porque foram chamados em outro concurso com uma possibilidade melhor, então essa é a preocupação (E7).

Tal percepção além de evidenciada no Relatório sobre a Movimentação Interna de Servidores na UFSC (UFSC, 2018a), também já foi constatado em recente estudo na UFSC, por Pereira (2017) sobre as causas da rotatividade, que dentre elas, figura como uma das principais o não aproveitamento das qualificações dos servidores TAE.

Neste contexto, Bergue (2011) esclarece que a gestão por competências na Administração Pública é a única forma de incidir diretamente sobre a estrutura de cargos e planos de carreira,

considerando-se que frequentemente a ênfase recai sobre as atribuições do cargo.

Além disso, o autor sustenta que a ideia da qualificação do servidor público é ampliar suas competências a partir daquelas elencadas no edital para a convocação do concurso público, isto é, essas devem ser compreendidas como as exigências mínimas para a introdução no serviço público.

Ao investigar se o gestor tinha conhecimento sobre os cursos de educação formal realizados pelos servidores de sua unidade, constatou-se que todos sabiam que o servidor faria a qualificação, haja vista a necessidade do seu afastamento. No entanto somente três – E2, E6 e E7 conhecem a área dessas qualificações, sendo que o gestor E6 ainda salientou a contribuição dos trabalhos desenvolvidos na qualificação para a melhoria dos processos no setor.

Acredito que tenho basicamente o conhecimento de todos. A gente tenta ter um contato bem próximo com os servidores. A gente tem muitas comissões de trabalho e essas comissões acabam tendo servidores de várias áreas e todos os servidores que se afastam pra fazer formação precisam do meu consentimento e da chefia imediata então a gente sempre sabe em que eles estão se qualificando, e os servidores que se afastaram a grande maioria desenvolve trabalhos que tem relação direta com o exercício do cargo então é uma contribuição bem direta (E6).

Alinhado a este entendimento o próprio Relatório de Gestão da UFSC de 2017, esclarece que um dos objetivos do PDI é implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando à melhoria do desempenho institucional, isto é, os gestores não parecem muito familiarizados com os objetivos do Plano de Desenvolvimento da Institucional.

Ressalta-se que este aparente “desinteresse” dos gestores traz prejuízo para o desempenho dos setores, uma vez que, para Aguiar (2015, p. 32) “a grande referência para a ação coletiva não é a descrição das atribuições do órgão, mas a visão compartilhada, o sentido comum do trabalho, no qual todos são importantes”.

No tocante ao remanejamento do servidor por conta da qualificação dois gestores - E5 e E8 – afirmaram não ter passado pela experiência, contudo um deles (E5) afirmou que se preocupa com a

situação, já que deverá prover, para o servidor qualificado, atividades que possam permitir que ele aplique o que estudou, considerando-se que “todo mundo ganha, ele por continuar motivado e a instituição por ter um resultado muito melhor do serviço que ele fará”.

O gestor E6 relatou que como na maioria das vezes o servidor se qualifica na área na qual ele já trabalha:

Se for do desejo deles e se a gente conseguir sim. Geralmente eles fazem a qualificação dentro da área de atuação. Tivemos uma servidora que afastou para o doutorado, quando retornou já retornou para outro setor porque ela já não desenvolvia mais àquelas atividades. Na verdade, a gente tem uma política de lotações que é frequente de o servidor mudar de um setor para outro setor aqui, internamente mesmo. Agora a gente consegue trabalhar de forma mais articulada, o diálogo está bem mais estreito, eles se conhecem muito mais do que antes [...] (E6).

Entretanto, três gestores - E1, E2 e E3 – sustentam que a qualificação do TAE leva a evasão, sendo que um deles (E3) relatou: “a UFSC pode ser uma plataforma de criar qualificação para evasão”. Evidenciou-se (como já mencionado) que o gestor E7 tem a mesma visão sobre os servidores qualificados. Ressalta-se que foi evidenciada na pesquisa junto aos servidores TAE que a evasão ocorre pela desmotivação proveniente do não aproveitamento das competências adquiridas na qualificação, isto é, não é a qualificação que leva a evasão (como alguns gestores acreditam), mas o seu não aproveitamento pela instituição.

Esta percepção dos gestores foi captada também pelo Relatório sobre as remoções na UFSC (2018a), que concluiu a necessidade iminente de mudança desta percepção, haja vista:

A troca de conhecimento gerado pela experiência na lotação anterior, a adequação de competências e perfil profissional com as necessidades de um novo setor e a motivação pessoal do servidor por novos desafios de trabalho são pontos favoráveis a serem considerados para a construção de uma cultura positiva sobre o assunto (UFSC, 2018a, p. 41).

Nas entrevistas também se buscou investigar se os gestores procuram conhecer a vida profissional progressiva dos servidores que chegam a sua unidade, com o fim de otimizar o seu desempenho.

Constatou-se que os gestores E8 e E5 procuram conhecer os servidores, sendo que o último afirmou que é importante para ele saber, se o servidor tem nível médio ou superior.

O gestor E1 relatou que está presente em todas as posses de servidores, onde procura conversar para ter um “entendimento da convivência do dia a dia”, isto é, não parece ter uma preocupação em conhecer as qualificações do novo servidor.

A mesma ideia passou o gestor E3, sendo que este deixou claro que esta não é uma das suas preocupações.

O gestor E7 afirmou que não é abordado este tipo de questionamento: “Não, isso não tenho o costume de fazer”. Questiono se as demais chefias realizam esse procedimento: “Olha, eu acredito que não, porque normalmente o servidor chega e já começa a trabalhar, não vamos buscar a vida pregressa dele”.

O quadro 15 evidencia o anseio dos servidores TAE em relação ao alinhamento das qualificações ao posto de trabalho.

Quadro 15 - Alinhamento do perfil do servidor TAE ao posto de trabalho
(continua)

SUJEITOS	FALAS
R96	“Quando ingressar olhar a formação profissional, bem como quais cursos e qualificações da pessoa quando ingressa, colocando-a no setor que tem mais competência, respeitando sua opinião. Falo com propriedade, pois antes de ingressar na UFSC já trabalhava em outro órgão público, sendo que fiz diversos cursos. Na época não foi ouvida a minha opinião e fui "sublocada" num setor que não aproveitou o potencial que poderia dar a UFSC
R210	Colocar cada servidor no setor que mais estiver alinhado ao perfil, experiência profissional e predisposição para o exercício. Os profissionais são pouco aproveitados, para ter certeza basta visitar os locais de trabalho e perguntar qual a qualificação de cada um, o que está fazendo atualmente e por quanto tempo. Infelizmente o que se percebe é apenas o preenchimento das vagas e não a adequação a ela
R216	Escolher a vaga que o servidor irá ocupar conforme suas competências, levando realmente em consideração a entrevista que realizamos ao ingressar na instituição

Quadro 15 - Alinhamento do perfil do servidor TAE ao posto de trabalho
(conclusão)

SUJEITOS	FALAS
R251	Na entrevista de entrada do servidor à UFSC realmente ouvir o que o servidor tem a dizer, no que gostaria de trabalhar, e não apenas ser uma etapa de praxe na admissão, porque invariavelmente o servidor é alocado em área totalmente diferente da sua afinidade e deixar mais fácil para o servidor saber onde tem vagas em setores que interessam mais a ele (transparência) e mais fácil para ele migrar para essas vagas, pois normalmente a chefia não colabora e "prende" o servidor ao lugar que está no momento. Um banco de dados, como se fosse um banco de talentos, com os servidores que desejam trabalhar em outro lugar, mostrando a área de afinidade e quais são suas qualificações seria ótimo também para os setores que precisam de servidores poderem consultar e chamarem pessoal qualificado e motivado. Seria uma ótima saída para aumentar a motivação dos TAEs e os servidores se sentirem valorizados
R264	Remanejar os servidores conforme suas qualificações, preferencialmente logo que entrem na instituição. Quando isso não for possível, tentar trocar de setor o servidor que já solicitou sua remoção antes de nomear outro servidor do mesmo cargo. Entrevistar o servidor no momento da posse se há algum setor que ele tenha interesse em trabalhar e quais experiências/qualificações ele possui na área, mesmo que o servidor não possa ser locado na área de interesse de imediato, já ficar registrado o seu currículo.
R287	Após realizada a entrevista inicial, quando o servidor ingressa na UFSC, lotá-lo em setores que possibilitem a aplicação prática da sua formação e não distribuir os servidores por razões políticas. Quando ingressei na UFSC criei uma expectativa, pois achei superinteressante a Universidade realizar uma entrevista para tentar lotar o servidor em um setor próximo da área de formação. Porém, minhas expectativas foram frustradas, porque fui lotada em um setor que não tinha nada a ver com a minha formação. Hoje, após x anos de UFSC, e após "finalmente" conseguir a minha remoção, posso dizer que estou muito satisfeita com o local em que trabalho!

Fonte: Dados primários (2018).

Observou-se que somente o gestor E6 procura conhecer a vida profissional pregressa de seus servidores, bem como suas expectativas sobre o novo cargo, deixando claro a possibilidade de remoção, caso o servidor não se adapte a função.

Sim, com certeza. Quando vem um servidor novo, faço questão de receber todos eles, então a gente conversa, vê o que a pessoa gosta de fazer, vê qual é a expectativa dela na UFSC e também em nosso setor, para que também não frustre, a gente sempre se coloca à disposição para possíveis remoções, adequações, ainda que num primeiro momento a pessoa tenha que desempenhar uma atividade específica porque naquele momento a gente precisa, mas a gente é muito aberto e sempre fala que se o servidor tiver interesse ele pode ir observando alguma outra área que gostaria de trabalhar a gente faz essa movimentação assim que tiver a possibilidade. a gente sempre pergunta sobre a vida pregressa e direciona. Por exemplo, a pouco tempo recebemos dois servidores com o mesmo cargo para ocupar vagas específicas em outros setores internos da nossa unidade, na entrevista com eles percebemos muito potencial para o que a gente precisava aqui, então a gente precisou reestruturar em função das experiências anteriores de trabalho que esse servidor possuía, então a gente sempre tenta ajustar (E6).

Acredita-se que este “desinteresse” dos gestores pode comprometer o desempenho não só do servidor, mas de todo o setor no qual ele está lotado.

Nesta mesma perspectiva, Girardi (2010) ressalta que o maior ativo de uma organização é o capital humano, o que denota a responsabilidade do gestor conhecer e saber direcionar os seus colaboradores para gerar e disseminar conhecimento que possibilitem um melhor desempenho da organização.

Nas entrevistas foi colocado que o Relatório da Comissão Interna de Movimentação (UFSC, 2018a) evidenciou que muitos servidores com qualificação, embora tenham aumento nos seus salários, sentem-se desmotivados por não conseguirem contribuir de maneira mais efetiva com a instituição, em função da própria legislação, o que tem levado muitos a preferirem buscar novos desafios, distantes da UFSC.

Diante desta afirmativa, buscou-se investigar, se o gestor já havia percebido esta insatisfação/desmotivação, constatando-se que a maioria dos gestores não percebeu, em sua unidade, este comportamento dos servidores.

O gestor E7 reconhece a evasão, porém não acredita que ela seja motivada pela desmotivação do servidor por não ter suas habilidades e competências (decorrentes da qualificação) valorizadas, mas sim por ter oportunidades mais vantajosas de trabalho.

Foi interessante observar que a maioria dos gestores entrevistados ou não conheciam o Relatório, haja vista que somente dois (E2) e (E6) se mostraram preocupados com o fato.

No entanto o gestor E6 esclareceu que isso não acontece na sua unidade, uma vez que lá se procura valorizar as competências de seus servidores, decorrentes da sua qualificação.

Não percebo isso aqui não. Os servidores sempre desenvolvem trabalhos que tem a ver com o exercício da função, não raras vezes eles têm oportunidade de implementar e de se desenvolver e dar o retorno que a instituição espera quando a gente libera eles para formação. Há vários casos em que isso está acontecendo. Eu não percebo muito essa frustração não. Inclusive a gente tem colegas com doutorado que trabalham no atendimento e algumas pessoas até falam: tem doutorado e está trabalhando no atendimento. A pessoa diz que está trabalhando com atendimento, mas está oferecendo um atendimento de qualidade e que se envolve em várias outras iniciativas do setor em que pode utilizar os conhecimentos que tem (E6).

O gestor E2 salientou que a carreira dos TAE não está bem definida e que, embora possam participar dos projetos do Centro, poucos o fazem.

Um ponto que merece destaque foi levantado pelo gestor E1 que afirmou a falta de sincronismo entre os setores da UFSC e de uma visão mais holística da instituição. Tal fato é evidenciado nesta parte da entrevista, na qual os gestores demonstram ter uma visão limitada e restrita ao seu setor sobre a questão proposta.

Vale destacar que, para Batista (2012), a promoção de qualificação na Administração Pública deve oportunizar o

desenvolvimento profissional do servidor, fato que não pode passar despercebido pelos gestores públicos que, por sua vez devem identificar e aplicar este conhecimento, com vistas a alcançar os objetivos e melhorar o desempenho institucional.

Percepção inclusive identificadas por alguns servidores TAE:

Melhor esclarecer aos servidores que, ao receberem por um incentivo à qualificação, a instituição também espera uma contrapartida, ou seja, esperará um serviço de maior ou melhor qualidade, sem que isso signifique desvio de função (R144).

Ademais, Bergue (2011) defende que a gestão nas instituições públicas deve ser orientada para o desenvolvimento das pessoas, respeitando a lei e as necessidades da instituição.

Para tanto, acredita-se que os gestores devam ter uma visão mais geral da instituição, com vistas a possibilitar ao servidor aplicar suas competências em benefício da instituição, seja no seu setor ou em outro, que possa melhor lhe aproveitar.

Este entendimento também foi evidenciado no próprio o Relatório da Comissão Interna de Movimentação, que afirmou: “É necessário, também, perceber a movimentação interna como um aspecto de desenvolvimento, tanto da instituição quanto dos servidores, intimamente ligada à capacitação e desenvolvimento profissional” (UFSC, 2018a, p. 41).

Seguindo a perspectiva de que há na UFSC servidores insatisfeitos quanto à relação – perfil do servidor e o posto de serviço ocupado – foi pedido aos entrevistados que sugerissem alternativas que pudessem modificar esse quadro, ou minimizar seus efeitos. Constatou-se que 5 gestores compreendem esta desmotivação do servidor e defendem que o processo de movimentação das pessoas no interior da UFSC precisa ser facilitado e intensificado, sendo de responsabilidade dos gestores identificar as competências desses servidores, provenientes da qualificação, para que seja possível a remoção ou uma mudança na atividade desenvolvida pelo servidor na própria unidade, na qual ele desempenha a sua função, como explicitado pelos gestores (E1, E2, E6, E7 e E8), conforme segue o quadro 16.

Quadro 16 - Sugestões dos gestores para alinhar perfil do servidor ao posto de trabalho

(continua)

SUJEITOS	FALAS
E1	<p>“Acho que a remoção é a alternativa, uma remoção madura, de diálogo franco, se o servidor está insatisfeito, uma remoção sábia, conversada, trabalhada, quem sai daqui ficar bem, quem vem para cá também, dar apoio para quem vai vir, dar apoio para quem quer sair, a remoção ela é inteligente o ser humano às vezes precisa respirar novos ares, mudar de ambiente, hoje num cenário em que vai ficar até 75 anos na universidade, até se aposentar, então tem que ter uma alternativa de rodar , acho que faz parte, é bom, é louvável. Claro, havendo vontade de ambas as partes, mas esse processo tem que ser entendido pelos servidores e professores da universidade, há um paradigma, um pensamento que precisa mudar que se o servidor muda de lugar já não prestou no seu lugar e não vai prestar para onde vai, a pessoa pode sim ser melhor do que ela é e estar mais satisfeita e trabalhando mais contente</p>
E2	<p>A mobilidade dentro da universidade é muito baixa. Tem um assunto tabu na universidade que é redimensionamento, nós deveríamos estar pensando em como redimensionar os técnico administrativos dentro da universidade porque historicamente isso foi feito de uma forma desordenada e o que faz é que esse assunto ninguém quer discutir, mas o fato é que há setores em que o TAE é sobrecarregado e não consegue dar conta enquanto que em outros há um problema muito sério em que muitas vezes há muita gente e a pessoa que está ali não se sente prestigiada porque não está desempenhando o papel dele como ele gostaria de desempenhar, então o primeiro caminho seria fazer essa divisão, segundo as funções gratificadas elas estão é outro assunto tabu na universidade, ninguém quer discutir para onde estão indo as funções gratificadas. Há um estudo que tem mostrado que há um enxugamento de TAE nas unidades acadêmicas enquanto há um inchamento das unidades administrativas. O Hospital Universitário que está numa fase de extinção, por exemplo, a gente não sabe o que está acontecendo com as funções gratificadas, para onde estão indo, a gente não sabe como estão sendo as distribuições, a gente sabe que tem muito chefe de expediente que não têm uma função gratificada e isso tudo desestimula, não é um processo simples de se fazer, tem que redimensionar e permitir que haja essa migração de um local para outro para que as pessoas acabem se encontrando melhor na função que desempenham. Da forma que está hoje a gente percebe que a função gratificada é em geral oferecida para que a pessoa permaneça no setor e não como reconhecimento pela capacidade que ela tem de gerenciar essa ou aquela atividade</p>

Quadro 16 - Sugestões dos gestores para alinhar perfil do servidor ao posto de trabalho

(conclusão)

SUJEITOS	FALAS
E6	O ideal é que as pessoas se sintam úteis, isso que faz com que elas se mantenham mais produtivas, sentindo que elas contribuem, mas é complicado, pois depende da pessoa. a gente percebe essa insatisfação por exemplo nos cargos de assistente em administração, por exemplo, que tem graduação em, talvez ele se sintam um pouco mais desmotivado, então a gente tenta aproveitar essa pessoa numa comissão de compras que envolve legislação, essas questões
E7	No meu entendimento, eu particularmente digo para ela procurar outro setor, porque não existe coisa pior do que a pessoa não estar satisfeita naquilo que está fazendo, inclusive ela não vai ter motivação, ela vai estar desmotivada, então eu procuro ter aqui e sempre falo, não tem coisa pior do que sair de casa e dizer, lá vou eu pra universidade trabalhar naquilo que não gosto de fazer, então se não está motivado fala comigo, se não tiver motivação o trabalho não anda, a gente procura remanejar internamente mesmo, sabem que tem capacidade para desenvolver
E8	[...] as pessoas teriam que saber qual setor vão estar e se elas realmente se interessam pelo que o setor faz. Aqui as pessoas gostam, então nesse sentido, somos privilegiados. Mas claro que essas pessoas no momento em que elas vão se qualificando é natural que a pessoa possa querer voos mais altos. O gestor que ocupa as posições de secretário, pró-reitor, você pode ver que um servidor está um pouco descontente ou desmotivado, daí você vendo, qual o curso dele afinal você pode pegar e dar para esse servidor alguma coisa que ele fique mais motivado, isso ocorre aqui por exemplo

Fonte: Dados primários (2018).

