

Universidade Federal de São Carlos
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

**Interfaces entre os Avanços Científicos e Tecnológicos
e as Novas Competências da Área de Gestão de Pessoas
em Universidades: o Caso da UFSCar**

Aluna: Silvana Aparecida Perseguinto

São Carlos - SP
2011

SILVANA APARECIDA PERSEGUINO

**Interfaces entre os Avanços Científicos e Tecnológicos
e as Novas Competências da Área de Gestão de Pessoas
em Universidades: o Caso da UFSCar**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade, do Centro de Educação e Ciências Humanas, da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Wilson José Alves Pedro

São Carlos - SP
2011

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

P466ia

Persequino, Silvana Aparecida.

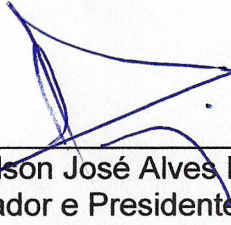
Interfaces entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades : o caso da UFSCar / Silvana Aparecida Persequino. -- São Carlos : UFSCar, 2012.
138 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

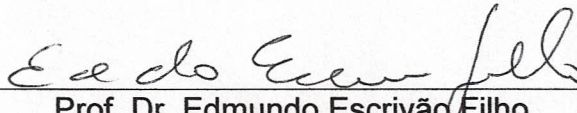
1. Desenvolvimento social - ciência, tecnologia e sociedade. 2. Gestão de pessoas. 3. Universidades e faculdades. 4. Gestão por competências. I. Título.

CDD: 303.483 (20^a)

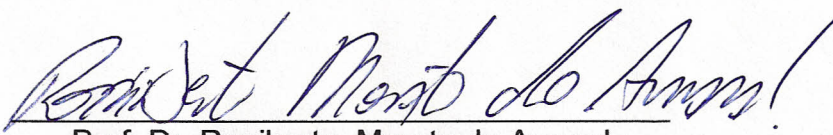
**BANCA EXAMINADORA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado DE
SILVANA APARECIDA PERSEGUINO**



Prof. Dr. Wilson José Alves Pedro
Orientador e Presidente
Universidade Federal de São Carlos

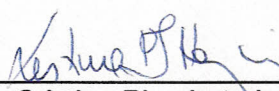


Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
Membro externo
Universidade de São Paulo- São Carlos



Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral
Membro interno
Universidade Federal de São Carlos

Submetida a defesa pública em sessão realizada em: 02/12/2011.
Homologada na 53ª reunião da CPG do PPGCTS, realizada em
02/02/2012.



Prof. Dra. Maria Cristina Piumbato Innocentini Hayashi
Coordenadora do PPGCTS

Fomento:

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu marido e meu filho, por me acompanharem nesta jornada, compreendendo minhas ausências e me apoiando quando necessário.

Aos meus pais e minha irmã, minhas referências na vida.

Ao professor Wilson José Alves Pedro pelo apoio e amizade nos momentos mais difíceis e pela orientação que possibilitou o amadurecimento dos conceitos que foram necessários ao desenvolvimento e conclusão desta dissertação.

Aos professores das bancas de qualificação e defesa pela importante avaliação desta dissertação.

A todos os professores do PPGCTS pela significativa contribuição ao meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Aos amigos e colegas do Programa pela amizade e apoio.

Ao secretário do PPGCTS, Paulo Augusto Lazaretti, pelo simpático convívio e apoio.

Aos amigos da Reitoria da UFSCar Maria Ângela Coelho de Mello, Gabriel Ramires Junior e Sonia Mara Cominato, pela amizade e apoio constantes.

Ao Pró-reitor de Gestão de Pessoas e aos servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar pela receptividade e gentileza durante a condução deste estudo.

À Sra. Maria de Lourdes Tasso de Souza Martins pela inestimável ajuda no entendimento da história da Secretaria Geral de Recursos Humanos da UFSCar.

E finalmente à UFSCar por me proporcionar esta oportunidade de desenvolvimento acadêmico e pessoal.

