



OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA - UMA ANÁLISE RELACIONADA AO DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

BRUNA BORGHEZAN MARTINS
MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU
KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA
HUMBERTO TONANI TOSTA
EDIVANDRO LUIZ TECCHIO

RESUMO

A Administração de Recursos Humanos, nos últimos anos em função das transformações que as organizações vêm vivenciando, está assumindo um caráter estratégico, com isso um foco maior vem sendo demonstrado na gestão das competências dos funcionários. Na Administração Pública Brasileira, a gestão de competências tomou foco como objeto de estudo e implantação nas organizações a partir do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Portanto, tem-se como objetivo desta pesquisa analisar quais os desafios que se apresentam para a implantação da gestão do desempenho por competências na UFSC, considerando principalmente a avaliação de desempenho em si e o treinamento e desenvolvimento, causa e conseqüência dela. Esta pesquisa, quanto aos procedimentos metodológicos é classificada como predominantemente qualitativo, possuindo caráter descritivo-interpretativo. A coleta de dados realizada por meio de quatro fontes principais: observação participante, análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas. Por fim, a análise dos dados foi feita através do estabelecimento de relações entre a análise documental. Na análise identificou-se que o levantamento de necessidades de capacitação verificou prioritariamente os conhecimentos a serem desenvolvidos em detrimento das habilidades e atitudes. Já na avaliação de desempenho o que se percebeu que seu resultado não repercutiu em outras ações de recursos humanos que não a obtenção da progressão por mérito.

Palavras-Chave: Competências; Avaliação de Desempenho; Treinamento e Desenvolvimento

1 INTRODUÇÃO

Face às novas demandas e contextos existentes no mundo hoje em dia, as organizações vêm se adaptando e remodelando seus processos de gestão de pessoas frente aos desafios apresentados. Nesse sentido, nas organizações públicas e, dentre elas, as universidades federais, está presente a discussão acerca de uma nova forma de gerir as pessoas.

Desse modo, é necessário refletir sobre como os processos de gestão de pessoas atualmente estão sendo geridos e a partir desse diagnóstico verificar quais as dificuldades estão sendo enfrentadas, quais as consistências e inconsistências nos processos e em que medida os mesmos poderiam estar alinhados com a proposta da gestão por competências.

Além disso, tem sido enfatizada por diversos autores a importância das pessoas nas universidades e da maneira de como gerenciá-las (ZACCARELLI, 1986; GRILLO, 2001). Portanto, a gestão de pessoas nas universidades tem papel crucial.

As universidades dependem da competência de professores, pesquisadores, técnicos e administradores para alcançarem seus objetivos, ou seja, precisam manter seus profissionais

em constante processo de atualização a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos, garantindo a qualidade do ensino que ministram e da pesquisa que realizam (GRILLO, 2001).

Para isso é necessário o desenvolvimento de ações voltadas à valorização das pessoas, com vistas em torná-las mais eficazes naquilo que fazem, uma vez que, o desempenho da organização está diretamente ligado ao desempenho das pessoas que a compõem, mesmo porque, de acordo com Stewart (apud BIAGIO, 2007), o capital intelectual é um dos parâmetros de aferição de sucesso das organizações, portanto, deve-se definir uma forma de mensurá-lo, pois as medidas de desempenho devem servir como balizamento para os rumos empresariais.

Visto isso, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), objeto de estudo desse trabalho, possui, em sua estrutura, 5.030 servidores, dos quais 2.177 são docentes e 2.853 técnico-administrativos, que atendem a 36.752 alunos divididos em nível pré-escolar, ensino básico, superior e pós-graduação. Percebe-se, pois, a complexidade envolvida para gerir tamanha estrutura.

Sendo assim, o objetivo deste estudo é de analisar quais os desafios que se apresentam para a implantação da gestão do desempenho por competências na UFSC, considerando principalmente a avaliação de desempenho em si e o treinamento e desenvolvimento, causa e consequência dela.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é parte especializada da Ciência da Administração que consiste em todas as ações que têm por objetivo a integração do colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994).