Neste contexto, Fiorelli (2004) informa que a aplicação de diferentes habilidades pessoais e competências no exercício do cargo é um dos fatores de motivação no trabalho. O autor acrescenta que a falta de motivação no trabalho impacta diretamente na qualidade de vida do servidor, bem como na qualidade e eficiência do serviço prestado por ele.

No entanto, o gestor E5 sustenta que a desmotivação pode ser decorrente de problemas de relacionamento.

- a. Primeiro passo é conversar e entender o porquê da desmotivação, porque ele está insatisfeito, se é de ordem emocional, se é de ordem particular, se é de ordem

profissional, se é de ordem de relacionamento, isso é fundamental. Enquanto a gente não entender qualquer ação, pode ser muito prematura porque a gente acaba tomando uma decisão e o problema vai persistir. Então, compreender muito bem a situação que tem gerado essa insatisfação é fundamental para que a gente possa orientar e quem sabe fazer uma readequação de atividades justamente para poder atender essas novas demandas ou expectativas. O que eu tenho visto na maioria das vezes é que o problema é muito particular, muito individual e as pessoas não querem expor e também problemas de relacionamento, as pessoas também são muito ansiosas, querem resolver tudo muito rapidamente. Dar tempo ao tempo, é fundamental, assim como tomar as decisões com calma. Explicar que todo mundo tem sofrimentos, todos se deparam com conflitos que todo mundo tem e que na verdade o problema dele é um problema comum de todas as pessoas faz com que ele também aceite essa realidade e que ele consiga separar uma coisa da outra, é só assim que ele consegue se orientar melhor e talvez até mesmo a melhor alternativa é mudar. Parto sempre desse princípio, ouvir, conversar e em conjunto tomar a melhor decisão. Num setor administrativo, se o ambiente for bacana, se ele se identificar com a chefia ou com um grupo, mesmo não gostando das atividades, ele permanece (E5).

O gestor E5 entende que, se o servidor gostar da equipe, ele permanece.

Sob esta perspectiva, observa-se que, embora contrarie os resultados encontrados por Menezes (2015) e Pereira (2017), Bonetti (2010) afirma que, de acordo com a Pirâmide de Maslow, as necessidades sociais (que incluem os relacionamentos) precisam ser satisfeitas antes das necessidades de autorrealização, talvez por isso E5 defenda que o relacionamento do servidor com a equipe, é mais relevante que a valorização das suas competências adquiridas pela qualificação.

Entretanto, esta compreensão destoa da defendida por Assis (2012), que não identificou no seu estudo junto aos servidores do Estado de Minas Gerais, a qualidade dos relacionamentos como um fator motivacional para o exercício do cargo.

O gestor E3 atribuiu ao próprio servidor (TAE) a responsabilidade de permanecer, ou não, no mesmo cargo, depois da qualificação, ou seja, ele ausenta totalmente qualquer responsabilidade do gestor e mesmo da área de Gestão de Pessoas nesta desmotivação.

Não é uma questão de fácil resposta, você não pode impedir o crescimento de ninguém, a beleza está na possibilidade de ser um porteiro que faz doutorado, agora se a pessoa que faz doutorado continua sendo porteiro, é uma escolha (E3).

Este entendimento desalinha-se da concepção de Grillo (1996), que defende que principalmente a universidade é uma instituição que depende fundamentalmente da competência de seu pessoal para atingir os seus objetivos, o que demonstra a necessidade de pessoas altamente preparadas para exercer não só as atividades docentes, mas também as técnicas e administrativas.

Também foi investigada a forma como os gestores realizam a absorção/assimilação de novos conhecimentos.

Como destaque, o gestor E8 afirmou que não há um processo para a absorção de novos conhecimentos, sendo que esta ocorre pela própria execução da atividade do servidor qualificado, isto é, espera-se que o “exemplo” seja captado e transformado em conhecimento pelos demais servidores.

Esta ideia alinha-se ao resultado apresentado no estudo desenvolvido por Peter Henchel, no *Institute for Research on Learning*, no qual foi constatado que 80% da aprendizagem acontece de maneira informal, o que demonstra a importância de desenvolver este tipo de aprendizagem nas organizações, sejam essas públicas ou privadas, o que denota que os servidores qualificados têm muito para compartilhar no ambiente de trabalho (SCARDUELLI, 2016).

No entanto, o gestor E7 revela que em sua unidade não há uma preocupação em absorver o conhecimento proveniente da qualificação (*lato sensu e stricto sensu*) dos servidores, diferentemente do que ocorre com as capacitações, que são compartilhadas entre os servidores por meio de reuniões, o que demonstra que esta gestão fundamenta-se essencialmente no desenvolvimento operacional de suas atividades.

Há nível *lato sensu e stricto sensu* eu não vi ainda as pessoas trocando ideias, vindo do mestrado, doutorado, por outro lado, quando saem para

capacitar, aí sim, na volta eles fazem reunião para multiplicar aquele conhecimento. No caso do *stricto e lato sensu* eu não fiz e não faço esse tipo de reunião, mas acho até interessante fazer (E7).

O gestor E2 destacou que a UFSC, como instituição, enfatiza a burocracia e é presa a papeis, fato que dificulta a absorção/assimilação do conhecimento. Porém, a unidade gerida por este gestor mapeou seus processos e está informatizando o setor, para que esses processos sejam melhorados.

Ressalta-se que, segundo Angeloni (2008), é fundamental que a organização se prepare para proporcionar a aprendizagem, estruturando maneiras sistemáticas para adquirir, criar, captar, armazenar, gerenciar, utilizar e transmitir conhecimentos.

Nas entrevistas com os gestores E8 e E2 não se evidenciou uma preocupação com a efetiva absorção/assimilação do conhecimento.

A gente não tem feito muito na qualificação formal, acredito que poderia ser feito. O que temos feito é os conhecimentos que as pessoas vão adquirindo por experiência, de compartilhar conhecimentos. Quando o servidor faz uma qualificação ele faz num assunto que é do interesse dele e raramente é do interesse institucional, então é muito difícil casar isso, por exemplo chamar alguém que fez doutorado em tecnologia da informação e que isso seja do interesse de boa parte dos outros servidores (E2).

É assimilado através da própria função do servidor. Por exemplo, os elementos que ela pesquisou vão aparecer na atividade do servidor e acaba enriquecendo todo o grupo, nas conversas, nas reuniões, então aquele conhecimento acaba passando. Tem um efeito secundário de qualificar as pessoas que estão em volta, por exemplo, tal forma de se organizar não é assim (E8).

O gestor E6, apesar de não ter deixado clara a forma como o conhecimento é compartilhado, afirmou que procura promover este compartilhamento, por meio de muita conversa (reunião) e pela formação de comissões, mas relatou que não há muito interesse por

parte dos servidores. Para exemplificar o compartilhamento do conhecimento na sua unidade, elucidou:

Por exemplo, temos um servidor que acabou de defender um trabalho. Ele montou uma comissão de trabalho para trabalhar essas questões aqui no setor e as diretrizes da dissertação dele serão compartilhadas para a equipe por meio de um curso nessa área (E6).

A forma como o gestor E6 procede alinha-se ao entendimento de Angeloni (2008), que afirma que a concretização do processo de aprendizagem está vinculada a necessidade da promoção de um ambiente no qual estejam presentes condições favoráveis à transformação da aprendizagem individual (neste caso de cada servidor) em aprendizagem organizacional.

A autora defende que a aprendizagem ocorre de maneira mais eficaz, quando a gestão assume uma postura mais aberta, que interage com o ambiente. Portanto, é possível dizer que este gestor ao propor um ambiente no qual a “conversa” sobre o tema é priorizada, proporciona o ambiente ideal para o compartilhamento do conhecimento.

No que tange ao compartilhamento das competências individuais com a equipe, o gestor E6 acrescentou que desenvolve em sua Diretoria a prática na qual o servidor compartilha algum serviço ou trabalho específico, ou ainda uma iniciativa desenvolvida em algum setor.

Assim, a cada dois meses, aproximadamente, agenda-se um dia para a realização de um *coffee break*, onde o servidor apresenta a todos os colegas o que está desenvolvendo.

Nesta mesma linha de pensamento, Fialho et al. (2010, p. 112) esclarecem que “[...] a interação social e o ambiente são essenciais para o desenvolvimento do aprendiz”, o que demonstra que esta unidade da UFSC, mesmo de forma tímida, está no caminho certo para o compartilhamento do conhecimento.

Por fim, buscou-se conhecer, se os gestores entrevistados incentivavam a transferência de conhecimentos entre os servidores, bem como qual era o seu papel no compartilhamento dos conhecimentos na unidade.

Na realidade, nenhum dos gestores entrevistados soube responder à questão, sendo que somente o gestor E1 afirmou motivar a qualificação do servidor, com o fim de promover seu crescimento profissional.

Como tem que trabalhar num ambiente vivo que funciona 24 horas por dia, a motivação que a gente usou sempre foi a qualificação, motiva formar, motiva crescer, faz cursos e treinamentos internos, a gente tenta deixar as pessoas voarem e se sentirem bem, às vezes até deixa à vontade demais (E1).

Este posicionamento está em sintonia com a perspectiva defendida por Dutra (2011), que por sua vez, enfatiza que o gestor deve estimular e dar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização, o que envolve a qualificação dos servidores.

Todavia, parece que a maioria dos gestores entrevistados não está convencida da relevância do compartilhamento do conhecimento individual e, por conseguinte da construção de um conhecimento organizacional.

Neste sentido, também desconhecem as diretrizes de uma gestão de conhecimento eficiente e eficaz, que, de acordo com Lacombe (2005), reside no fato de que grande parte do conhecimento da organização não lhe pertence e sim aos indivíduos que a compõem.

O autor explica ainda que muitas vezes, quando alguém deixa a organização, sua experiência desaparece com ele, mesmo que ele tenha permanecido por muito tempo, poucos se beneficiam de suas ideias, o que denota que o conhecimento deve ser compartilhado com vistas a criar um conhecimento que permaneça na organização e contribua para melhorar o seu desempenho.

4.4 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO SOBRE O APROVEITAMENTO DAS QUALIFICAÇÕES

A quarta seção do questionário investigou a percepção dos servidores TAE sobre o aproveitamento de suas qualificações.

Em relação à questão de aceite de participação na pesquisa, dois sujeitos optaram pela negativa do questionamento e quatro respostas não foram validadas tendo em vista que os respondentes afirmaram não receber incentivo à qualificação (Decreto 5.824/2006), de modo que não se enquadravam como sujeitos da pesquisa

Assim, sujeitos consultados, foram analisadas e validadas o total de 569 respostas, conforme disposto na Tabela 6.

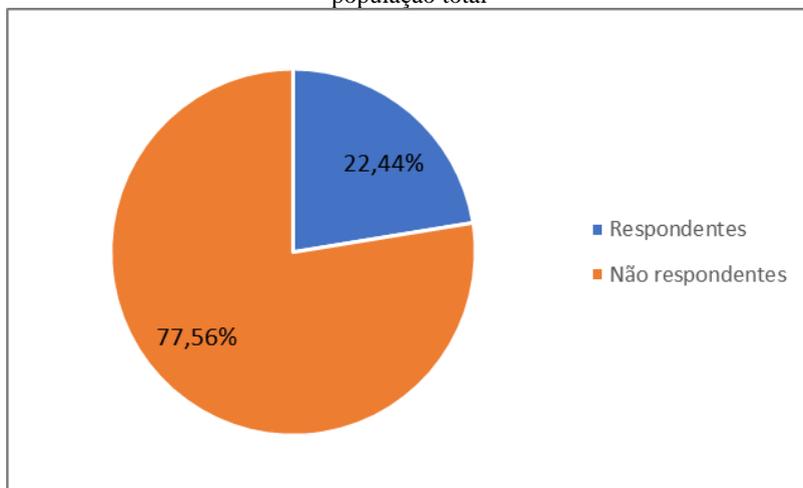
Tabela 6 - Sujeitos participantes da pesquisa em relação a população total

População Total	Respondentes	Sujeitos Desconsiderados	Amostra Analisada
2.536	575	6	569
	22,67%	0,24%	22,44%

Fonte: Dados Primários e Dados Secundários (2018).

A figura 15 também demonstra os sujeitos participantes da pesquisa em relação à população total.

Figura 15 - Sujeitos Respondentes e não respondentes da pesquisa em relação à população total



Fonte: Dados Primários e Dados Secundários (2018).

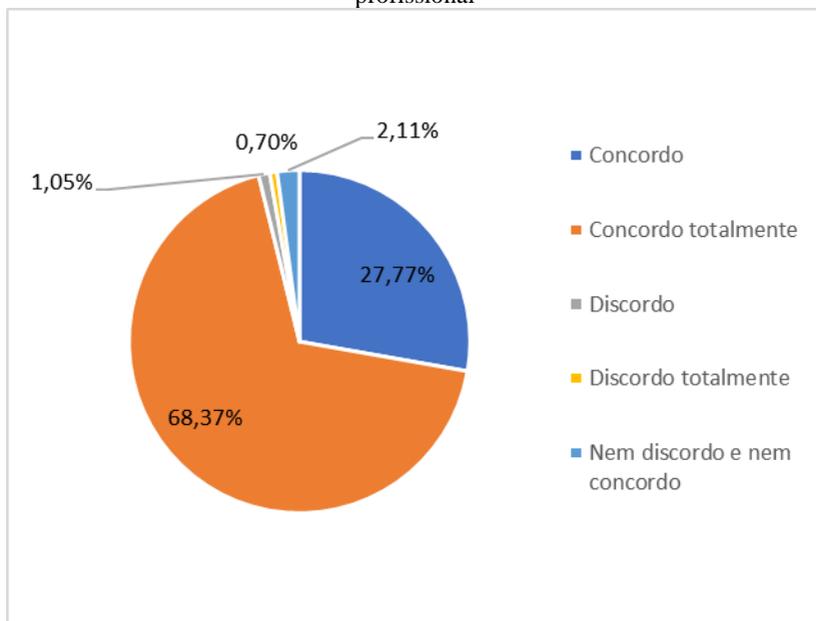
No entanto, por limitações na distribuição do questionário o Universo de pesquisa recaiu sobre um contingente de servidores TAE da Universidade (conforme esclarecido nos procedimentos metodológicos) não é possível inferir que o todos os servidores TAE da UFSC tenham tido acesso ao questionário, já que se utilizou a AGEKOM, as redes sociais da categoria e os e-mail institucionais localizados.

Importante ressaltar que este não era o propósito da presente pesquisa, a qual pretendia oportunizar a todos os servidores a opção ou não em participar.

Porém, deve ser considerado que esse controle não estava ao alcance da pesquisadora, ainda que tenha explicitado à SETIC e AGECOM, como já esclarecido.