A universidade é um tipo de organização onde a dependência em relação aos recursos humanos é de importância fundamental. A seleção, admissão, qualificação, promoção, avaliação de desempenho, a carreira acadêmica etc são essenciais ao seu funcionamento e a seu desempenho (SGUISSARDI, 1993).

RESUMO

Tendo como objeto de estudo a gestão de pessoas em universidades, a presente pesquisa apresenta uma análise sobre o atual processo de mudança organizacional que enfrenta o setor de Gestão de Pessoas de uma organização pública de ensino superior, em face da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Os objetivos foram identificar fatores que podem interferir na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas em universidades, especificamente do modelo baseado nas competências, contextualizando o papel da tecnologia no processo e do perfil do profissional de gestão de pessoas; e delinear o perfil do profissional atuante na área, através do mapeamento de competências, do ponto de vista instrumental e político, a partir do espectro do campo de estudos Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS). Trata-se de um estudo de caso numa instituição federal de ensino superior em fase de transição em seu modelo de gestão de pessoas. Utilizou-se como procedimento de coleta de dados a pesquisa documental, entrevistas e aplicação de questionários; e a análise de conteúdo como referencial de análise das evidências. Os resultados do estudo apresentam um diagnóstico sobre o papel desempenhado pela área de Gestão de Pessoas; os fatores que interferem no processo de mudança organizacional; o perfil do profissional, com base na abordagem das competências; e as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos profissionais da área. Nesse contexto de mudança na área de gestão de pessoas em universidades, observa-se a emergência de um novo perfil de profissional atuante na área, com a tecnologia assumindo um novo papel integrador dos subsistemas de gestão de pessoas, acenando para a possibilidade de adoção do modelo de gestão por competências a médio e longo prazo. Aponta-se as premissas do campo de estudos CTS como possíveis aliadas da área de gestão de pessoas em universidades, tanto para o desenvolvimento de competências como para os processos de seleção e construção de planos de capacitação e desenvolvimento profissionais.

PALAVRAS-CHAVE:

- Ciência, tecnologia e sociedade.
- Gestão de pessoas.
- Universidades.
- Competências.

ABSTRACT

With the object of study the management of people in universities, this research presents an analysis of the current process of organizational change in the sector of Personnel Management of a federal public institution of higher education in the face of the National Policy for Staff Development. The objectives were to identify factors that may interfere with the implantation of a new model of management of people in universities, specifically the model based on competencies, contextualizing the role of technology in the process and the profile of professional people management; and to delineate the profile of the professional active in the area through the mapping of competencies, from the standpoint of instrumental and political, according the spectrum of the field study Science, Technology and Society (STS). This is a case study that took place a federal institution of higher education in transition in its model of people management. For this study in order to collect the data some procedures were used, such as: document research, interviews and questionnaires; and content analysis as a benchmark analysis of the findings. The results show an assessment of the role played by the area of People Management, the factors that interfere in the process of organizational change, the professional profile, based on the approach of competencies, and learning strategies used by professionals. In this context of change in the management of people in universities, there is the emergence of a new professional profile in the area, with technology playing a new role integrative of people management subsystems, leading to the possibility of adopting the model of competency management in the medium and long-term. It shows the premises of the STS field study as possible allies in the area of people management in universities, both for the development of skills such as the processes of selection and construction plans for training and professional development.

Key words:

- Science, technology and society.
- People management.
- Universities.
- Competencies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Papéis de RH

Figura 2 – Modelo de gestão por competências

Figura 3 - Organograma da estrutura superior da UFSCar – PDI/2004

Figura 4 - Organograma da SRH

Figura 5 – Organograma da ProGPe

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de participantes por sexo.

Gráfico 2 – Percentual de participantes por faixa etária.

Gráfico 3 – Percentual por função.

Gráfico 4 – Percentual por grau de escolaridade.

Gráfico 5 – Percentual por tempo no setor.