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a ARH passou do tradicional departamento de pessoal da década de 50, pela divisão de relações industriais na década de 60, à recente área de recursos humanos, e atualmente assistiu-se a significativas mudanças que apontam para um inovador modelo de gestão de pessoas. Um modelo de gestão de pessoas, segundo o autor, que visa um melhor desempenho organizacional.

Seguindo a história da ARH, segundo Ivancevich (2008), importante salto se deu a partir da gestão científica juntamente com a psicologia industrial, duas abordagens paralelas introduzidas no século XIX.

A gestão científica representava o esforço de enfrentamento da ineficácia no trabalho, principalmente por meio de métodos de trabalho, estudo de tempo e movimento e especialização. A psicologia industrial representava a aplicação dos princípios psicológicos no intuito de melhorar a capacidade do trabalhador de apresentar um melhor desempenho.

Outro fator contribuinte para a formação da área de gestão de RH, segundo o mesmo autor, foi o chamado movimento das reações humanas. Os estudos realizados em Hawthorne por Elton Mayo ressaltaram a importância da interação social e do trabalho em grupo no nível da produção e satisfação dos empregados. O movimento das relações humanas acabou em meados da década de 60, tornando-se ramo contribuinte da área do comportamento.

Para Ivancevich (2008), a história inicial da área de pessoal ainda ofusca a importância da função de gestão de RH para a direção da empresa. Até a década de 60, a função de pessoal era vista como uma unidade de manutenção de registros. No entanto, os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas.

Hoje, a função de gestão de RH não se limita apenas ao arquivamento, à organização e à manutenção de registros. A gestão de RH exerce importante papel na identificação de problemas de recursos humanos e na criação de soluções (IVANCEVICH, 2008).

Assim, a Administração de Recursos Humanos (ARH) pode ser conceituada como a parte especializada da Ciência da Administração que consiste em todas as ações que têm por objetivo a integração do colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994).

Zaccarelli (1986) fundamenta que nas universidades, a administração dos recursos humanos é sem dúvida a área fundamental. Um erro na política de recursos humanos pode custar o declínio da universidade.

Dessa maneira, um novo modelo de gestão de RH que vem sendo discutido e aplicado pelas organizações e que tem como premissa o aperfeiçoamento continuado das pessoas é gestão por competências. Atualmente se discute a possibilidade de implantação de tal modelo nas universidades públicas.

Segundo Santos (2008), o cenário de surgimento do tema possui características comuns que seriam a baixa previsibilidade de atividades; o trabalho constante e informal; organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidades; foco nos resultados; alta aprendizagem; e a crise nas associações sindicais de trabalhadores.

2.1 Gestão por Competências

A utilização do termo competência de uma maneira mais geral não é recente. A expressão vem sendo utilizada, de acordo com Isambert-Jamati (1997), desde o final da Idade Média, contudo, à época, associada essencialmente à linguagem jurídica, atribuindo a alguém ou a um órgão a faculdade para apreciar e julgar certas questões. Por analogia, o conceito veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se sobre determinado assunto.

Mais tarde, no campo organizacional, com o advento da Administração Científica, o termo passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Nessa época, as organizações, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento, procuravam aperfeiçoar em seus trabalhadores as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões estritamente técnicas relacionadas às atividades realizadas (PIRES et al, 2005).

Segundo Pires et al (2005), sob essa perspectiva, a competência seria, então, um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função.

O conceito de competências surge, portanto, com o desenvolvimento de capacidades que podem ser mobilizadas em situações, em sua maioria, pouco previsíveis. Compatibiliza-se a noção de competência e evento proposta por Zarifian (2001). Assim, o evento é caracterizado como o imprevisto e está relacionado a novos usos e novos processos que fazem parte da vida normal de uma organização.

Desse modo, a base fundamental da abordagem de competência deixa de ser o desenho dos cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao sucesso da organização e dos seus parceiros.