Na primeira questão, constatou-se que 389 respondentes (68,37%) concordam plenamente e 158 (27,77%) concordam com a afirmação de que as qualificações ampliam os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional, o que denota que a maioria dos TAE respondentes reconhece a importância da qualificação para o seu desenvolvimento, como demonstra a Figura 16:

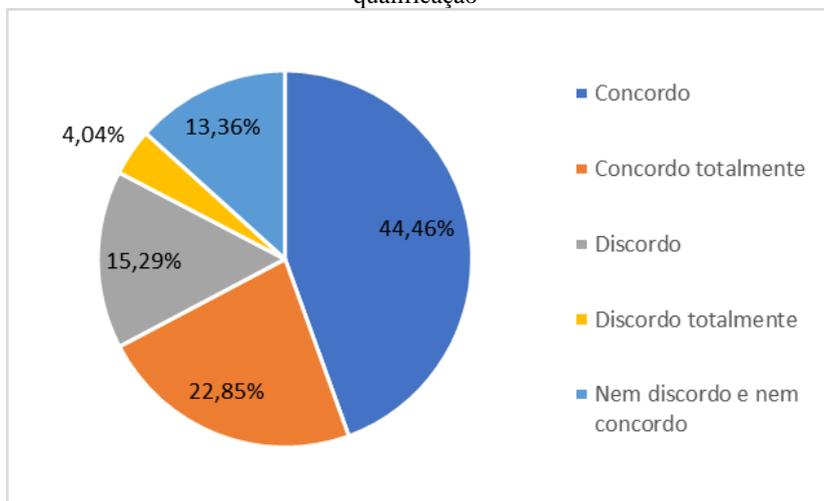
Figura 16 - Importância da qualificação para o desenvolvimento pessoal e profissional



Fonte: Dados primários (2018).

A segunda questão investigou, se o respondente tinha a oportunidade de exercer na UFSC as competências e habilidades adquiridas na qualificação, como resultado verificou-se que 253 respondentes (44,46%) concordam com a afirmativa e 130 (22,85%) concordam plenamente, ao passo que 87 (15,29%) e 23 (4,04%) TAE discordam ou discordam totalmente, respectivamente, como mostra a Figura 17.

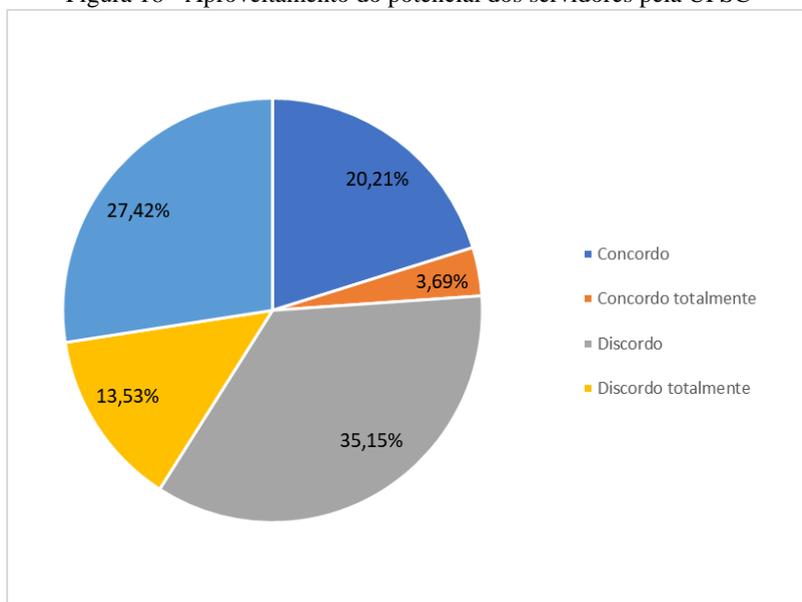
Figura 17 - Exercício na UFSC das competências e habilidades adquiridas na qualificação



Fonte: Dados primários (2018).

Também se procurou conhecer a percepção dos TAE respondentes sobre a UFSC aproveitar o potencial do seu quadro de servidores, estimulando o seu desempenho pessoal e profissional. Nesta terceira questão, observou-se que a maioria discorda (35,15%) e discorda totalmente (13,53%) da afirmativa, enquanto que um percentual significativo nem concorda e nem discorda (27,42%). A Figura 18 apresenta estes resultados.

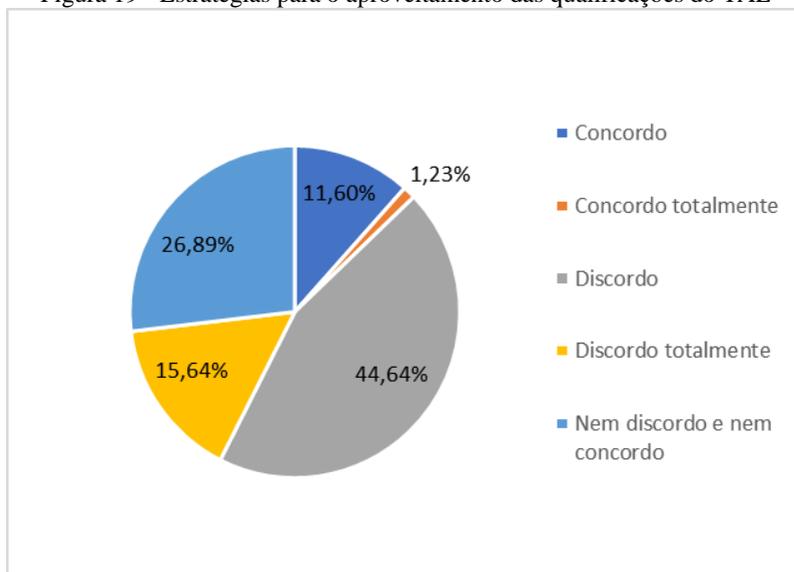
Figura 18 - Aproveitamento do potencial dos servidores pela UFSC



Fonte: Dados primários (2018).

Na mesma sintonia, a maioria dos TAE respondentes discordou (44,64%) e discordou totalmente (15,64%) da quarta afirmativa que versava sobre a existência de estratégias na UFSC para o aproveitamento das qualificações de seus servidores. Como na questão anterior, aqui, o percentual daqueles que nem concordam e nem discordam também foi significativo (26,89%), como mostra a Figura 19.

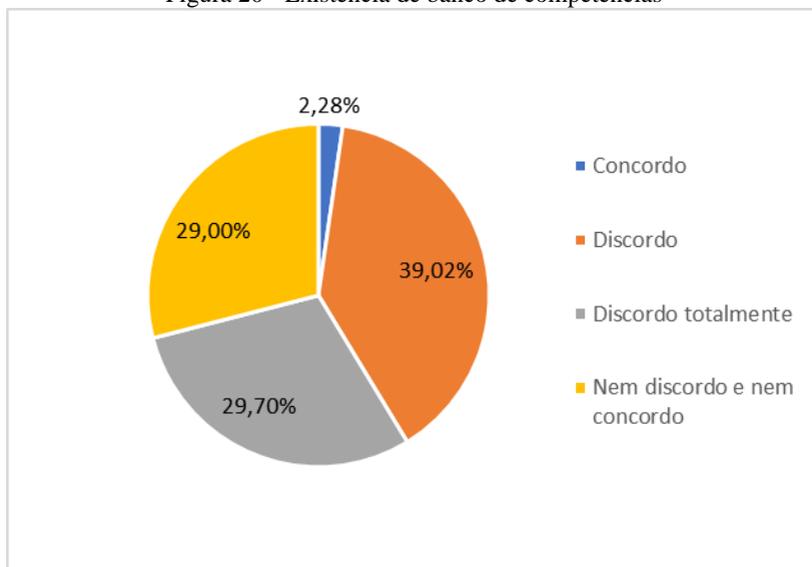
Figura 19 - Estratégias para o aproveitamento das qualificações do TAE



Fonte: Dados primários (2018).

A quinta questão investigou a existência na UFSC de um banco de competência dos seus servidores, que é disseminado por toda a instituição. Constatou-se que a maioria dos TAE respondentes (68,72%) desconhece a existência deste banco de competência, enquanto que 29% nem concorda e nem discorda, e somente 2,28% concorda que há na instituição este banco, como demonstra a Figura 20.

Figura 20 - Existência de banco de competências

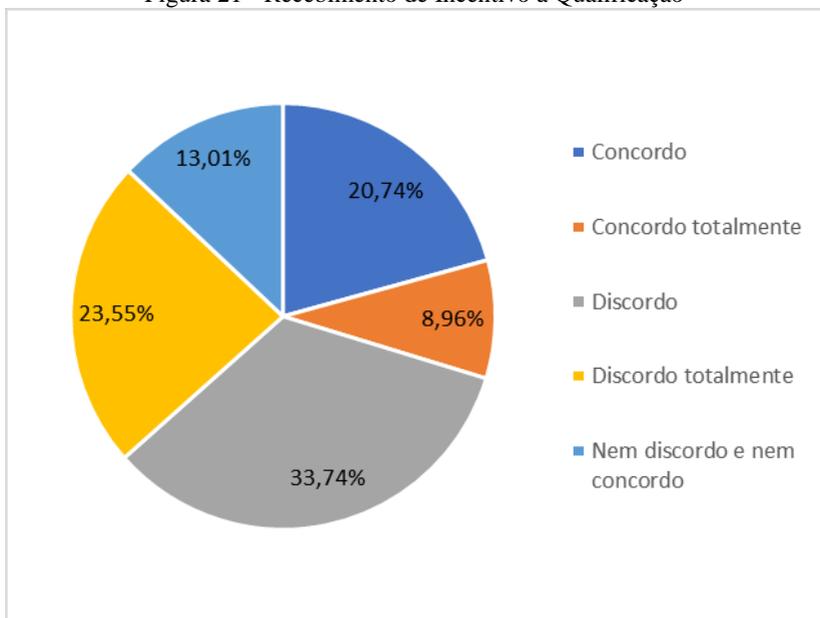


Fonte: Dados primários (2018).

Dando continuidade às análises, diante da sexta afirmativa: “Receber o incentivo à qualificação foi o principal motivo para buscar formação superior ao exigido pelo meu cargo”, os TAE investigados se mostraram, na sua maioria (57,29%), discordantes da afirmativa, no entanto percentuais significativos foram alcançados por aqueles que concordam (20,74%) e concordam totalmente (8,96%) com ela.

A Figura 21 mostra a distribuição dos TAE entre os critérios adotados pela pesquisa.

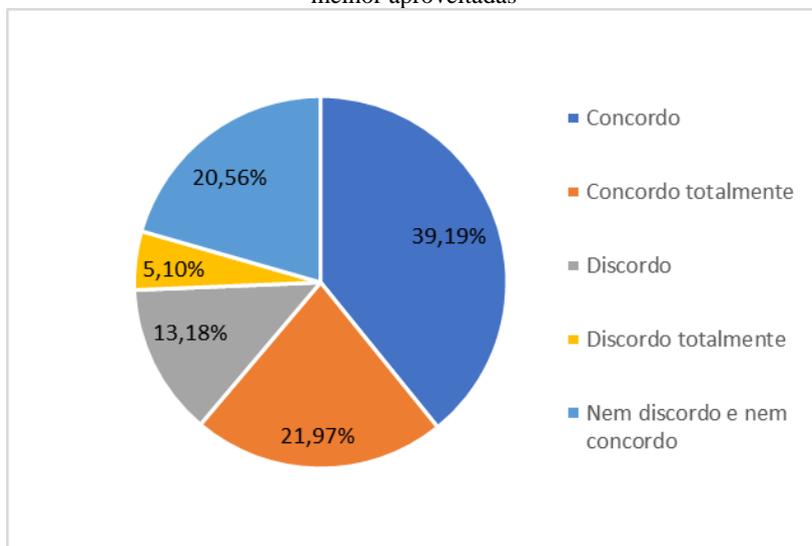
Figura 21 - Recebimento de Incentivo à Qualificação



Fonte: Dados primários (2018).

A questão 7 investigou a percepção dos TAE respondentes quanto a afirmativa: “Receber o incentivo à qualificação estimulou a busca pela formação superior ao exigido para o cargo, porém sinto a necessidade de ter minhas competências melhor aproveitadas”. Verificou-se que a maioria dos respondentes concordou (39,19%) e concordou totalmente (21,97%) com esta afirmativa, embora na questão anterior a maioria tenha discordado que o incentivo à qualificação era o principal motivo para buscar esta formação. A Figura 22 mostra esses resultados.

Figura 22 - Percepção do TAE sobre a necessidade de ter as competências melhor aproveitadas

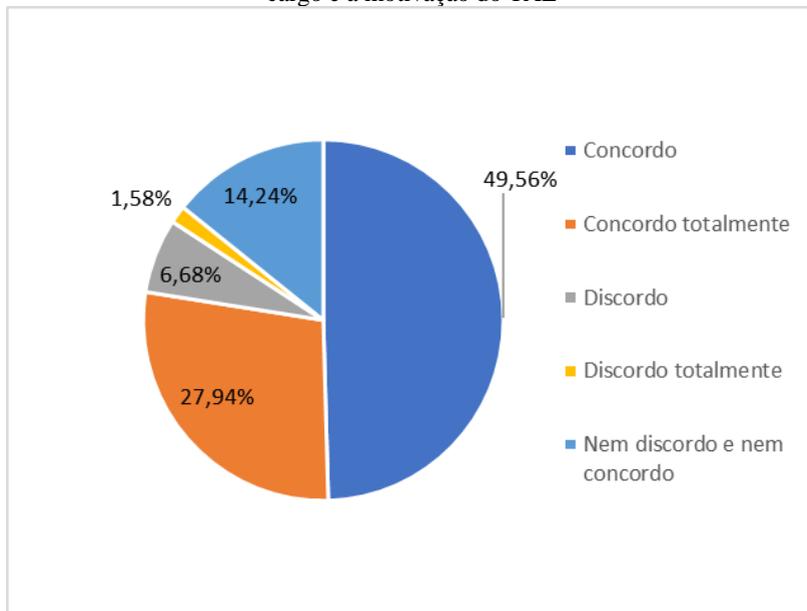


Fonte: Dados primários (2018).

A oitava questão apresentou a afirmativa: “A possibilidade de ter minha(s) qualificação(ções) cada vez mais alinhada(s) às atribuições do meu cargo e meu setor me deixam motivado”.

Observou-se que 49,56% e 27,94% concordaram e concordaram totalmente, respectivamente, com a afirmativa, como pode ser observado na Figura 23.

Figura 23 - Possibilidade de alinhamento entre qualificação e as atribuições do cargo e a motivação do TAE

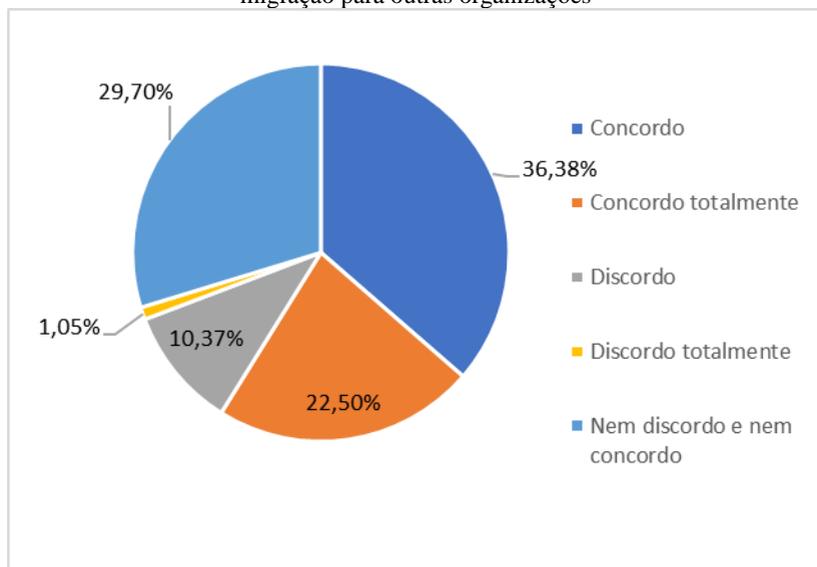


Fonte: Dados primários (2018).

A nona questão apresentou a seguinte afirmativa: “Os servidores Técnico-Administrativos em Educação, da Universidade Federal de Santa Catarina, cujas qualificações não estão sendo aproveitadas, buscarão outras organizações que possam aproveitar melhor seu potencial”.

Como resposta constatou-se que a maioria concorda (36,38%) e concorda totalmente (22,50%) com a afirmativa, sendo que o percentual alcançado por aqueles que nem concordam e nem discordam também foi significativo, (29,70%), como pode ser observado na Figura 24.