Gráfico 6 – Tempo dedicado à capacitação nos últimos 12 meses.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 01 – Diferenças entre as duas tradições CTS.
- Quadro 02 - Número de aposentados e ingressados anuais por concurso.
- Quadro 03 – Universidades e Instituições Isoladas no período de 1945 a 1964.
- Quadro 04 – Evolução do Sistema Universitário brasileiro no período de 1985 a 2001.
- Quadro 05 - Contratações de docentes e técnico-administrativos no âmbito das universidades federais no período de 1995 – 2002.
- Quadro 06 - Alguns Aspectos da Educação Superior no período de 1994 – 2002.
- Quadro 07 – Principais medidas legais referentes ao ensino superior no período de 2003 a 2010.
- Quadro 08 - Contratações de docentes e técnico-administrativos no âmbito das universidades federais no período de 1995 – 2010.
- Quadro 09 - Metáforas correspondentes aos papéis de RH.
- Quadro 10 - Perfil do profissional de RH.
- Quadro 11 – Sistematização das competências.
- Quadro 12 - Algumas organizações públicas que adotaram a gestão por competências.
- Quadro 13 - Grupos de comportamentos correspondentes a cada competência.
- Quadro 14 - Categorização de estratégias de aprendizagem no trabalho.
- Quadro 15 – Evolução no número de cursos de graduação presenciais e oferta de vagas - 1970 a 2011.
- Quadro 16 - Histórico de implantação dos cursos de graduação da UFSCar.
- Quadro 17 - Evolução no número de servidores ativos, substitutos e estagiários da UFSCar - 1970 a 2011.
- Quadro 18 – Histórico de implantação dos programas de pós-graduação da UFSCar.
- Quadro 19 - Relação de cursos a distância da UFSCar e seus pólos presenciais.
- Quadro 20 – Quantitativo de alunos da UFSCar.
- Quadro 21 - Estrutura do Setor de Recursos Humanos e do Setor de Pessoal da UFSCar em 1989.
- Quadro 22 - Principais instrumentos legais no âmbito das Universidades Federais.
- Quadro 23 - Relação de processos de gestão de pessoas mapeados para construção de sistema informatizado a ser implantado em âmbito nacional.
- Quadro 24 - Atribuições das divisões da ProGPe/UFSCar.

Quadro 25 – Papéis da ProGPe na visão dos servidores.

Quadro 26 – Grau de expressão das competências pelos servidores da ProGPe.

Quadro 27 – Estratégias utilizadas pelos servidores da ProGPe e o grau de frequência de utilização.

Quadro 28 – Grau de expressão das competências pelos chefes da ProGPe.

Quadro 29 – Estratégias utilizadas pelos servidores da ProGPe e o grau de frequência de utilização.

Quadro 30 – Categorias de estratégias de aprendizagem no trabalho em relação aos maiores percentuais.

Quadro 31 - Estratégias utilizadas pelos chefes e o grau de utilização.

Quadro 32 - Categorias de estratégias de aprendizagem no trabalho em relação aos maiores percentuais declarados pelos ocupantes de cargos de chefia.

LISTA DE SIGLAS

ADUFSCar – Associação dos Docentes da Universidade Federal de São Carlos

ANDES – Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior

ASUFSCAR – Associação dos Servidores da Universidade Federal de São Carlos

BM - Banco Mundial

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nível Superior

CBPF – Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas

CNPq – Conselho Nacional de Pesquisas

CTS – Ciência, Tecnologia e Sociedade

ECTS – Estudos de Ciência, Tecnologia e Sociedade

FASUBRA – Federação das Associações dos Servidores das Universidades Brasileiras

FMI – Fundo Monetário Internacional

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica

MARE – Ministério da Administração e da Reforma do Estado

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PLACTS – Pensamento Latino Americano de Ciência, Tecnologia e Sociedade

ProGPe – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

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

SBPC – Sociedade para o Progresso da Ciência

SRH – Secretaria Geral de Recursos Humanos

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UDF – Universidade do Distrito Federal