Souto Maior (2004) apresenta que um dos aspectos mais importantes da gestão de pessoas que é a gestão das competências individuais que representam a integração do conhecimento teórico com o conhecimento prático e das qualidades individuais. Gerenciar essas competências individuais deveria ser o mais importante objetivo traçado pela organização exatamente como estratégia para assegurar a competitividade.

Desta forma, a competência constitui um conceito complexo e multifacetado, que pode ser analisado sob diferentes aspectos e, em decorrência disso, adquiriu várias conotações na última década.

Durand (apud BRANDÃO ; GUIMARÃES, 2001) ilustra o conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (CHA), englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho.

De acordo com Santos (2008) o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite entender o mundo, ou seja, é a dimensão do saber. A habilidade, por sua vez, está associada ao saber-fazer, isto é, a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido e utilizá-lo em uma ação, com vistas ao atendimento de um propósito específico. Finalmente, a atitude é a dimensão do querer-saber fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Em complemento Fleury (2002), apresenta uma das definições mais completas para o termo, segundo a qual competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Para a autora, as competências sempre são contextualizadas.

Na mesma linha de pensamento, Rabaglio (2005. p. 17) define competência como “conhecimentos, habilidades e atitudes que são diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos”.

À luz do exposto, Leme (2005) classifica conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) em competências técnicas e comportamentais, onde as competências técnicas dizem respeito a tudo que o profissional precisa para desempenhar sua função. É o que se precisa para ser um especialista tecnicamente.

Já as competências comportamentais referem-se à criatividade, liderança, planejamento entre outras, é o que o profissional precisa demonstrar como sendo seu diferencial competitivo.

Para Pires et al (2005), um dos diferenciais da gestão de pessoas com base em competência é dar maior atenção às variáveis comportamentais que envolvem traços de personalidade, valores das pessoas, interesses, entre outras características. A maior ou menor ênfase dada a cada um desses aspectos dependerá, sobretudo, do tipo de atividade a ser realizada.

Por sua vez, Dutra (2004), classifica as competências em: competências organizacionais e competências individuais.

As competências organizacionais, conforme o mesmo autor, decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização, concretizando-se em seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere.

Assim, para Market (2002), cabe-se, então, a tarefa de definir as competências não somente como necessidade crescente dos novos conceitos de produção, especialmente nos serviços tecnicamente sofisticados, mas também na perspectiva da formação do sujeito: implicando, na reflexão sobre as principais categorias de um conceito dialético de competência.

2.1.1 Gestão por competências no serviço público

Na Administração Pública Brasileira, a gestão competências tomou foco como objeto de estudo e implantação nas organizações a partir da edição do Decreto n. ° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e imprimiu

novas diretrizes, principalmente no que se refere ao desenvolvimento permanente à adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. As mudanças contidas no novo dispositivo atribuíram novos desafios às áreas de recursos humanos, em especial às áreas responsáveis pelo desenvolvimento.

Santos (2008) apresenta o relato de uma pesquisa elaborada pela Secretaria de Recursos Humanos, que teve como objetivo conhecer as áreas responsáveis pela gestão do desenvolvimento e o processo de gestão por competências, participaram desta pesquisa cerca de 100 instituições públicas.

Como resultado verificou-se que dos órgãos da administração direta 50% informaram que os trabalhos de implantação do modelo de gestão por competências iniciaram ou encontram-se em fase de concepção (SANTOS, 2008).

Foi identificado, também nesta pesquisa, barreiras ou fatores que dificultam a implantação da gestão por competências, que colocados em ordem de frequência são: falta de consenso sobre o tema; ausência de sensibilização dos dirigentes da organização para a necessidade de implantação do modelo; recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competência; necessidade de servidores qualificados; necessidade de apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de gestão por competências; ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências); fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão; carência de quadro próprio de servidores; e necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas (SANTOS, 2008).