Figura 24 - O não aproveitamento das qualificações e a motivação para a migração para outras organizações

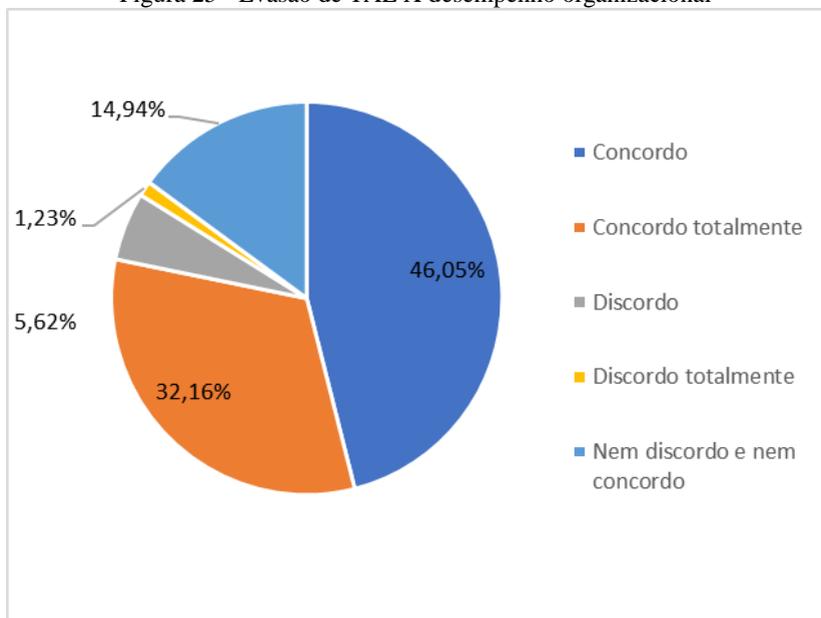


Fonte: Dados primários (2018).

A décima questão apresentou a seguinte afirmativa: “A evasão de servidores Técnico-Administrativos em Educação, da Universidade Federal de Santa Catarina, cujas qualificações não estão sendo aproveitadas, pode trazer sérios problemas ao desempenho organizacional”.

Aqui, constatou-se que a maioria dos respondentes concorda (46,05%) ou concorda totalmente com a afirmativa (32,16%), sendo ínfimo o percentual de TAE respondentes que discordam (5,62%) e discordam totalmente (1,23%), como pode ser observado na Figura 25.

Figura 25 - Evasão de TAE X desempenho organizacional



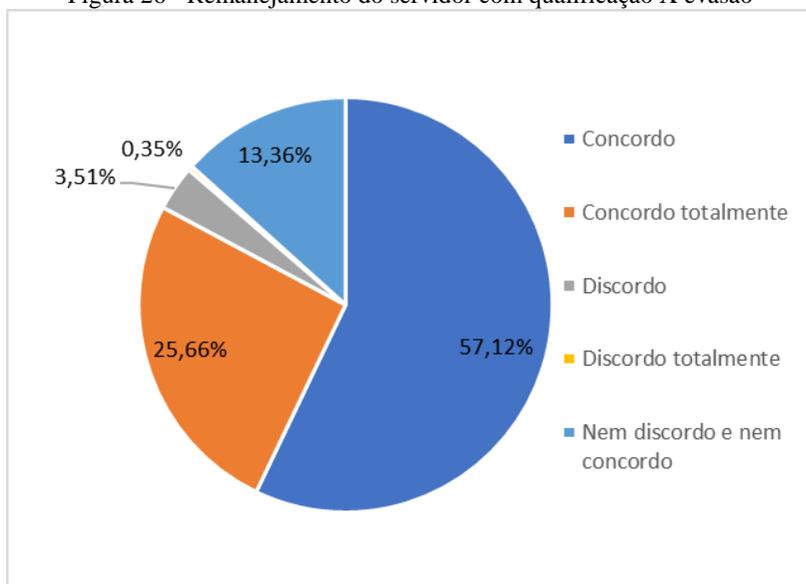
Fonte: Dados primários (2018).

Na décima primeira questão, quase a totalidade dos respondentes concordou (57,12%) e concordou totalmente (25,66%) com a afirmativa: “O remanejamento do servidor com qualificação para outros setores que possam melhor aproveitar o seu potencial profissional e pessoal, diminui a possibilidade de evasão e, conseqüentemente, não compromete o desempenho organizacional”.

Neste sentido, percentuais bastante baixos discordaram (3,51%) e discordaram totalmente (0,35%) da afirmativa.

Ressalta-se que esses resultados apoiam os percentuais encontrados na questão anterior. A Figura 26 apresenta estes resultados.

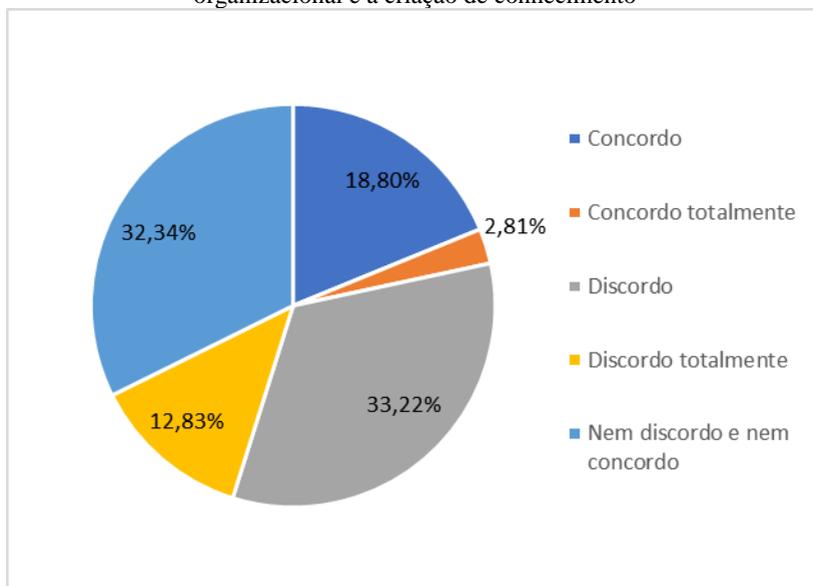
Figura 26 - Remanejamento do servidor com qualificação X evasão



Fonte: Dados primários (2018).

Na décima segunda questão, observou-se que os TAE respondentes têm percepções variadas sobre a afirmativa: "As chefias promovem, reconhecem e recompensam o aprendizado individual e organizacional e a criação do conhecimento?"; pendendo inclusive para a discordância (46,05%), como pode ser verificado na Figura 27.

Figura 27 - Posicionamento das chefias quanto ao aprendizado individual, organizacional e a criação de conhecimento



Fonte: Dados primários (2018).

Alinhado ao já constatado na pesquisa documental a maioria dos servidores respondentes possui incentivo à qualificação. Este resultado vai ao encontro do que foi detectado na pesquisa sobre a instituição, na qual se observou que um dos objetivos do PDI é implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores, com vistas à melhoria do desempenho institucional (UFSC, 2018b).

Ao identificar o perfil do TAE da UFSC, verificou-se que a maioria vai além da graduação (especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado), o que demonstra que esses servidores são bastante qualificados para o desempenho do cargo da categoria dos TAE.

Este quadro de servidores qualificados, segundo Angeloni (2008), faz parte das novas formas de gestão das instituições de ensino superior, que atualmente buscam o desenvolvimento das pessoas.

Além disso, Grillo (1996) destaca que os servidores TAE possuem valor extraordinário, uma vez que constitui um apoio importante para as atividades de ensino, pesquisa e extensão”.

Observou-se que os TAE investigados reconhecem a importância da qualificação para o desenvolvimento pessoal e profissional, fato que

passou a ser reconhecido, inclusive pelas organizações, desde a década de 1980 e principalmente por universidades públicas, que de acordo com Bergue (2011) deve fomentar a produção e difusão de conhecimento, até mesmo para o setor público.

Corroborando com essa percepção, Tarapanoff (2012) esclarece que cabe às instituições propiciar a seus servidores ações de educação formal, que lhes permitam adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes para que possam adaptar-se as transformações do ambiente e consequentemente contribuir para o desenvolvimento da competitividade da instituição.

Oportunidades baseadas em conhecimento são essenciais para o processo de inteligência competitiva, fortalecendo a capacidade de inovação das organizações (AIRES, 2016).

Estes entendimentos demonstram que a organização que estimula e possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional de seu capital humano, tende a sobressair diante de seus concorrentes. No caso de uma instituição pública este desenvolvimento leva ao aprimoramento dos serviços prestados à população.

Para Dutra (2014), a valorização dos indivíduos é hoje de suma relevância para a instituição, considerando-se que esta valorização está muito atrelada ao desenvolvimento profissional. Assim, a organização que oferece condições concretas de crescimento cria a oportunidade para a valorização do servidor.

É interessante notar que a maioria dos servidores TAE respondentes, embora na questão dois tenha concordado que têm oportunidade para exercer, na UFSC, as competências e habilidades adquiridas nas suas qualificações, na terceira questão discordou que a Universidade aproveite o potencial das pessoas que fazem parte do seu quadro de servidores.

Certo é que a Universidade deve aproveitar de modo efetivo o conhecimento dos servidores obtidos por meio da qualificação. Para Grillo (1996), a universidade é uma instituição que depende fundamentalmente da competência de seu pessoal para atingir os seus objetivos, o que demonstra a necessidade de pessoas altamente preparadas para exercer não só as atividades docentes, mas também as técnicas e administrativas.

Além disso, a aprendizagem organizacional nas universidades deve pautar-se nos conhecimentos individuais do seu quadro colaborativo (SILVA; LEITE, 2014).

Lacombe (2005) complementa afirmando que, atualmente, qualquer instituição depende substancialmente da capacidade intelectual

de seus colaboradores e conseqüentemente da gestão desta capacidade, com vistas a melhorar seus produtos e serviços, alcançando um diferencial competitivo.

Sobretudo, nas universidades públicas há a necessidade de valorizar o potencial dos servidores técnico-administrativos por meio da criação de estratégias que possam aproveitar as competências e habilidades decorrentes das qualificações. Em outras palavras, não adianta só disponibilizar o incentivo à qualificação, mas sim deve aproveitar as competências e habilidades adquiridas pelos servidores, com o fim de valorizar esta qualificação e, por conseguinte o servidor (GRILLO, 1996)

Os resultados obtidos na pesquisa junto aos TAE vão ao encontro dos dados obtidos em estudos com objetivos semelhantes aos aqui estabelecidos – dentre eles o realizado por Menezes (2015) junto aos técnico-administrativos da UFMG; o realizado por Tavares Filho (2008) junto aos TAE da UFSC e mais recentemente o realizado por Pereira (2017) na mesma instituição – que demonstram que o servidor público com incentivo à qualificação sente-se desmotivado ao continuar exercendo a mesma função depois de realizada a qualificação, fato que tem levado a evasão destes servidores.

No entanto, Assis (2012) adverte que ainda é comum a ideia de que a motivação para o serviço público é alicerçada na estabilidade empregatícia, nos salários e nos benefícios, esquecendo-se da necessidade de autorrealização profissional do servidor.

No serviço público, uma Gestão de Pessoas eficiente é aquela que mobiliza, por meio da motivação, o quadro de servidores públicos, bem como incentiva a qualificação profissional de cada um desses, com vistas a tornar o serviço público mais eficiente. (SANTOS, 2006)

Deste modo, percebe-se que, apesar da legislação propiciar o aumento do salário do servidor com qualificação, o não aproveitamento das competências provenientes destas qualificações acaba desmotivando-o.

Neste sentido, percebe-se que o estímulo à qualificação deve ser uma ação direcionada ao desenvolvimento da pessoa, mas aproveitada pela organização, no tocante ao aprimoramento dos serviços ou produto que ela disponibiliza.

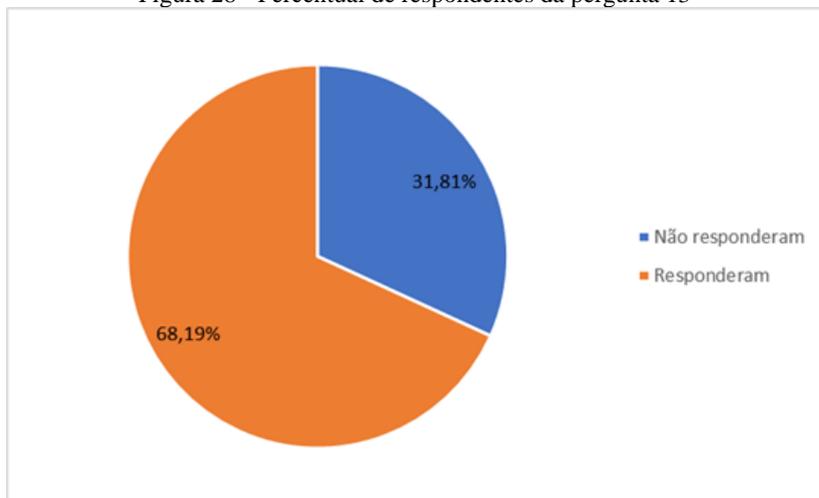
As ações de desenvolvimento devem estimular o uso diferenciado do potencial dos conhecimentos que os profissionais possuem, pois o não aproveitamento de pessoas com qualificação profissional é um desafio e um desperdício para a organização (DUTRA, 2004).

Nesta perspectiva, observa-se que os resultados obtidos junto aos TAE da UFSC, além de corroborarem com aqueles obtidos por outros autores, evidenciam o engessamento do serviço público no tocante a efetiva gestão por competência, bem como a gestão de carreira por meio da meritocracia profissional e, sobretudo demonstra a tendência de perda de talentos para a iniciativa privada, comprometendo ainda mais os serviços prestados à população.

Para finalizar o questionário, foi realizada a pergunta de número 13, caracterizada como pergunta aberta - o que possibilita aos participantes da pesquisa manifestarem-se sobre a problemática, paralela à busca de proposições como forma de solução -buscou sugestões para a UFSC melhor aproveitar as qualificações dos servidores TAE.

Importa ressaltar, que dos 569 sujeitos participantes da pesquisa, a questão de número 13 foi respondida por 388 sujeitos, ou seja 68,19% em relação aos sujeitos participantes da pesquisa, onde é possível inferir, que ao considerarmos um percentual significativo de respondentes, é porque, de fato, a problemática da presente pesquisa pode ser caracterizada como legítima. A figura 28 representa esse percentual.

Figura 28 - Percentual de respondentes da pergunta 13



Fonte: dados primários (2018).

Com o objetivo de auxiliar a análise de conteúdo, foi utilizado o software denominado Nvivo, o qual gerou uma nuvem de palavras, onde

- Políticas Públicas de forma geral;
- e) respostas do Grupo 9: Classificadas como “respostas que abordam mais de um grupo, entre os grupos 1 e 8”;
 - f) respostas do Grupo 10: Classificadas como “respostas não pertinentes ao estudo”;
 - g) respostas do Grupo 11: Classificadas como “sem sugestões

Quadro 17 - Padronização e quantificação das respostas referentes às sugestões para o aproveitamento das qualificações dos servidores TAE

(continua)

Grupos	Respondentes	Frequência
a) Aprendizagem Organizacional	R3, R20, R22, R25, R28, R34, R101, R121, R123, R180, R212 R239, R262, R290, R294, R307, R316, R327, R346,	19
b) Gestão do Conhecimento	R1, R7, R10, R23, R27, R29, R30, R33, R36, R38, R40, R51, R62, R78, R86, R96, R99, R104, R108, R109, R112, R124, R131, R136, R142, R144, R155, R177, R187, R192, R196, R203, R210, R213, R216, R219, R232, R247, R251, R252, R254, R256, R259, R264, R265, R272, R282, R285, R287, R295, R298, R300, R301, R310, R317, R329, R330, R331, R332, R336, R342, R343, R347, R350, R355, R362, R366, R368, R376, R377, R380, R381,	72
c) Gestão por Competências	R6, R9, R13, R19, R58, R69, R72, R77, R100, R103, R107, R110, R113, R127, R134, R140, R147, R156, R159, R161, R171, R175, R179, R181, R182, R193, R195, R201, R204, R217, R223, R237, R238, R241, R245, R257, R302, R308, R309, R314, R340, R352, R357, R359, R367, R370, R387	47
d) Política de Designação de Chefias	R5, R35, R37, R46, R141, R151, R211, R283, R318, R320	10
e) Políticas de Movimentação de Pessoas	R8, R16, R45, R61, R70, R91, R106, R120, R160, R191, R235, R240, R279, R289	14
f) Políticas de Redimensionamento	R57, R351, R354, R356, R384	5