UFABC – Universidade Federal do ABC

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa

USAID – *United States Agency for International Development*

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 UNIVERSIDADES E GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.1 Contexto da Administração Pública Federal.....	18
2.2 Contexto da universidade pública federal brasileira.....	26
2.3 Transformações organizacionais e universidades.....	36
2.4 Perfil do profissional de gestão de pessoas.....	44
2.5 Sobre a concepção de competência.....	47
2.6 Mapeando competências.....	54
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	56
4 O ESTUDO DE CASO.....	65
4.1 Breve Histórico da Universidade Federal de São Carlos.....	65
4.2 A política de pessoal da UFSCar.....	77
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	93
5.1 Perfil dos participantes.....	93
5.2 Papéis desempenhados pela área de Gestão de Pessoas	96
5.3 Competências expressas pelos servidores da área de Gestão de Pessoas.....	97
5.4 Estratégias de aprendizagem utilizadas pelos servidores da área de Gestão de Pessoas.....	100
5.5 Os resultados.....	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
7 REFERÊNCIAS.....	114
ANEXOS.....	125

1 INTRODUÇÃO

As organizações em geral buscam na mudança organizacional e na gestão de pessoas estratégias de manutenção de uma posição de destaque dentro de suas especialidades ou uma maneira de conquistar novos espaços ou nichos num ambiente caracterizado pela constante competitividade, turbulência e incertezas, mas também com grandes possibilidades de inovação. Isso significa que as organizações estão sempre direcionadas tanto para o seu ambiente externo quanto para sua própria longevidade (FERRAZ, 2007).

Geralmente, esse contexto é relacionado às organizações privadas, entretanto podemos relacioná-lo também às organizações públicas, notadamente às universidades, que estão diretamente envolvidas com as ebulições e turbulências do ambiente externo e, principalmente, com as constantes alternativas de inovação, resultante da produção e disseminação do conhecimento, produzido dentro e fora da academia. Nesse cenário, as pessoas adquirem grande importância para a consecução da missão desse tipo de organização pública, pois traduzem na prática o elo entre a universidade e a sociedade.

Com base nesta constatação e na experiência da pesquisadora como servidora de universidade pública federal, este estudo nasceu do interesse em refletir, a partir do espectro do campo de estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade), sobre a gestão de pessoas nas universidades públicas federais. Essa reflexão se apóia nas orientações previstas no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, incentivando o paradigma das competências no âmbito do setor público.

Originado nas décadas de 1960 e 1970, o campo de estudos CTS é um campo ainda em construção no âmbito de disciplinas como a filosofia e a sociologia da ciência, dentre outras, e contextualiza a relação entre a ciência, a tecnologia e a sociedade, demonstrando que todo desenvolvimento científico-tecnológico é socialmente construído e tem conseqüências nem sempre positivas que afetam a sociedade.

Desmistifica a visão essencialista e triunfalista da ciência (concepção herdada da ciência, demonstrada através da equação: ciência + tecnologia = bem-estar social), a partir da constatação de que existem sujeitos atuantes e interesses específicos no contexto do desenvolvimento científico e na construção de artefatos tecnológicos. Envolve inúmeras dimensões relacionadas ao poder na ciência e ao processo de democratização da participação

pública na tomada de decisão em questões concernentes à ciência e à tecnologia (ALBORNOZ, 2007; BAZZO; VON LISINGEN; PEREIRA, 2003; CUEVAS, 2008).

Trata-se de uma visão analítica e crítica do fazer científico ou da tecnociência, termo cunhado para demonstrar a indissociabilidade entre ciência e tecnologia no mundo contemporâneo, em que a distância entre as chamadas pesquisas básica e aplicada quase não existe, no contexto de tempo e espaço, pela rapidez do percurso entre desenvolvimento e aplicação dos conhecimentos científicos (DAGNINO, 2006).