Dessa maneira, de acordo com Santos (2008) ainda que a abordagem da competência esteja relativamente consolidada como novo modelo para a gestão de pessoas, principalmente no setor privado e, em segmentos específicos do setor público como empresas e sociedades de economia mista e na administração pública federal direta o tema e as decorrências de sua aceitação ainda estão bastante incipientes.

Dutra (2002) apresenta algumas premissas para a adoção da gestão por competências que auxiliam na reflexão das dificuldades de implantação do modelo na administração pública. A primeira refere-se à passagem do foco no controle para o foco no desenvolvimento, a segunda diz respeito à passagem do foco nos instrumentos para o foco no processo. A terceira premissa refere-se ao foco no interesse conciliado em vez do foco no interesse da organização, esse foco caracteriza-se pela busca de desenvolvimento mútuos de forma dinâmica e a negociação torna-se imprescindível. A quarta premissa refere-se ao foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo construído por partes desarticuladas entre si.

Em complemento, Pires et al (2005) identificam alguns objetivos que a gestão por competências aplicada em organizações públicas poderia alcançar em cada subsistema da gestão de recursos humanos. Para os autores, por exemplo, no subsistema recrutamento e seleção o objetivo da adoção da gestão por competências é estimular uma atuação mais criteriosa no preenchimento de cargos e funções nas organizações públicas e a adoção de perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos. A discussão dessas questões no setor público é relativamente recente e ainda será, certamente, necessária a realização de vários estudos para que se tenha uma compreensão um pouco mais madura do tema.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia tem como objetivo auxiliar o processo de pesquisa (CASTRO, 1977). É a etapa na qual se explica o caminho a ser percorrido no desenvolvimento da pesquisa.

Portanto, o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade (MINAYO, 1994).

Assim, esta pesquisa, primeiramente, tem uma abordagem predominantemente qualitativa, pois se dedicou ao estudo de um nível da realidade que não pode ser quantificado, seguindo a colocação de Minayo (1994).

Dentre as alternativas metodológicas possíveis com relação à abordagem qualitativa, a operacionalização da pesquisa se deu por meio de um estudo de caso, com múltiplas fontes de evidências, o que possibilitou a investigação de um conjunto de informações em seu contexto (CAMPOMAR, 1993).

Um estudo de caso, de acordo com Triviños (2006), permite a profundidade da análise dos fenômenos. Portanto, o estudo de caso foi utilizado por permitir uma análise intensiva e em profundidade do objeto de estudo em questão, no caso treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho na UFSC.

Além disso, a pesquisa também tem caráter descritivo-interpretativo, já que, de acordo com Triviños (2006), neste tipo de pesquisa, o autor descreve a realidade analisada, identifica concepções, perspectivas e interpreta as informações levantadas. Procurou-se descrever os subsistemas treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho com foco no desenvolvimento de competências nos servidores técnico-administrativos da UFSC, e interpretar as informações levantadas sobre essa área.

A coleta dos dados dessa pesquisa foi realizada por meio de quatro fontes principais: observação participante, análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas.

Godoy (1995) salienta que a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes.

Para Yin (2004), a observação é outra fonte de evidências para o estudo de caso. Com isso, os dados foram coletados com a utilização de observação participante de um dos pesquisadores, que trabalha na organização estudada, buscando estabelecer relações entre os comportamentos observados e o discurso, e confrontando com a teoria estudada.

As entrevistas, de acordo com Yin (2004), são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, já que possibilitam ao pesquisador direcionar as indagações para o objetivo do estudo. Para obter as informações necessárias foram realizadas entrevistas não-estruturadas e informais com profissionais envolvidos diretamente com os objetivos específicos. As entrevistas foram realizadas entre março e maio de 2009.

Com relação a análise de dados, a mesma foi feita através do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e a observação dos pesquisadores, correlacionando estas relações com a teoria. Assim, as análises não ficaram restritas ao olhar dos pesquisadores.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A Universidade Federal de Santa Catarina

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sediada em Florianópolis, foi criada em 1960, pela Lei nº 3.849. Atualmente, conta com onze centros de ensino e com uma infra-estrutura composta por Centro de Eventos, Hospital Universitário, Clínica Odontológica, Departamento de Propriedade Intelectual, Planetário, Observatório Astronômico, Fórum, Editora, Centro Esportivo, Templo Ecumênico, bibliotecas e centenas de laboratórios (UFSC, 2007).