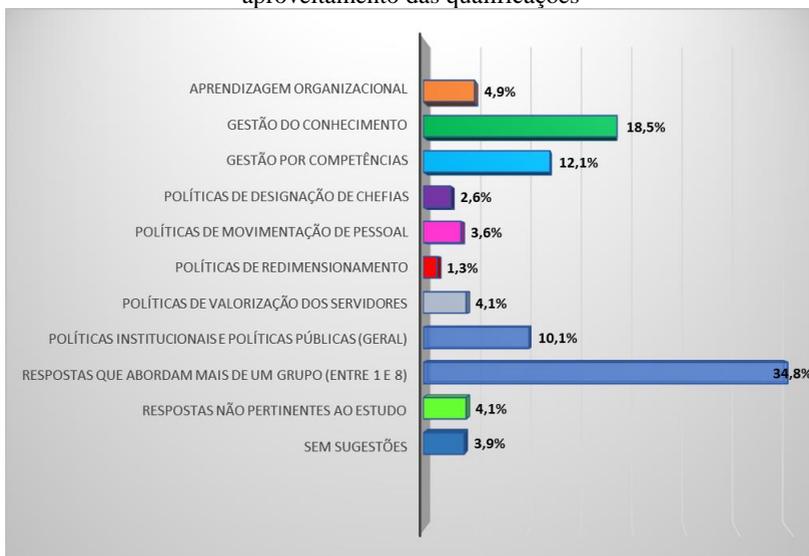
Quadro 17 - Padronização e quantificação das respostas referentes às sugestões para o aproveitamento das qualificações dos servidores TAE (conclusão)

Grupos	Respondentes	Frequência
g) Políticas de Valorização dos Servidores	R59, R126, R162, R188, R208, R267, R277, R280, R288, R299, R313, R322, R337, R360, R374, R386	16
h) Políticas Institucionais e Políticas Públicas (de forma geral)	R4, R39, R43, R47, R53, R64, R82, R97, R98, R118, R133, R135, R143, R149, R166, R168, R194, R198, R200, R209, R220, R221, R224, R226, R248, R249, R255, R258, R271, R286, R312, R321, R325, R328, R335, R339, R353, R358, R382	39
i) Respostas que abordam mais de um grupo, entre os grupos 1 e 8	R12, R15, R18, R21, R26, R31, R32, R44, R48, R49, R50, R52, R55, R56, R60, R63, R65, R66, R67, R68, R71, R73, R74, R75, R76, R79, R80, R81, R83, R84, R85, R87, R88, R89, R90, R92, R93, R94, R95, R114, R115, R117, R122, R125, R128, R129, R130, R137, R138, R139, R146, R150, R152, R153, R154, R157, R158, R163, R164, R165, R167, R169, R170, R172, R173, R178, R183, R185, R186, R190, R197, R202, R205, R206, R207, R212, R214, R215, R218, R222, R225, R227, R228, R229, R230, R231, R233, R234, R236, R242, R244, R246, R250, R253, R260, R261, R263, R268, R270, R273, R275, R276, R278, R281, R284, R291, R292, R296, R297, R303, R304, R315, R319, R323, R324, R326, R333, R334, R338, R345, R348, R349, R361, R364, R365, R369, R371, R372, R373, R375, R378, R379, R383, R385, R388	135
j) Respostas não pertinentes ao estudo	R14, R24, R41, R102, R105, R132, R145, R199, R266, R269, R293, R306, R311, R341, R344, R363	16
k) Sem Sugestões	R2, R11, R17, R42, R54, R111, R116, R119, R148, R174, R176, R184, R189, R274, R305	15

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A padronização nas respostas, observadas pela similaridade, possibilitou ainda que fossem quantificadas como demonstrado na figura 30:

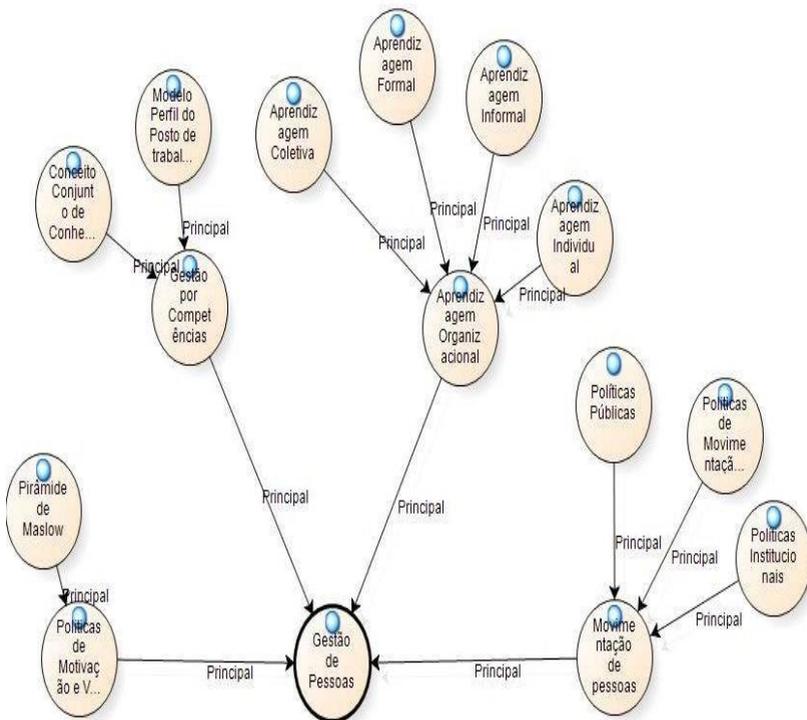
Figura 30 - Percentual (de cada grupo de respostas definidas) em relação ao aproveitamento das qualificações



Fonte: dados primários (2018).

Ainda sobre a análise referente a questão 13, sobre sugestões de aproveitamento das qualificações dos servidores TAE e, igualmente fundamentada na análise dos dados qualitativos, por meio do software Nvivo, justifica-se pela tentativa de cruzamento dos dados, porém, utilizando-se de outro recurso conforme figura 31, demonstrada a seguir.

Figura 31 - Sugestões dos servidores TAE referentes à necessidade da adoção de mecanismos eficazes de gestão para o melhor aproveitamento das qualificações



Fonte: Dados primários (2018).

Assim, a figura 31 apenas evidencia o que fora constatado na pesquisa bibliográfica sobre a importância das ações de suporte da área de Gestão de Pessoas como aprendizagem organizacional, capacidade absorviva, gestão por competências, movimentação (alocação, remoção). Estas ações abarcam as qualificações dos servidores e a internalização do conhecimento e suas práticas.

Por fim, a análise da questão 13 demonstra a figura 32, a qual possui em seu núcleo a palavra “Gestão” e as correspondências possíveis, segundo as sugestões trazidas pelos TAE.

Fonte: Dados primários (2018).

Diante da limitação imposta na visualização do esquema proposto por meio da Figura 32, justificada em consequência ao elevado quantitativo de respostas, são contemplos apenas algumas das múltiplas possibilidades de associação, em especial, as de caráter singular para a pesquisa, conforme o que segue:

- ✓ nem todos tem perfil de gestão;
- ✓ servidores docentes na atividade de gestão;
- ✓ oportunizar as chefias conhecimento em gestão;
- ✓ Praticamente uma má gestão;
- ✓ gestão por competências respeitando a qualificação;
- ✓ Gestão deveria se propor a melhorar;
- ✓ Gestão como está mencionada pela pesquisadora;
- ✓ Gestão de Campus e infraestrutura;
- ✓ Gestão agora houve uma evolução significativa;
- ✓ Gestão atual é fraca;
- ✓ Gestão compartilhada e participativa;
- ✓ Gestão do conhecimento e mapeamento;
- ✓ Gestão focada em pessoas;
- ✓ Gestão de cargos;
- ✓ Gestão das aptidões dos servidores;
- ✓ Gestão para se sentirem mais valorizados.

A palavra Gestão, utilizada como fundamento, expressa o objetivo de desenvolvimento das pessoas, aplicando conhecimento de modelos e técnicas administrativas e por isso, a área de gestão de pessoas é fundamental, já que os gestores devem estabelecer metas que devem ser alcançadas mediante planejamento, enfrentando e solucionando problemas, ao passo que motivam e valorizam os servidores.

4.5 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA CONTRIBUIR COM A VALORIZAÇÃO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Diante deste cenário, este estudo propõe algumas ações, com vistas a contribuir para a valorização da qualificação dos servidores TAE na UFSC:

- a. Efetivar o retorno da escola de gestores;
- b. Introduzir na escola de gestores capacitações voltadas para a preparação das atividades no exercício das

- funções de chefia (direção, coordenação, assessoramento, etc.), como por exemplo: legislações federais e no âmbito da UFSC referentes aos princípios da administração pública; gestão e desenvolvimento de pessoas; relacionamento interpessoal; gerenciamento de conflitos; gestão de desempenho de servidores;
- c. Fortalecer a atuação dos gestores em suas práticas de planejamento e propostas para o aproveitamento das qualificações dos servidores atuantes nas respectivas unidades, visando a melhoria do desempenho institucional. A UFSC, ao implementar a escola de gestores, deve avaliar, rever e aprimorar permanentemente os processos de gestão e designação de chefias;
 - d. Compartilhar, na escola de gestores, os conhecimentos das especializações, dissertações e teses dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, estabelecendo um calendário anual;
 - e. Publicitar, para conseqüentemente oficializar, a nova Política de Movimentação, que conforme o gestor da área de gestão de pessoas, está na iminência de implementação;
 - f. A criação de um sistema informatizado, com acesso disponível tanto para os servidores TAE como para os gestores, a fim de que os dados possam ser cruzados, no qual estejam especificados, no que refere-se às unidades de acordo com a estrutura da UFSC, os cargos existentes e suas respectivas atribuições somado ao mapeamento das atividades em cada setor, e ainda, os dados dos servidores interessados na movimentação no âmbito da UFSC (dados como cargo ocupado, lotação atual, qualificações, capacitações, competências e atividade profissional progressiva), com o objetivo de otimizar e oferecer o maior grau de transparência possível aos envolvidos; A exemplo do órgão vizinho TRE/SC, o qual possui Projeto de Extensão com a própria UFSC, para a implementação da Gestão por Competências em todos os órgãos do TRE do Estado de Santa Catarina, rediscutir e avaliar com toda a comunidade da UFSC a possibilidade de implementação na UFSC;

- g. Propor alteração da Legislação Federal para que seja reconsiderada a possibilidade de ascensão dos servidores TAE, mediante regras pré-definidas. A UFSC, como umas das maiores e melhores universidades do país, poderia ser a pioneira no estudo na proposição de adequações das legislações que engessam e inviabilizam o aproveitamento dos servidores que ficam enredados em uma burocracia.
- h. Política justa e transparente de designação de chefias;
- i. Sensibilizar toda a comunidade acadêmica para a importância da implementação e manutenção do modelo de Gestão por Competências, haja vista estudos realizados nos programas da própria universidade Teixeira Filho (2000), o qual demonstrou que o não aproveitamento institucional gera insatisfação e sobretudo o estudo recente de Pereira (2017) sobre a rotatividade de pessoal, no próprio programa de mestrado da universidade – PPGAU, onde a pesquisadora tornou-se sujeito do próprio estudo, ou seja, corroborando o que Teixeira Filho (2000) havia concluído em seu estudo, ou seja, que a ausência de estratégias de gestão para o aproveitamento das qualificações implicará em perdas qualitativas e quantitativas para a instituição.
- j. Ambiente organizacional motivador que estimule a inovação, a criatividade e o *empowerment* (empoderamento);
- k. Coerência entre as políticas e as diretrizes da gestão como um todo a qual assegurem a consistência entre o propósito e a prática.

Ressalta-se que as proposições “a” até “d”, alinham-se ao constatado na entrevista com o gestor da PRODEGESP, onde defendeu que os gestores devem estar preparados para gerir, trabalhando no “contexto de ver o outro com a potencialidade que tem” a fim de aproveitar o potencial dos TAE, por isso parece que o retorno à escola de gestores é bastante pertinente.

A proposição “e” proposta, além de ir ao encontro das sugestões relatadas no questionário aplicado aos TAE, contribuirá para a efetiva implementação de uma política de movimentação dos servidores, aspecto fundamental para a retenção dos talentos na universidade.

Já a proposição “f”, de um sistema informatizado, objetiva principalmente ao atendimento do princípio de transparência na administração pública, a todos os interessados, legitimando assim as ações praticadas pela área de gestão de pessoas no tocante à movimentação dos servidores, proposição concomitante entre legislação (ainda que de forma indireta), servidores TAE e proposição sugerida pelo orientador, de modo que parece a mais robusta.

Cabe destacar que a proposição “g” visa solucionar as dificuldades relatadas pelo gestor da PRODEGESP assim como os apontamentos mencionados pelos TAE sobre legislações desatualizadas que engessam e inviabilizam o aproveitamento das qualificações dos servidores TAE.

Neste sentido, sobre ascensão e inconstitucionalidade, consta no (Anexo G), manifestação do Meritíssimo Juiz William Douglas:

Desta forma, conclui-se que a ascensão funcional, face à atual redação do artigo 37, II da CG, é inconstitucional. No entanto, nada impede que, através de uma emenda constitucional, altere-se o referido dispositivo, deixando de exigir, para investidura em cargo ou emprego público, a aprovação prévia em concurso público. Não se vislumbra qualquer inconstitucionalidade nessa alteração. No entanto, é preciso discutir até que ponto suas vantagens são suficientemente válidas. Registramos, para contribuir com o debate, que não vislumbramos inconstitucionalidade e que antevemos benefícios ao serviço público, incentivando o servidor público a buscar seu aperfeiçoamento, de forma que venha a atingir a desejada eficiência, consagrada no art. 37, caput da Constituição Federal. (DOUGLAS; JARDIM, 2011).

A proposição “h” do estudo almeja a existência de uma política de designação de chefias que seja justa, transparente e que considere a necessidade do delineamento de um perfil que contemple as competências necessárias para a ocupação de um cargo de chefia, considerando que dentre as competências deve constar principalmente ações de valorização de sua força de trabalho. Importante ressaltar que esta proposição está associada ao entendimento dos servidores TAE no relato das sugestões de aproveitamento de suas qualificações.

As proposições “i”, “j” e “k”, além de fundamentar-se em toda literatura abordada na pesquisa sobre, Gestão Pública e Universitária; Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento, apoia-se nas vivências da própria pesquisadora, que, por ser ocupante do cargo de Assistente em Administração, onde a denominação “CORINGA” em uma das entrevistas com gestores, infelizmente passa a fazer mais sentido, tendo vivido uma experiência exitosa na UNILA, inclusive no mesmo cargo e na área de Gestão de Pessoas e que hoje, após 4 anos na UFSC, busca alinhar suas qualificações ao posto de trabalho.

5 CONCLUSÃO

No decorrer desta dissertação buscou-se conhecer e demonstrar como a UFSC aplica os conhecimentos e as competências de seus servidores, decorrentes do incentivo à qualificação.

Cabe destacar que a UFSC é uma autarquia, o que denota que ela pertence ao elenco das organizações de Administração Pública Indireta, fato que por si só já prediz que sua gestão é complexa e conservadora, o que significa que muitas estratégias da Administração Moderna, embora sejam legalmente reconhecidas pela sua eficácia, ao serem implantadas na Administração Pública não encontram os mesmos resultados, quando comparados aos processos aplicados na iniciativa privada. Tal fato ocorre pela ênfase às práticas burocráticas adotadas, que engessam os processos, inclusive aqueles voltados à Gestão de Pessoas.

Dentre os novos conceitos adotados por essa nova forma de gerenciar pessoas, o incentivo à qualificação é bastante aceito pelos servidores TAE da UFSC, o que se mostra bastante positivo, sobretudo em se tratando de uma universidade, lugar que prima pela construção e aprimoramento do conhecimento e onde se espera eficiência e excelência nos serviços prestados.

Além disso, foi constatado na pesquisa junto a esses servidores que a motivação para adesão ao incentivo à qualificação vai além do aumento na remuneração (percentual que varia entre 10% e 75% e que incide sobre o vencimento, como previsto em lei) para alcançar o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor e, por conseguinte o aperfeiçoamento dos serviços prestados pela instituição.

No entanto, observou-se que a legislação vigente não contempla a mudança de cargo do servidor público (TAE), exceto mediante a aprovação em um novo concurso, ou seja, mesmo que o servidor por meio do incentivo à qualificação conquiste um nível de escolaridade superior aquele requerido para o cargo, não poderá galgar outro cargo e manter as progressões funcionais do cargo atual, apesar do seu salário fazer jus a esta qualificação.

Observa-se que deste modo, a instituição, além de não colher os frutos do aprimoramento que ela mesma incentivou, uma vez que o servidor frequentemente continua no mesmo lugar, desempenhando os mesmos papéis e a mesma função, onde iniciou sua prestação de serviços na UFSC, acaba desmotivando o servidor, que não tem a oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido na qualificação.

Salienta-se que, segundo os autores pesquisados, este “processo” não está alinhado aos objetivos da própria qualificação, que defende que

ela deve propiciar o desenvolvimento do indivíduo (que se qualifica) e melhorar os processos, produtos e serviços prestados por ele.

Vale destacar que o aumento no salário se torna diminuto quando comparado à melhoria dos serviços prestados pelo indivíduo e a sua (dês)valorização profissional.

Além disso, não é só o aumento salarial que contribui para o déficit público, mas especialmente o aumento dos gastos sem que ocorra a contraprestação do aprimoramento do serviço.

É certo que neste caso a solução mais eficiente seria a adoção de um processo de movimentação de servidores eficaz, que pudesse absorver os servidores qualificados que gostariam de alinhar as atribuições de seu cargo às competências exigidas em determinado setor, somadas é claro às competências advindas de suas qualificações.

Entretanto, constatou-se que na UFSC a movimentação de servidores ainda não ocorre de maneira efetiva, tendo em vista que tanto os gestores como os servidores TAE não têm muita convicção de como funciona este processo, o que evidencia a ausência de regras claras para a sua execução e conseqüentemente compromete, além da eficácia, a transparência da movimentação dos servidores no âmbito da UFSC.

Neste sentido, também se evidencia que a Gestão por Competências não ocorre na Universidade (apesar de prevista em lei).

Todavia, foi percebida uma preocupação do gestor da área de Gestão de Pessoas sobre a implantação deste modelo de gestão, aliás, preocupação manifestada também pelos representantes da área de Gestão de Pessoas das universidades federais, públicas e brasileiras.

A literatura demonstrou que a Gestão por Competências, se aplicada à Administração Pública, pode aprimorar a qualidade e a eficácia dos serviços oferecidos à população, o que conseqüentemente levará a um melhor uso do dinheiro público, todavia é preciso que estruturas dessa Administração sejam modificadas.

Além disso, é necessário atingir coerência entre as diretrizes para esta modalidade de gestão e as políticas de Gestão de Pessoas. Em outras palavras, é preciso sair do discurso e do papel legal para a prática efetiva.

Estudos mencionados no decorrer da dissertação e realizados junto aos servidores TAE de universidades brasileiras (inclusive da UFSC) esclarecem que o não aproveitamento das competências oriundas das qualificações, com o passar do tempo leva a desmotivação para o trabalho, e, por conseguinte a evasão destes servidores, que, por sua vez, esperam aplicar os conhecimentos adquiridos e serem reconhecidos por isso.

No entanto, tais aspectos são desconhecidos ou desprezados pelos gestores entrevistados, o que representa uma discrepância, pois eles foram escolhidos como amostra do presente estudo justamente por ter, sob o seu comando, o maior número de servidores TAE com incentivo à qualificação.

Contudo, o gestor da área de Gestão de Pessoas assegurou que novas regras estão sendo definidas para a movimentação interna de servidores na UFSC, o que pode contribuir para a melhoria e transparência deste processo na Universidade, porém estas novas regras devem apoiar-se numa real e efetiva gestão por competência, fator que facilitará o encontro do servidor qualificado com o cargo/setor no qual ele poderá aplicar seus conhecimentos; ao mesmo tempo que o gestor poderá conhecer previamente as competências do servidor candidato a uma vaga em sua unidade, o que propiciará uma análise mais adequada e fundamentada nas reais exigências para a função.

A elevada qualificação dos TAE da UFSC é uma realidade constatada não só entre esses servidores respondentes da pesquisa, aqui focalizada, mas também entre os gestores entrevistados, incluindo o gestor responsável pela área de Gestão de Pessoas na Universidade.

Todavia o que fazer com este conhecimento, com estes talentos que, pela evasão, começam a ser perdidos? Como colocar em prática o objetivo estabelecido pelo PDI da UFSC de implementar ações inovadoras para o aprimoramento dos servidores, com vistas à melhoria do desempenho institucional?

Outro ponto que parece não ter relevância para os gestores é a aprendizagem organizacional, que por sua vez parte do conhecimento e das competências individuais que compõem a organização.

Talvez, este desinteresse seja consequência da própria ausência de reconhecimento das qualificações dos TAE, considerando-se que, aquele que não reconhece a importância do conhecimento adquirido pela qualificação profissional, não pode promover o seu compartilhamento com os demais servidores, bem como a construção de um conhecimento organizacional.

Sob esta perspectiva, percebe-se que as principais diretrizes que norteiam a gestão do conhecimento são quase que totalmente desprezadas pelos gestores entrevistados, fato que compromete a eficiência e a eficácia de qualquer gestão, haja vista que se vive na era do conhecimento, onde o capital intelectual é um dos maiores e mais preciosos diferenciais, em qualquer setor da sociedade.

Ademais, os autores pesquisados são unânimes em afirmar que a Gestão do Conhecimento traz benefícios aos servidores e à instituição,

sendo que não há Gestão do Conhecimento sem o reconhecimento da importância da Aprendizagem Organizacional e da Gestão por Competências.

Por todo o exposto, espera-se que este estudo possa contribuir para uma reflexão sobre a complexa e desafiadora relação entre a Gestão de Pessoas e a Gestão do Conhecimento.

Além disso, espera-se ter lançado um olhar sobre o relevante papel da universidade na construção e no aprimoramento do conhecimento científico do país, que ainda é tão carente de pesquisadores qualificados, o que denota que o incentivo à qualificação não pode ser visto apenas como uma maneira de aumentar o salário do servidor, mas como uma aquisição, por parte do servidor, e um investimento, por parte da instituição, dentre as limitadas formas de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Para tanto, será necessário que a instituição valorize seu capital humano a partir do reconhecimento de suas competências decorrentes da qualificação e viabilize a aplicação dos seus conhecimentos, inclusive como participante ativo dos projetos de pesquisa desenvolvidos pela universidade, fato que, embora seja apoiado pela palavra legal, na prática quase não ocorre.

5.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Em relação a estudos futuros, considerando que a UFSC se caracteriza como umas das maiores e melhores Universidades do país, contendo inclusive servidores da categoria dos Docentes, expoentes em relação ao tema da Gestão por Competências, inclusive no programa do PPGAU, propõe-se a investigação da seguinte problematização: quais os fatores - além dos abordados na presente pesquisa - que dificultam a implementação do modelo de Gestão por Competências na UFSC?

Em outras palavras, o questionamento considera a existência de um projeto de parceria, via Projeto de Extensão, entre a Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina - TER/SC, unidade de Florianópolis e a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, com o objetivo geral de revisão dos atuais processos de Gestão de Pessoas no âmbito do TRE/SC (Anexo E).

A justificativa da relevância da proposição deste estudo futuro considera que a instituição solicitante da parceria com a UFSC via projeto de extensão é de natureza administrativa semelhante à da UFSC, ou seja, é instituição pública federal e possui, senão os mesmos

entraves, ao menos semelhantes aos relatados por meio da presente pesquisa na UFSC.

Assim, infere-se que a possibilidade de implementação ou não, depende em grande parte do planejamento de políticas institucionais realmente voltadas para o desenvolvimento das pessoas e da instituição, além disso, que estas sejam implementadas e não permaneçam apenas atreladas a um desejo, mas para isso, não basta apenas que os gestores da área de Gestão de Pessoas viabilizem a aplicação deste modelo, mas que as ações necessárias sejam apreendidas e absorvidas por todos os envolvidos.

Recomenda-se ainda como estudos futuros, o acompanhamento dos resultados das ações desvendadas nesta pesquisa, recapitulando:

- ✓ Acompanhamento dos compromissos firmados pelo gestor administrativo da área de Gestão de Pessoas como a publicação da nova política de movimentação dos servidores, de modo transparente podendo inclusive verificar os efeitos das novas regras para a movimentação interna dos servidores na UFSC;
- ✓ O retorno da escola de Gestores e,
- ✓ o acompanhamento do resultado do evento sediado pela UFSC em 2017, o Seminário de Gestão de Pessoas na Perspectiva da Gestão por Competências no qual os representantes das universidades públicas federais solicitaram à ANDIFES, o envio da “Carta de Florianópolis” à SEUS/MEC e à SEGESP/MPEG, com o propósito de rever o Decreto 5.707/2006, diante da sua não efetividade prática no tocante à gestão por competências, na área de gestão de pessoas das Universidades Públicas Federais, conforme já explicitado.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, L. S. **Gestão por competência no setor público**. Brasília. 41f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Cândido Mendes, Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53124.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- AIRES, R. W. A. Aprendizagem organizacional e capacidade absorviva: uma análise teórica no contexto da gestão do conhecimento. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 9, n. 2, 2016. Disponível em: <etech.sc.senai.br/index.php/edicao01/article/download/916/447/>. Acesso em: 02 abr. 2018.
- AMARAL, R. M., Gestão de pessoas por competência em organizações públicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Unicamp, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/p.f.>>. Acesso em: 03 abr. 2012.
- ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ASSIS, L. O. M. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais**. São Paulo. 180f. Dissertação (mestrado) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2012.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora UFSC, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto: Augusto Pinheiro. São Paulo : Edições 70, 2016.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago. 2004.

Disponível em: <<http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/V3903220-230.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: IPEA, 2012.

BECKERT, M.; NARDUCCI, V. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. Curitiba: Juruá, 2014.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.

BONETTI, G. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade**. 2010. 78f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis283965.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

BRASIL. CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Sobre a Avaliação. **Mestrado Profissional: o que é?** 2014. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 20 abr. 2018.

_____. **e-SIC - Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão**. 2018. Disponível em:

<<https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx?ReturnUrl=%2fsistema>>

%2f%20sendo%20poss%C3%ADvel%20identificar%20que%20a%20pl
anilha%20foi%20elaborada%20e%20fornecida%20pela>. Acesso em:
10 abr. 2018.

BRASIL. Decreto n. 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.

Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23
fev. 2006a. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-
2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2018.

_____. Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os
procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a
efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores
integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em
Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário
Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun.

2006c. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-
2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2018.

_____. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as
diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes
do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação,
instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial
[da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2006b.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-
2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>.

_____. Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a
organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a
Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da]
República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível
em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso
em: 15 maio 2018.

_____. Lei n. 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Altera dispositivos
das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de
setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras

providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 dez. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9527.htm>. Acesso em: 10 abr. 2018.

BRASIL. Lei n. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2005/lei/111091.htm> Acesso em: 13 maio 2018.

_____. Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, [...]; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em: 03 set. 2018

_____. Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; [...]; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 dez. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em: 03 set. 2018

_____. Lei n. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 dez. 1960. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3849.htm>. Acesso em: 22 nov. 2018.

_____. Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Notícias. A melhoria da gestão pública depende da qualificação do servidor. 2015b. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de->

trabalho/noticias/a-melhoria-da-gestao-publica-depende-da>. Acesso em: 22 nov. 2018.

BRIDI, J. C. A. **A pesquisa na formação do estudante universitário: a iniciação científica como espaço de possibilidades**. Campinas, 197f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 2009. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000773588>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

CARBONE, P. P. et. al. **Gestão por competência: gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 35, a. 1, p. 128-152, 1990. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2393553>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 55, n. 1 e 2, p. 89-114, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/57304708/Gestao-do-conhecimento-como-sistema-de-gestao-para-o-setor-publico>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, A. M. O.; BRITO, T. T. R.; CICILLINI, G. A. **Dormi aluno... acordei professor: interfaces da formação para o exercício do ensino superior**. 2004. Disponível em: <<http://29reuniao.anped.org.br/trabalhos/trabalho/GT11-2544--Int.pdf>>. Acesso em: abr. 2018.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DOUGLAS, W.; JARDIM, T. J. Ascensão Funcional e Inconstitucionalidade. **E-GOV**, [S.l.], mar. 2011. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/ascens%C3%A3o-funcional-e-inconstitucionalidade-0>>. Acesso em: 16 jan. 2019.

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

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2016.

FIALHO, F. et. al. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FIGUEREDO, C. M.; NÓBREGA, M. **Administração pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

FIGORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522001000500010&script=sci_arttext> Acesso em: 12 mar. 2018.

FORESTO, A. M.; RUAS, R. L.; LIMA, E. O. Capacidade absorviva: revisão sistemática da literatura. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 5., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Singep, 2016. Disponível em: <<https://singep.org.br/5singep/resultado/513.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

GADAMER, H. **Verdade e método**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

GIRARDI, D. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas**: consultoria interna de RH. Florianópolis: Pandion, 2010. v. 2.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GILLEY, A.; DIXON, P.; GILLEY, J.W. Characteristics of leadership effectiveness: implementing change and driving innovation in organizations. **Human Resource Development Quarterly**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 153-169, 2008. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1232>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

GODOY, M. T. T. Qualificação do setor público: implicações na gestão de pessoas na Universidade Federal de Goiás. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

HAIR JÚNIOR et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JACOBSEN, A. L.; SOUZA, G. F. S.; VEIGA, M. F. Incentivo à qualificação: benefícios e dificuldades para a gestão de pessoas de uma

IFES. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU, 16., 2016, Perú. **Anais...** Perú: CIGU, 2016.

JENOVEVA NETO, R. **A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação**: análise em empresas consideradas inovadoras. 2016. 225f. Tese (de Doutorado em Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/175814>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

KURTZ, D. J.; SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V. Capacidade de absorção do conhecimento e capacidades dinâmicas no contexto de ambientes turbulentos: uma análise da literatura. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 4., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/237074521_Capacidade_de_Absorcao_do_Conhecimento_e_Capacidades_Dinamicas_no_Contexto_de_Ambientes_Turbulentos_uma_analise_da_literatura>. Acesso em: 20 mar. 2018.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

LOPEZ, J. F. **Gestión por competencias**: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Pearson Educación, 2005.

MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MACHADO, E. et al. O modelo 4IS para aprendizagem ornaizacional: uma abordagem em instituições de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 10., 2010, Argentina. **Anais...** Argentina: [S.n.], 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96959>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS - PEREIRA, J. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MENEZES, F. A. R. Pessoa certa no lugar certo: alocação de servidores concursados em instituição pública de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIRIGENTES DE PESSOAL E RH DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO, 35., 2015, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2015. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/endorp/programacao/anais-do-evento>>. Acesso em: 10 maio 2018.

MEYER JÚNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, São Paulo, v. 2, a. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MILDEBERGER, D. A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais. **Administradores**, João Pessoa, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

MORÉ, R. P. O. **Capacidades absorptiva e de inovação de empresas na perspectiva da estrutura de governança**: um estudo em *habitats* de inovação de Santa Catarina. 2016. .257f. Tese (de Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2016.

MORESI, E. (Org.). **Metodologia de pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003. Disponível em:

<<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaca. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, T. Origem e memória das universidades medievais a preservação de uma instituição educacional. **Varia História**, Belo Horizonte, v. 23, n.37, p.113-129, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-87752007000100007&script=sci_abstract&tlng=es>. Acesso em: 05 abr. 2018.

OLIVEIRA, S. R.; BALESTRIN, A. O desenvolvimento da capacidade absorviva em projetos tecnológicos entre universidade e empresa: um estudo de caso da cooperação UNISINOS. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR2559.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2018.

PEREIRA, J. M. **Curso de administração pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, L. E. M. **Fatores determinantes da rotatividade de servidores**. 2017.276 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1-20, jan./fev. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v20n1/1415-6555-rac-20-01-00001.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RAUEN, F. J. **Roteiros de pesquisa**. Rio do Sul: Nova Era, 2006.

- REBELO, T. M.; GOMES, A. D. Organizational learning and the learning organization: reviewing evolution for prospecting the future. **The Learning Organization**, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 294-308, 2008. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09696470810879556>>. Acesso em: 05 mar. 2018.
- RIBAS, A. L.; SALIM, C. R. **Gestão de pessoas para concurso**. São Paulo: Alumnus, 2013.
- RIBEIRO, M. A. **Psicologia e gestão de pessoas**: reflexões críticas e temas afins. São Paulo: Vetor, 2009.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Education: Prentice Hall, 2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, Cl. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competências. **Revista Gaúcha Enfermagem**, Porto Alegre, n. 4, p. 570575, dez. 2007. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/3154/1727>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-114, set/dez. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2009v11n25p83>>. Acesso em: 20 maio 2018.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, J. L. S. **Relações entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro**. 2013. 234f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/?p=1657>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

SCARDUELLI, C. O conceito 70-20-10. **LinkedIn**. maio 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/o-conceito-70-20-10-cleber-scarduelli>>. Acesso em: 15 maio 2018.

SCHMITZ JÚNIOR, S. PCCTAE: uma análise na UFSC. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15, 2015, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: UFSC, 2015. p. 1-13.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 22. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SILVA, M. A. B.; LEITE, N. R. P. Aprendizagem e mudança organizacional: em uma instituição de ensino superior em administração. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, e. 77, n. 1, p. 195-224, jan/abr. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112014000100008&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 21 mar. 2018.

SILVA, F. M.; MELO, S. P. T. A implantação por gestão de competência: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (REAT)**, Pelotas, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

STREDWICK, J. **Human resource management**. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2006.

SURVEYMONKEY. Calculadora de Tamanho de Amostra. 2019. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

TARAPANOFF, K. **Aprendizado organizacional:** contexto e propostas, v. 2. São Paulo: Intersaberes, 2012.