O Programa de Auto- Avaliação Institucional (PAAI) desenvolvido na universidade identificou que as principais competências da instituição envolvem todos os segmentos e

constituem-se da qualificação, capacidade de captação e de realização de projetos e pesquisas, existência de programas institucionais diversos e amplos, e de uma cultura de comunicação. As seguintes competências foram destacadas pelo PAAI: a) Corpo docente altamente qualificado; b) Capacidade para captação de recursos e realização de projetos e pesquisas; c) Capacidade de gestores, técnico-administrativos, professores e estudantes na captação de recursos próprios via projetos, propiciando melhorias na infraestrutura do trabalho acadêmico; d) Elevada qualidade acadêmica dos estudantes de graduação e pós-graduação; e) Diversidade e amplitude de programas de caráter social, cultural, assistencial e de formação oferecidos à comunidade; f) Existência de uma cultura de comunicação em desenvolvimento; g) Fundações de apoio que agilizam a captação de recursos, melhorando a infraestrutura física e financeira da UFSC; h) Parcerias institucionais em diversos níveis, locais, nacionais e internacionais.

Para suporte aos seus projetos de ensino, pesquisa e extensão, a universidade tem o apoio de cinco fundações, além da parceria com instituições e organizações públicas e privadas. A UFSC oferece 61 cursos de graduação (incluindo habilitações e opções), sendo considerada como o maior centro de pós-graduação do Estado de Santa Catarina, disponibilizando mais de 80 cursos de mestrado e doutorado.

A cada ano, em torno de 4.000 estudantes ingressam no ensino de graduação na UFSC e 1.000 na pós-graduação. Estão matriculados 36.752 alunos na UFSC, distribuídos em pós-graduação (8.543), ensino superior (25.737), ensino básico (2.196) e pré-escola (276) (UFSC, 2007).

De acordo com dados obtidos em 2007, a instituição conta com o apoio de 5.030 colaboradores, dos quais 1.632 são docentes de ensino superior, 153 de ensino básico, 392 são professores substitutos e 2.853 são servidores técnico-administrativos. Estes ocupam uma variedade de 136 cargos diferentes (UFSC, 2007).

O órgão departamento responsável pela gestão destes recursos humanos é a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, que é um órgão executivo central da administração superior da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), criada com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de gestão de desenvolvimento humano destinada à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos.

Ela está dividida em três departamentos: Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal (DDAP); Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde e Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas.

O Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP), por sua vez é constituído por três divisões: a Divisão de Admissão e Movimentação (DAM), a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF), que cuida dos processos de treinamento e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFSC, e a Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento de Carreira (DAFDC), que tem como um de seus processos a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. Portanto, este trabalho concentrará sua análise nas atividades desenvolvidas por essas duas últimas divisões.

4.2 Os subsistemas Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho

Na universidade, o treinamento e desenvolvimento, voltados para os servidores técnico-administrativos, é desenvolvido pela Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF), que também conta com a parceria da Divisão Auxiliar de Pessoal (DAP – HU) do Hospital do Universitário, nas ações que envolvem os servidores do hospital.

Ao analisar o subsistema treinamento e desenvolvimento na UFSC, pode-se perceber que todas as etapas do processo propostas pela teoria são de alguma maneira, realizadas.

Quanto ao levantamento de necessidades de treinamento, o mesmo foi realizado em 2006, por meio de uma metodologia própria, e diagnosticou uma grande variedade de área do conhecimento a serem desenvolvidas nos eventos de capacitação. Esse diagnóstico identificou, portanto, os conhecimentos necessários para aprimorar o desempenho dos servidores. Não se identificou, ou pelo menos não foi focalizada, as habilidades e as atitudes, que compõem a tríade da competência, o que pretende ser abordado no próximo levantamento a ser realizado no segundo semestre de 2009.

Com relação ao planejamento das ações de treinamento é o próximo passo depois de realizado o levantamento das necessidades, e é o que ocorre na organização analisada.

Neste caso, planejamento dos cursos de capacitação profissional, leva em consideração a Portaria 017/GR/2008, na qual se define que os cursos de capacitação são constituídos por módulos:

a) Módulos Específicos: visam à capacitação do servidor para o desenvolvimento das atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa;

b) Módulos Interambientais: visam à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional.

Na mesma portaria se define que cursos de capacitação profissional são “atividades de aprendizagem presencial e a distância que visem ao desenvolvimento das competências institucionais por meio das competências individuais dos servidores, cuja necessidade tenha sido detectada pela Universidade (Portaria 017/GR/2008)”. No entanto, até o momento os módulos de capacitação, só foram oferecidos até hoje na modalidade presencial.

Desta forma, no planejamento dos cursos de capacitação são elaborados e observados o objetivo da ação de capacitação, o conteúdo programático, a carga horária, o público alvo, o ministrante e o período de realização.

Na implementação do programa de treinamento destaca-se a implantação do Sistema Gestor de Capacitação (SGCA) que proporcionou uma melhoria na eficiência das atividades de execução dos módulos de capacitação, colaborando para o aumento na oferta de eventos de capacitação.

A partir de março deste ano a divulgação, a inscrição entre outros processos passou a ser efetuada pelo Sistema Gestor de Capacitação (SGCA). O SGCA, coordenado pelo Núcleo de Processamento de Dados (NPD), Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF) do Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP) e Divisão Auxiliar de Pessoal (DAP-HU), foi criado com o objetivo de gerenciar as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC.

Por meio desse sistema é possível consultar os módulos de capacitação oferecidos pela DCAF/DDPP e DAP-HU, fazer as inscrições para a participação, consultar o histórico de participação nos módulos, solicitar certificados, dentre outras opções.

A implantação do sistema vem sendo considerada muito positiva na opinião tanto dos operadores, isto é, da DCAF e DAP-HU quanto na visão dos usuários. Acredita-se que com o sistema a divulgação das ações de capacitação tornou-se mais ampla e processo de inscrição muito mais facilitado.

Por fim, na última etapa do processo de treinamento verificou-se que é realizada a avaliação com os ministrantes, por meio de um relatório, e com participantes é feita somente uma avaliação de reação no dia do último encontro do curso.

Já o subsistema avaliação de desempenho, verificou-se que o modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente na UFSC teve suas bases planejadas na década de 90, e estas estão definidas na Resolução nº 121/CUN/9028 de agosto de 1990.

Nela a avaliação de desempenho é definida como um “processo sistemático de apreciação do desempenho do servidor no cargo ou função e de seu comportamento funcional,

constituindo-se em instrumento para o aprimoramento da política de pessoal técnico-administrativo desta Universidade”.

Ainda de acordo com a mesma resolução, a avaliação de desempenho é realizada através da avaliação da chefia imediata, que representa 60% da média final da avaliação, e os próprios servidores que se auto-avaliam, representando 40% restantes. A primeira deve refletir o perfil profissional do servidor sob supervisão da chefia. A segunda deve retratar a percepção que o servidor tem acerca de seu desempenho funcional. O período em que se realiza a avaliação de desempenho é uma vez por ano. Pode-se dizer que o método utilizado nessa avaliação é o método da escala gráfica.

Através da Ficha de Avaliação de Desempenho, específica para os grupos de Nível d Apoio, Médio, Superior e Gerencial, é feita a avaliação. Nela constam 10 fatores de avaliação com pesos diferenciados, para cada grupo ocupacional, definidos de acordo com a amplitude das atividades inerentes a cada um destes grupos.