TAVARES FILHO, J. P. **Estudo da satisfação no trabalho:** uma aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. 2008. 119f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 2017.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019.** Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

_____. Portal da Capacitação. **Seminário da Escola de Gestores da UFSC marca início das atividades em Florianópolis.** 2017. Disponível em: <<https://noticias.ufsc.br/2017/06/seminario-de-abertura-da-escola-de-gestores-da-ufsc-marca-inicio-das-atividades-em-florianopolis/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

_____. **Relatório da comissão interna de movimentações.** abr. 2018a.

_____. **Relatório de gestão do exercício 2017.** 2018b. Disponível em: <<http://dpqi.seplan.ufsc.br/files/2018/03/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2017.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

_____. Resolução Normativa n. 47/CUN, de 16 de dezembro de 2014. Dispõe sobre a atividade de pesquisa na Universidade Federal de Santa Catarina. Serviço Público Federal. **Órgãos Deliberativos Centrais.** Florianópolis, SC, 2014. Disponível em:

<http://propesq.ufsc.br/files/2017/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o_Normativa_47-2.pdf>. Acesso em: 24 set. 2018.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
SEPLAN - Secretaria de Planejamento e Orçamento. **UFSC em Números - 2008 a 2017**. 2018. Disponível em:
<<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2018/07/UFSC-EM-NUMEROS-2008-A-2017.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERSIANI, A. F.; FISCHER, A. L. A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais. **Revista E&G: Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 8, n. 18, p.10-31, 2008. Disponível em:
<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/315>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Identificação

Cargo:

Função:

Tempo na UFSC:

Ingresso na função:

1 Como acontece o processo de alocação dos concursados aos postos de trabalho? Quais os profissionais que participam deste processo?

2 A alocação destes concursados leva em conta suas qualificações (educação formal) progressas?

3 Existe a preocupação da instituição em delinear o perfil profissional almejado para cada função a ser desempenhada nos setores? Como isso é colocado em prática?

4 De que forma a PRODEGESP interage com as unidades acadêmicas e administrativas no processo de movimentação dos servidores?

5 De uma forma geral, como ocorre a política de movimentação dos servidores TAE? Existem processos formalizados? Como eles foram planejados?

6 A motivação dos servidores e o ambiente organizacional são levados em conta para o movimento de alocação de servidores?

7 A UFSC investe em programas de qualificação para seus servidores. Há uma política de lotação pós-qualificação dos TAE? Como ocorre?

8 No foi evidenciado que muitos servidores com qualificação (Educação Formal), embora tenham aumento nos seus salários, sentem-se desmotivados por não conseguirem contribuir de maneira mais efetiva com a instituição, em função da própria legislação. Diante desta situação, muitos preferem buscar novos desafios, distantes da UFSC. Qual a sua opinião sobre este achado do Relatório? Outros estudos já evidenciaram a mesma situação? Qual o posicionamento da PRODEGESP frente a esses resultados?

9 Existe a preocupação em melhorar/reformular normas e regulamentos no tocante ao desenvolvimento profissional dos servidores?

10 A gestão por competências está efetivamente implementada na universidade? Qual modelo adotado? É possível descrever os principais pontos deste processo de implantação?

11 Como a PRODEGESP vê/promove a aprendizagem organizacional na universidade?

12 A PRODEGESP incentiva a transferência de conhecimentos entre os servidores? De que maneira? Qual o papel do gestor neste processo de compartilhamento de conhecimento?

13 A capacidade absorviva é de suma importância para uma universidade. Como este processo acontece na UFSC?

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas

Identificação

Cargo:

Função:

Tempo na UFSC:

Ingresso na função:

1 Como ocorre a interação entre sua unidade e a PRODEGESP no tocante à alocação de servidores?

2 É do seu conhecimento a forma como acontece à movimentação interna dos servidores na instituição (no tocante a alocação nas unidades)?

3 As teorias sobre Gestão de Pessoas afirmam que o perfil do servidor é importante para a função que ele desenvolve. Quando há a necessidade de ampliação da equipe e a consequente solicitação de servidor à PRODEGESP, observa-se o esforço deste setor para adequar o perfil pessoal do servidor ao perfil do posto de trabalho?

4 Existe esta mesma preocupação com a especificação das qualificações (Educação Formal) do servidor, para alocá-lo a um posto de trabalho?

5 Como ocorre o processo de alocação dos servidores na sua unidade?

6 A qualificação por meio de cursos promovidos pela Educação Formal é um fator importante para o desempenho do servidor?

7 É do seu conhecimento os cursos de Educação Formal realizados pelos servidores de sua unidade?

8 Há algum remanejamento do servidor por conta da realização desses cursos? Como acontece?

9 O senhor, como gestor, procura conhecer a vida profissional progressiva dos novos servidores que chegam a sua unidade (com o fim de otimizar o seu desempenho) ?

10 É do seu conhecimento os resultados obtidos no Relatório?

11 Neste Relatório foi evidenciado que muitos servidores com qualificação (Educação Formal), embora tenham aumento nos seus salários, sentem-se desmotivados por não conseguirem contribuir de maneira mais efetiva com a instituição, em função da própria legislação. Diante desta situação, muitos preferem buscar novos desafios, distantes da UFSC. O senhor já havia percebido esta insatisfação/desmotivação? Qual a sua opinião sobre este achado do Relatório?

12 Partindo do pressuposto de que há servidores insatisfeitos quanto à relação - perfil do servidor e posto de serviço ocupado - quais as suas sugestões para modificar este quadro, ou minimizar seus efeitos?

13 Como a sua gestão realiza a absorção/assimilação de novos conhecimentos? Existem processos formalizados? Como eles foram planejados?

14 Na sua gestão incentiva-se a transferência de conhecimentos entre os servidores? Como gestor, qual o seu papel no compartilhamento dos conhecimentos na unidade?

15 Há o compartilhamento das competências individuais de cada servidor com o grupo/unidade? Como acontece?

APÊNDICE C - Questionário Aplicado aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação



ESTUDO DO APROVEITAMENTO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC

PERGUNTAS

RESPOSTAS 575

Seção 1 de 4

ESTUDO DO APROVEITAMENTO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC

PÚBLICO ALVO: SOMENTE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC QUE RECEBEM INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Meu nome é Mabel Fatima Schleder Cezar Wiggers, sou servidora da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU/UFSC), sob orientação do professor Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré (PPGAU/UFSC). O estudo tem como objetivo descrever as ações que a UFSC adota em relação ao aproveitamento das qualificações dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE).

Assim, se você é servidor Técnico-Administrativo em Educação da UFSC e recebe Incentivo à Qualificação, você se enquadra como sujeito desta pesquisa. Serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos.

Este questionário (on-line) levará 5 minutos aproximadamente para ser finalizado. Você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico de modo que os benefícios da sua contribuição poderão ser observados na proposição de melhorias para a área de gestão da UFSC.

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no e-mail mabel.cezard@ufsc.br ou mabel.schleder@gmail.com ou pelo telefone (48) 99850-7828, ou ainda por meio da entidade responsável (PPGAU/UFSC), (48) 3721-6525.

Mabel Fatima Schleder Cezar Wiggers (mestranda) e Prof. Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré (orientador).

Você aceita participar da pesquisa?

- Aceito.
- Não aceito.

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 4

Não aceito.

Infelizmente você não poderá seguir com a pesquisa sem concordar com o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).

Após a seção 2 Enviar formulário

Seção 3 de 4

Perfil

1. Com qual gênero se identifica?

- Feminino
- Masculino
- Outros...

2. Nível de formação *

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

Lista suspensa



Obrigatória

3. Qual cargo você ocupa?

4. Possui Função Gratificada ou cargo de Direção?

- Sim
- Não

5. Qual seu tempo de serviço na UFSC?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos Mais de 20 anos

6. Possui Incentivo à Qualificação?

- Sim
- Não

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 4

Percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre o aproveitamento de suas qualificações

ATENÇÃO!

É fundamental que o termo "Qualificação" seja considerado como os cursos de educação formal (conceito trazido pelo Decreto nº 5.825/2006*), como por exemplo: ENSINO MÉDIO, GRADUAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO, MESTRADO, DOUTORADO.

NÃO confundir com o conceito de Capacitação (conceito estabelecido no Decreto 5.707/2006) que refere-se aos cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos.

Nas questões de 1 a 12, escolha a opção que melhor reflete sua opinião.

1. A(s) qualificação(ões) adquiridas (ensino fundamental, ensino médio, graduação, especialização, mestrado, doutorado e pós doutorado) ampliam os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo

Concordo Totalmente

2. Você tem oportunidade para exercer, na Universidade Federal de Santa Catarina, as competências e habilidades adquiridas na(s) sua(s) qualificação(ões).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

3. A Universidade Federal de Santa Catarina sabe aproveitar o potencial das pessoas que fazem parte do seu quadro de servidores, estimulando seu desempenho pessoal e profissional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

4. A Universidade Federal de Santa Catarina possui estratégias para o aproveitamento das qualificações adquiridas por seus servidores.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

5. A Universidade Federal de Santa Catarina conta com um banco de competências dos seus servidores e dissemina por toda a instituição.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

6. Receber o Incentivo à Qualificação foi o principal motivo para buscar formação superior ao exigido para meu cargo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7. Receber o Incentivo à Qualificação estimulou a busca pela formação superior ao exigido para o cargo, porém, sinto a necessidade de ter minhas competências melhor aproveitadas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8. A possibilidade de ter minha(s) qualificação(ões) cada vez mais alinhada (s) às atribuições do meu cargo e meu setor me deixam motivado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9. Os servidores Técnico-Administrativos em Educação, da Universidade Federal de Santa Catarina, cujas qualificações não estão sendo aproveitadas, buscarão outras organizações que possam aproveitar melhor seu potencial.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. A evasão de servidores Técnico-Administrativos em Educação, da Universidade Federal de Santa Catarina, cujas qualificações não estão sendo aproveitadas, pode trazer sérios problemas ao desempenho organizacional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. O remanejamento do servidor com qualificação para outros setores que possam melhor aproveitar o seu potencial profissional e pessoal, diminui a possibilidade de evasão e, conseqüentemente, não compromete o desempenho organizacional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. As chefias promovem, reconhecem e recompensam o aprendizado individual e organizacional e a criação do conhecimento.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Quais sugestões você deixaria para que a UFSC poder melhor aproveitar a qualificação de seus servidores Técnico-Administrativos em Educação?

Texto de resposta longa

ANEXO A - Carta de Florianópolis



CARTA DE FLORIANÓPOLIS

SEMINÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Coordenação Nacional do FORGEPE – Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas da Andifes, convidou os membros do FORGEPE e as pessoas por eles indicados, para participarem do Seminário de Gestão de Pessoas, na Perspectiva da Gestão por Competências – limites e possibilidades do Decreto nº 5.707/2006 nas Universidades Públicas Federais.

O Seminário ocorreu nos dias 28, 29 e 30 de março de 2017, na Universidade Federal de Santa Catarina, com o objetivo de discutir os limites e as possibilidades existentes para a implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências. Foram apresentados no Seminário, os relatos de seis experiências de universidades públicas federais brasileiras, no que tange à implementação dos princípios contidos no Decreto 5.707/2006. Também foram apresentadas, quatro conferências que contribuíram para a reflexão da gestão por competências, sob os seguintes aspectos: histórico, teórico, jurídico, e por fim, na perspectiva da política pública.

Diante destas reflexões, foi apontado que o modelo de gestão por competência é relevante para o desenvolvimento Institucional, porém, existem desafios concretos quanto a sua implantação, em especial, no que se refere, a área de gestão de pessoas, como por exemplo: admissão, capacitação e avaliação de desempenho, entre outros componentes correlatos.

O compartilhamento das experiências realizadas no Seminário, serviu como arcabouço prático/teórico para refletir sobre a aplicabilidade do referido Decreto, após onze anos de sua publicação. As sínteses destes trabalhos foram apresentadas ao final do evento e serviram como base para elaboração e a aprovação do presente documento, denominado, “Carta de Florianópolis”.

As considerações fundamentais, oriundas das sínteses, construídas ao final do Seminário, foram as que seguem:

1- A importância do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- administrativos em Educação (PCCTAE), no que se refere a sua implantação e definição das atribuições dos cargos. Entretanto, considera-se relevante discutir os limites e as possibilidades do Plano, tendo em vista que algumas questões já não atendem a realidade. Ressaltou-se, a importância de resgatar a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

2- A área de gestão de pessoas necessita estar conectada ao processo de formação. Todo gestor tem que adquirir consciência, se a mesma não existir, que sobretudo, deverá atuar como um gestor de pessoas. A formação dos gestores é o centro desta concepção. Para tanto, foi apresentada uma proposta que será discutida no FORGEPE Pleno, de uma formação, em nível nacional para os Pró-Reitores e Diretores da área de Gestão de Pessoas.

3- Faz-se necessário, ações que visem a compreensão da comunidade universitária sobre o que é a gestão por competências. Contudo, não basta, somente o gestor incorporar tal entendimento, ou seja, todos os servidores, sejam gestores ou não, precisam compreender e serem sensibilizados, quanto a relevância de se trabalhar por meio da gestão por competências.

4- A institucionalização do Decreto 5.707/2006, teve sua face positiva, uma vez que, impulsionou ações de capacitação/aprendizagens, em especial, junto aos servidores técnico administrativos em educação. O PCCTAE ajudou efetivamente, na construção de um pilar, que compõe a razão de ser e de existir das universidades, que é o processo formativo/ensino, contribuindo desta forma, para reduzir de modo teórico e prático, as defasagens de conhecimentos, de habilidades e de atitudes, entre servidores técnicos administrativos em educação, e dos servidores docentes.

5- O Decreto 5.707/2006, muito embora tenha potencializado ações de capacitação, apresenta limitações concretas para a sua operacionalidade, para o desenvolvimento do servidor na carreira, no que se refere ao processo da admissão e da avaliação de desempenho. Não somente por meio da política institucional, mas, também pela política pública que não dá suporte para que as diretrizes do Decreto se materializem, essencialmente diante da limitação das atribuições dos cargos vigentes.

1- Indicação da criação de um fórum de discussão no modelo de redes de aprendizagens, que possibilite uma permanente troca de experiências entre as universidades públicas federais.

2- A manutenção de um banco de talentos, cuja essência seja a formação de consultores internos, com ênfase nas diretrizes institucionais, no que diz respeito a capacitação e a definição de políticas públicas, no que se refere a admissão, o desenvolvimento, e avaliação.

3- Proposta de elaboração de um manual de boas práticas, no intuito de materializar as conquistas alcançadas e as reflexões pertinentes aos desafios enfrentados, quando da implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências.

4- Proposta de publicação de um livro, resultado das experiências relatadas e das concepções práticas/teóricas apresentadas no Seminário.

5- Por fim, faz-se necessário a interlocução com o Ministério da Educação, com o objetivo de obter maior clareza e entendimento sobre os princípios e diretrizes para viabilizar uma política de gestão por competências nas universidades federais brasileiras.

Para finalizar, ratificamos o compromisso de fortalecer a política de gestão, conforme prevê o Decreto 5.707/2006. Isto posto, encaminhamos esta Carta à essa Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior e solicitamos o envio desta à Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e à Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com o propósito, se possível, de rever o Decreto, diante da sua não efetividade prática, na área de gestão de pessoas, por meio da gestão por competências, nas Universidades Públicas Federais.

Em síntese, o Seminário, onde estavam presentes, representantes expressivos das universidades públicas federais, indica e enaltece, a relevância do comprometimento de todos(as) com a construção efetiva do desenvolvimento da área de gestão de pessoas, uma vez que, se compartilha fortemente, a ideia de que, as Universidades Federais, Públicas e Brasileiras, são em essência, a combinação das milhares de pessoas que as compõem.

Comissão Organizadora do Seminário de Gestão de Pessoas, na Perspectiva da Gestão por
Competências – limites e possibilidades do
Decreto nº 5.707/2006 nas Universidades Públicas Federais.

**ANEXO B - Roteiro de Entrevista –
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas (PRODEGESP)**

Identificação

Cargo:

Função:

Tempo na UFSC:

Ingresso na função:

1. Ao passar no concurso público, como as pessoas são alocadas nos postos de trabalho? É considerada a sua vida profissional progressa?
2. O processo de alocação dos concursados conta com a participação de psicólogo organizacional?
3. São realizadas entrevistas com os concursados? O que é feito com o resultado das entrevistas?
4. O perfil “desejado” dos servidores consta em algum registro formal da universidade? O modelo de gestão por competências apresentado por Lopez (espanhol) ressalta a importância da observação dos perfis. Como o perfil das pessoas é observado/considerado na alocação e movimentação de servidores?
5. Como as competências individuais de cada membro são compartilhadas com o grupo? Como gestor, qual o seu papel no compartilhamento dos conhecimentos no grupo?
6. Há uma política de lotação pós-qualificação dos TAE? Como ocorre?
7. Há oportunidade para os servidores que adquiriram qualificações superiores ao exigido para o cargo? Quais?
8. Considerando que a UFSC investe em programas de qualificação, você acredita que a universidade sabe aproveitar esse potencial na própria organização, aumentando o desempenho produtivo dos servidores?
9. A PRODEGESP incentiva a transferência de conhecimentos entre as pessoas? Como ocorre?
10. Como ocorre a política de movimentação dos servidores TAE? Existem processos formalizados? Como eles foram planejados?