O resultado do processo de avaliação pode ser classificado em:

a) de 3,00 a 4,99 pontos – desempenho fraco: quando o servidor apresenta desempenho sofrível, necessitando com urgência de desenvolvimento pessoal e/ ou profissional;

b) de 5,00 a 6,99 pontos – desempenho regular: quando o servidor apresenta condições insuficientes de desempenho, necessitando ações de desenvolvimento pessoal e/ ou profissional;

c) de 7,00 a 8,99 pontos – desempenho bom: quando o servidor apresenta condições adequadas de desempenho;

d) de 9,00 a 10,00 pontos – desempenho ótimo: quando o servidor atinge plenamente ou excede o desempenho esperado.

Tem direito à progressão por mérito os servidores que obtém, no mínimo, desempenho bom, ou seja, a partir de 7,00 pontos.

Com relação ao processo de acompanhamento das avaliações pode-se dizer que praticamente não foi realizado, já que estas foram somente tabuladas e não analisadas.

Com relação aos resultados das avaliações de desempenho, foi realizada uma análise com as avaliações efetuadas entre os anos de 2000 e 2004. Este período foi escolhido, pois representa as últimas avaliações realizadas na UFSC.

A partir destas, observou-se que foi preponderante, com mais de 98% das avaliações, o resultado acima de 7,00 pontos, caracterizando o desempenho bom a ótimo. Apenas 0,95% obtiveram como resultado notas entre 5 e 6,99. Menor ainda foi o resultado das avaliações com desempenho fraco, ou seja, 3 a 4,99 pontos, onde apenas 17, ou 0,05% do total apresentaram tal desempenho.

4.3 Por uma lógica da Competência

Tendo em vista a análise realizada, é possível agora sugerir alguns encaminhamentos para que a Universidade Federal de Santa Catarina adote o modelo de gestão por competências de maneira consistente, ou seja, de maneira que efetivamente a adoção do modelo possa auxiliar e contribuir para a melhoria dos processos de recursos humanos, no caso específico, dos subsistemas treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

O modelo de gestão por competências prevê como componente da competência os conhecimentos, habilidades e atitudes e que são considerados como elemento importante do desempenho do indivíduo e, portanto devem ser de alguma forma trabalhados nos treinamentos.

Verificou-se, no entanto, que no levantamento de necessidades de capacitação identificaram-se prioritariamente os conhecimentos a ser desenvolvidos em detrimento das

habilidades e atitudes, conseqüentemente, nos programas de treinamentos destinados aos servidores técnico-administrativos da UFSC o conhecimento foi o principal componente trabalhado. Seria necessário, portanto, inicialmente se identificar além dos conhecimentos, as habilidades e atitudes necessárias para o bom desempenho no cargo. Depois de mapeadas as competências, o levantamento de necessidades de treinamento poderia identificar qual o *gap* de competência para cada servidor. Assim, portanto, identificar-se-ia qual a necessidade individual de capacitação de cada servidor. Isso melhora tanto o processo de levantamento de necessidades de capacitação, quanto o processo de seleção dos cursos quando o número de inscritos ultrapassa o número de vagas oferecidas.

Na avaliação de desempenho o que se percebeu é que seu resultado não repercute em outras ações de recursos humanos que não a obtenção da progressão por mérito. Isso se deve em parte ao instrumento que é utilizado, mas também a cultura de avaliação de desempenho instalada na UFSC. Discute-se se as notas altas são, de fato, altas mesmo. Desse modo, como sugestão, além de se melhorar o instrumento de avaliação, deve-se instruir melhor avaliadores e avaliados quanto ao processo de avaliação, para que possa aos poucos ir modificando essa cultura de avaliação.

Além disso, para que a avaliação de desempenho possa medir o desempenho do servidor com base em competências, seria necessário que o instrumento de avaliação utilizasse conhecimentos, habilidades e atitudes como critérios de avaliação. Sugere-se, portanto, que os fatores de avaliação atualmente utilizados sejam, na nova proposta de avaliação, adaptados, inter-relacionando-se as competências mapeadas para cada cargo.

O modelo de gestão por competências busca também orientar e interligar os subsistemas de gestão de pessoas, neste caso, a avaliação de desempenho deveria servir de retro-alimentação para o treinamento e desenvolvimento. Isso de fato, não vem ocorrendo nos subsistemas treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho na UFSC, os subsistemas não interagem, já que os resultados da avaliação de desempenho não subsidiam ações de treinamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos, com o passar dos anos vem conquistando o status de estratégica para as organizações, pois hoje vivemos em uma sociedade dita do conhecimento, e esta reside basicamente no conhecimento das pessoas e em suas interações com o meio.

Desta forma, um novo modelo de recursos humanos vem se apresentando nas organizações, este novo modelo se baseia na gestão de competências das pessoas, buscando o aperfeiçoamento continuado das mesmas, assim como o devido reconhecimento pelo seu desempenho.

Visto isso, é percebido que este novo modelo também é necessário para as universidades públicas, por isso do aumento nas discussões de sua implantação.

Na Universidade Federal de Santa Catarina a Gestão de Recursos Humanos ainda não está fundamentada sob a ótica das competências, mas como objetivo deste estudo, foram sugeridos encaminhamentos para tal, considerando os processos de avaliação de desempenho e de treinamento e desenvolvimento, com vistas ao aprimoramento do desempenho dos servidores técnico-administrativos da instituição.

Como encaminhamento para um modelo de gestão por competências, sugere-se uma maior integração nos dois subsistemas, fazendo com que a avaliação de desempenho alimente o subsistema de treinamento com necessidades de capacitação identificadas na avaliação; e com que o subsistema de treinamento avalie melhor o programa de treinamento, verificando seu resultado diretamente na avaliação de desempenho do servidor que passou pelo programa.

Também seria importante estudar de que maneira poderiam ser mapeadas as competências dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC, de forma a se iniciar o processo de implantação do modelo de gestão por competências.

REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **A importância do capital intelectual nas instituições de ensino.** Disponível em: <www.institutoinovacao.com.br/download/artigo_Capital_Intelectual> Acesso em: 05 out. 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <www.rae.com.br/rae/index> Acesso em: 25 Ago. 2007.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo. v.26. n 3. p 95-97 jul/set 1993.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

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

_____. (Org.). **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **A gestão da competência e a estratégia organizacional.** In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul./ago. 1995

GRILLO, Antônio N. **Gestão de Pessoas:** princípios que mudam a Administração Universitária. Florianópolis: [s.n], 2001.

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

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos.** 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

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

MAIOR, Roberia César Souto. As pessoas e suas competências no desenvolvimento das Organizações. **Anais – XVIII Encontro Brasileiro de Administração de 2004.** Disponível em <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>> Acesso em: 13 mar. 2009.

MARKET, Werner. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educação & Sociedade**, ano XXVIII, n.79, ago. 2002.

MINAYO, M. Cecilia de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1994.

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

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública. **XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública**. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/santosper.pdf>> Acesso em: 03 Fev.2009.

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de Negócios**. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **PORTARIA NORMATIVA Nº 017/GR/2008 DE 22 DE JULHO DE 2008**. Disponível em: < http://www.sgca.ufsc.br/web/help_portaria.jsp > Acesso em: 03 Fev. 2009.

UFSC –UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Números 2000-2007 UFSC**. Disponível em: < http://www.pip.ufsc.br/arquivos/UFSC_NUMEROS_00_07.pdf>. Acesso em: mar. 2009.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 121/CUN/9028 de agosto de 1990**. Disponível em: < <http://www.prdhs.ufsc.br/index.jsp?page=arquivos/AvaliacaodeDesempenho.html>> Acesso em: 03 Fev. 2009.

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

ZACCARELLI, Sérgio Batista. Administração de Recursos Humanos na universidade. In SEMINÁRIO LATINO AMERICANO DE LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE, 1., 09-11, dez 1986. **Liderança e administração na Universidade**. Florianópolis: OEA-UFSC, 1986.

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