ANEXO C - Roteiro de Entrevista com Gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas

Identificação

Cargo:

Função:

Tempo na UFSC:

Ingresso na função:

1. Como ocorre a interação entre sua Pró-Reitoria e a PRODEGESP no tocante à alocação de servidores?
2. Há a especificação das qualificações do servidor para alocá-lo um posto de trabalho?
3. Com vista à necessidade de ampliação da equipe e a conseqüente solicitação de servidor a PRODEGESP, o senhor percebe o esforço deste setor para adequar o perfil pessoal do servidor ao perfil do posto de trabalho?
4. Para alocação de servidores é realizada entrevista com o servidor? O que a entrevista procura investigar? Alguma pergunta específica sobre os cursos de educação formal?
5. Qual o critério de seleção dos entrevistados? A educação formal é um fator importante?
6. Você conhece os cursos de educação formal realizados pelos servidores do seu setor?
7. Há algum remanejamento do servidor por conta da realização desses cursos?
8. Quando sua unidade recebe um servidor, o senhor como gestor, procura conhecer a vida profissional progressiva da pessoa com o objetivo de otimizar o exercício de suas funções (dentro das atribuições do cargo)? Recordar-se de alguma situação, na qual tenha ocorrido este interesse?

- 9.** Como a sua Pró-Reitoria, em sua gestão, realiza a absorção/assimilação de novos conhecimentos? Existem processos formalizados? Como eles foram planejados?
- 10.** De que forma a sua Pró-Reitoria incentiva a transferência de conhecimentos entre as pessoas?
- 11.** Como as competências individuais de cada membro são compartilhadas com o grupo? Como gestor, qual o seu papel no compartilhamento dos conhecimentos no grupo?
- 12.** São observados servidores insatisfeitos por conta do perfil?
- 13.** Partindo do pressuposto de que há servidores insatisfeitos quanto à relação, perfil do servidor e posto de serviço ocupado, quais as suas sugestões para modificar este quadro de insatisfação, ou ao menos minimizar seus efeitos?

ANEXO D - Questionário Servidores Técnico-Administrativos em Educação

Características Pessoais e Profissionais

***Obrigatório**

- 1. Sexo***
 - Feminino
 - Masculino
- 2. Possui Incentivo à Qualificação? ***
 - Sim
 - Não
- 3. Nível de formação: ***
 - Ensino Fundamental
 - Ensino Médio
 - Graduação
 - Especialização
 - Mestrado
 - Doutorado
 - Pós-Doutorado
- 4. Qual seu tempo de serviço na UFSC? ***
 - Menos de 1 ano
 - De 1 a 5 anos
 - De 5 a 10 anos
 - De 10 a 15 anos
 - De 15 a 20 anos
 - Mais de 20 anos

Percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre o aproveitamento das qualificações

- 1. Você está satisfeito com relação às suas qualificações e as oportunidades que lhe são dadas de exercê-las na Universidade Federal de Santa Catarina? ***
 - Insatisfeito
 - Pouco Satisfeito
 - Razoavelmente satisfeito
 - Satisfeito
 - Muito Satisfeito

2. A respeito da afirmação: "A Universidade Federal de Santa Catarina sabe aproveitar o potencial das pessoas, aumentando seu desempenho pessoal e profissional". *

- Discordo muito da afirmação
- Discordo da afirmação
- Estou indeciso sobre a afirmação
- Concordo com a afirmação
- Concordo muito com a afirmação

3. A respeito da afirmação: "A Universidade Federal de Santa Catarina possui estratégias para o aproveitamento das qualificações e do potencial das pessoas, aumentando seu desempenho pessoal e profissional". *

- Discordo muito da afirmação
- Discordo da afirmação
- Estou indeciso sobre a afirmação
- Concordo com a afirmação
- Concordo muito com a afirmação

4. A respeito da afirmação: "Os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina cujas qualificações não estão sendo aproveitadas podem vir a procurar outras organizações onde possam aplicar seu potencial". *

- Discordo muito da afirmação
- Discordo da afirmação
- Estou indeciso sobre a afirmação
- Concordo com a afirmação
- Concordo muito com a afirmação

5. A respeito da afirmação: "Uma evasão acentuada dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina cujas qualificações não estão sendo aproveitadas pode trazer sérios problemas ao desempenho organizacional. Contudo, seu remanejamento para setores em que possam realizar o potencial profissional e pessoal não ensejaria tais problemas". *

- Discordo muito da afirmação
- Discordo da afirmação
- Estou indeciso sobre a afirmação
- Concordo com a afirmação
- Concordo muito com a afirmação

6 - Quais sugestões você deixaria para que a UFSC possa aproveitar a qualificação de seus servidores técnico-administrativos?

ANEXO E - Carta Convite do TER/SC para Viabilidade do Projeto de Extensão com a UFSC



Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina
Secretaria de Gestão de Pessoas
Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional

CARTA CONVITE

Ilma. Sra.
Dra. Maiana Farias de Oliveira Nunes
DD Professora da Universidade Federal de Santa Catarina

Prezada Professora Maiana

O Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina gostaria de convidá-la a firmar parceria, através de Projeto de Pesquisa e Extensão, sem custos, com expectativa de duração de dois anos e meio, a partir de agosto de 2017, com o objetivo de auxiliar a Secretaria de Gestão de Pessoas deste Tribunal no desenvolvimento das seguintes atividades:

- Levantamento de perfil psicológico-profissional de todos os servidores do TRES;
- Mapeamento das atividades das Unidades para cruzamento de informações em relação ao perfil desejado;
- Auxílio na reestruturação do modelo de avaliação de desempenho dos servidores;
- Auxílio no planejamento e condução de avaliação de clima.

Ficaremos honrados em contar com o seu apoio.

Cordialmente,

Beatriz Prudêncio Soares
Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional substituta

ANEXO F - Projeto de Extensão entre TER/SC e UFSC



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 PRO-REITORIA DE EXTENSÃO
 SIGPEX

Projeto de Extensão Revisão de processos de gestão de pessoas junto ao Tribunal Regional Eleitoral- SC

Tipo: Extensão

Forma de Extensão: Projeto de Extensão

Número: 201704027

Data de: 22/05/2017

Situação: Aprovado (23/05/2017 - Colegiado do Departamento)

Dados Gerais

Resumo:

Os objetivos desse projeto envolvem auxílio na condução de análises de cargos (levantamento do perfil psicológico para os cargos, comparação do perfil dos cargos com perfis de personalidade, auxílio no planejamento e na condução avaliação de clima, colaboração no planejamento e realização de avaliação psicológica no TPE, auxílio na revisão, planejamento e na condução avaliação de desempenho). Trata-se de um projeto em parceria com duas psicólogas do TPE, juntamente com profissionais das áreas de Tecnologia de Informação e Administração, que auxiliando no mapeamento dos processos de trabalho.

Palavras Chave:

análise de cargos, avaliação psicológica, desenvolvimento de carreira;

Período:

01/08/2017 até 27/02/2020

Público Alvo:

servidores do TPE

Projeto/Programa tem sigilo ou confidencialidade?

Sim



Projeto de Extensão

Revisão de processos de gestão de pessoas junto ao Tribunal Regional Eleitoral-SC

Número: 201704027

Situação: Aprovado (23/05/2017 - Criedado do Departamento)

Descrição

Contexto:

A coordenação do desenvolvimento organizacional do TRE-SC tem buscado aprimorar seus processos de gestão de pessoas e, por esse motivo, procurou contato com o Depto de Psicologia-UFSC, para firmar parceria para revisão de processos de gestão de pessoas.

Objetivos(Gerais e Específicos):

Objetivo geral: revisar processos de gestão de pessoas utilizados no TRE-SC

Objetivos específicos: auxílio na condução de análise de cargos; levantamento do perfil psicológico para dos cargos; comparação do perfil dos cargos com perfis de personalidade; auxílio no planejamento e na condução avaliação de clima; colaboração no planejamento e realização de avaliação psicológica no TRE; auxílio na revisão, planejamento e na condução avaliação de desempenho.

Metodologia:

O trabalho será realizado por meio de reuniões quinzenais para discussão das passas do trabalho, com a equipe multidisciplinar. Um estagiário do curso de psicologia (estágio obrigatório) também auxiliará na execução do projeto. As reuniões buscarão discutir como executar os objetivos do projeto, e também para treinar os profissionais envolvidos em novas metodologias (exemplo: treinamento das psicólogas para aplicação dos testes psicológicos para levantamento de perfil). A sala de trabalho da professora ou alguma sala do Sapsi serão utilizadas para as reuniões.

Justificativa:

Esse projeto se justifica uma vez que instituições públicas apresentam processos de gestão de pessoas que podem ser aprimorados. Na administração pública há alguns entraves quanto aos avanços na gestão de pessoas relacionados à legislação, contudo é importante tentar aplicar conhecimentos científicos da Psicologia das Organizações e do Trabalho nesse contexto, uma vez que os mesmos podem beneficiar a saúde dos trabalhadores e sua satisfação com o desenvolvimento de carreira.

Resultados esperados:

Espera-se realizar o mapeamento dos processos de trabalho dos cargos do TRE e realizar avaliações psicológicas de modo caracterizar o perfil dos setores e cargos. Esses dados serão úteis para a movimentação de pessoas no TRE (mudança de postos de trabalho, por exemplo).

ANEXO G - Ascensão Funcional e Inconstitucionalidade

© BuscaLegis.ccj.ufsc.br

Ascensão Funcional e Inconstitucionalidade

William Douglas

*Juiz Federal, Mestre em Direito e Professor da Universidade Salgado de Oliveira

Tatiana Jogaib Jardim*

*Advogada.

A Lei 8112/90, em sua redação original, previa, no artigo 8º, inciso III, como forma de provimento de cargo público a ascensão funcional.

De acordo com Maria Sylvia Di Pietro, *in* Manual de Direito Administrativo, Ed. Atlas, 18ª edição, pág. 525, ascensão é "o ato pelo qual o funcionário ou servidor passava de um cargo a outro de conteúdo ocupacional diverso".

Desta forma, o funcionário público que, após várias promoções, atingisse a última classe de sua carreira, ingressaria no início de outra carreira superior e assemelhada à anterior, sem ter prestado concurso público para tanto. Ou seja, poderia haver investidura em cargo público sem a prévia realização de concurso público.

A Emenda Constitucional 01/69, no art. 97, §1º dizia que: "Art. 97. Os cargos públicos serão acessíveis a todos os brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei.

§1º. A primeira investidura em cargo público dependerá de aprovação prévia, em concurso público de provas ou de provas e títulos, salvo os casos indicados em lei.

Porém, a Constituição Federal, retirou o vocábulo "primeira", passando a dispor, em seu artigo 37, inciso II, que: "II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração".

A ascensão funcional era prevista na Constituição do Estado do Rio de Janeiro, que no artigo 80 do ADCT dizia que: "Art. 80. Fica assegurado aos Detetives-Inspetores e Escrivães de Polícia de 1ª Classe, Bacharéis em Direito, com mais de 10 anos de efetivo serviço no grupo POL que, à época da promulgação da Constituição Federal, possuíam mais de 5 anos na classe e que tenham frequentado o mínimo de 50% de horas/aula no curso específico inerente ao cargo, o aproveitamento na classe inicial do cargo de Delegado de Polícia."

Ocorre que o referido dispositivo teve a sua constitucionalidade questionada na ADI 231, julgada em 05/08/1992, sendo que o Supremo Tribunal Federal assim decidiu:

AÇÃO DIRETA DE
 INCONSTITUCIONALIDADE. ASCENSAO
 OU ACESSO, TRANSFERENCIA E
 APROVEITAMENTO NO TOCANTE A
 CARGOS OU EMPREGOS PUBLICOS. - O
 CRITÉRIO DO MÉRITO AFERIVEL POR
 CONCURSO PÚBLICO DE PROVAS OU DE
 PROVAS E TITULOS E, NO ATUAL
 SISTEMA CONSTITUCIONAL,
 RESSALVADOS OS CARGOS EM
 COMISSAO DECLARADOS EM LEI DE
 LIVRE NOMEAÇÃO E EXONERAÇÃO,
 INDISPENSÁVEL PARA CARGO OU
 EMPREGO PÚBLICO ISOLADO OU EM
 CARREIRA. PARA O ISOLADO, EM

QUALQUER HIPÓTESE; PARA O EM CARREIRA, PARA O INGRESSO NELA, QUE SÓ SE FARA NA CLASSE INICIAL E PELO CONCURSO PÚBLICO DE PROVAS OU DE PROVAS TÍTULOS, NÃO O SENDO, POREM, PARA OS CARGOS SUBSEQUENTES QUE NELA SE ESCALONAM ATÉ O FINAL DELA, POIS, PARA ESTES, A INVESTIDURA SE FARA PELA FORMA DE PROVIMENTO QUE E A "PROMOÇÃO". **ESTAO. POIS. BANIDAS DAS FORMAS DE INVESTIDURA ADMITIDAS PELA CONSTITUIÇÃO A ASCENSAO** E A TRANSFERENCIA, QUE SÃO FORMAS DE INGRESSO EM CARREIRA DIVERSA DAQUELA PARA A QUAL O SERVIDOR PÚBLICO INGRESSOU POR CONCURSO, E QUE NÃO SÃO, POR ISSO MESMO, INSITAS AO SISTEMA DE PROVIMENTO EM CARREIRA, AO CONTRARIO DO QUE SUCEDE COM A PROMOÇÃO, SEM A QUAL OBVIAMENTE NÃO HAVERA CARREIRA, MAS, SIM, UMA SUCESSÃO ASCENDENTE DE CARGOS ISOLADOS. - O INCISO II DO ARTIGO 37 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL TAMBÉM NÃO PERMITE O "APROVEITAMENTO", UMA VEZ QUE, NESSE CASO, HÁ IGUALMENTE O INGRESSO EM OUTRA CARREIRA SEM O CONCURSO EXIGIDO PELO MENCIONADO DISPOSITIVO. AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE QUE SE JULGA PROCEDENTE PARA DECLARAR INCONSTITUCIONAIS OS ARTIGOS 77 E 80 DO ATO DAS DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS TRANSITORIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. (ADI 231/ RJ - RIO DE JANEIRO AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE Relator(a): Min. MOREIRA ALVES Julgamento: 05/08/1992 Órgão Julgador: TRIBUNAL PLENO Publicação: DJ DATA-13- 11-1992).

Assim, com a Constituição Federal de 1988, passou-se a entender que a ascensão funcional não fora recepcionada por esta, visto que, de acordo com o artigo 37, II da Magna Carta, qualquer investidura em cargo público só poderá ser feita via concurso público.

Vale frisar que, apenas cinco anos após essa decisão do Supremo, com a Lei 9.527/1997, é que o inciso III do artigo 8º da Lei 8112/90 foi revogado, deixando de haver no nosso ordenamento jurídico previsão legal sobre a ascensão funcional.

Atualmente, tramita no Congresso Nacional uma Proposta de Emenda Constitucional (PEC) nº 257/1995, com o objetivo de alterar o inciso II do artigo 37 da CF, passando a admitir a ascensão funcional. Ressurge, então, a seguinte discussão: seria essa Proposta de Emenda inconstitucional? Estaria ela violando o rol de cláusulas pétreas, consagrado no artigo 60, § 4º da CF? Ou, ao contrário, tal Proposta de Emenda é constitucional, sendo, ainda, uma forma de estimular o servidor público?

O artigo 60, §4º, IV da CF inclui como cláusula pétrea os direitos e garantias individuais, sendo que o artigo 5º, *caput* da CF diz que: "*Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade...*".

No curso das discussões no parlamento será preciso observar o que vai ser proposto ao final, se o retorno da ascensão como havia antes (o que limitará sua aplicação, por ser uma promoção vertical) ou uma reserva de vagas nos concursos na qual qualquer servidor público concursado tenha a possibilidade de participar. Nesse segundo caso, o efeito da modificação será bem maior.

Poder-se-ia argumentar contra a referida PEC que esta violaria o direito à igualdade constitucionalmente garantido, pois, ao reservar vagas de uma determinada carreira a servidores públicos já integrantes de carreira distinta do mesmo quadro funcional, estaria beneficiando estes em detrimento das demais pessoas que prestariam concurso público para preenchimento dessas vagas.

Porém, *data venia*, não nos parece que tal argumento mereça prosperar. Como já sabido, o princípio da igualdade constitucionalmente garantido consiste em tratar de forma igual os iguais e desigualmente os desiguais. Assim, não há que se falar em "igualdade de tratamento" entre aquele servidor que já se encontra num determinado quadro funcional e aqueles que ainda não ingressaram nele. O fato de já ter vencido um concurso público e ter laborado determinado período, em geral não curto, no serviço público indica mérito e experiência que podem e devem ser considerados. Nesse sentido, ninguém questiona a validade das provas de títulos como meio de reconhecer formação especial