Segundo Von Lisingen (2007, p. 4), desde sua origem, os Estudos de Ciência, Tecnologia e Sociedade (ECTS) seguiram três direções em campos distintos e complementares - pesquisa, políticas públicas e educação:

no campo da pesquisa, como alternativa à reflexão acadêmica tradicional sobre a ciência e a tecnologia, promovendo uma nova visão não-essencialista e socialmente contextualizada da atividade científica; no campo das políticas públicas, defendendo a regulação social da ciência e da tecnologia, promovendo a criação de mecanismos democráticos facilitadores da abertura dos processos de tomada de decisão sobre questões de políticas científico-tecnológicas; e, no campo da educação, promovendo a introdução de programas e disciplinas CTS no ensino médio e universitário, referidos à nova imagem da ciência e da tecnologia.

Os estudos CTS envolvem os aspectos sociais da ciência e da tecnologia, tanto no que se refere aos fatores sociais que promovem as mudanças científico-tecnológicas, como as consequências sociais e ambientais causadas pelo desenvolvimento científico-tecnológico. Bazzo, Von Lisingen e Pereira (2003) sistematizaram a diferença entre as duas tradições CTS, conforme apresentado no Quadro 01:

Quadro 01 – Diferenças entre as duas tradições CTS	
Tradição européia	Tradição americana
Institucionalização acadêmica na Europa (em suas origens)	Institucionalização administrativa e acadêmica nos EUA (em suas origens)
Ênfase nos fatores sociais antecedentes	Ênfase nas consequências sociais
Atenção à ciência e, secundariamente, à tecnologia	Atenção à tecnologia e, secundariamente, à ciência
Caráter teórico e descritivo	Caráter prático e valorativo
Marco explicativo: ciências sociais (sociologia, psicologia, antropologia etc)	Marco avaliativo: ética, teoria da educação

Fonte:BAZZO; VON LISINGEN; PEREIRA, 2003, p. 128

Na América Latina, os estudos CTS, também chamados PLACTS (Pensamento Latino Americano de Ciência, Tecnologia e Sociedade) concentram-se em estudos voltados para o contexto regional, através da ênfase nas políticas públicas envolvendo ciência e tecnologia, e os processos de participação pública em ciência e tecnologia (VON LISINGEN, 2007).

Especificamente com relação à educação CTS, refere-se a um enfoque que amplia o conceito de cidadania e incentiva a conscientização para a participação pública em assuntos relacionados com a ciência e a tecnologia. Trata-se de uma renovação educativa contemplando todos os níveis de escolaridade. Para Von Lisingen (2007, p. 13):

Educar, numa perspectiva CTS é, fundamentalmente, possibilitar uma formação para maior inserção social das pessoas no sentido de se tornarem aptas a participar dos processos de tomadas de decisões conscientes e negociadas em assuntos que envolvam ciência e tecnologia.

A noção de abrangência das interferências da tecnociência, amplamente aceita atualmente, permite afirmar que se trata de formar para uma participação decisiva em praticamente todos os aspectos da vida em sociedade. Em outras palavras, é favorecer um ensino de/sobre ciência e tecnologia que vise à formação de indivíduos com a perspectiva de se tornarem cômicos de seus papéis como participantes ativos da transformação da sociedade em que vivem. É, igualmente, apostar no fortalecimento e ampliação da participação democrática.

Para a presente pesquisa, alinhada com os estudos voltados para as dimensões sociais da ciência e da tecnologia, envolvendo tanto o alcance de políticas públicas quanto o desenvolvimento de competências através da qualificação profissional, a relevância do campo de estudos CTS está na possibilidade de se realizar um estudo interdisciplinar voltado para a organização e dinâmica das pessoas inseridas em universidades públicas federais, através de um estudo de caso envolvendo a área de Gestão de Pessoas.

Trata-se de um olhar que transcende a questão técnica de implantação de um novo sistema de gestão de pessoas, ou de uma nova tecnologia gerencial, e se volta também para os aspectos psicossociais embutidos numa mudança organizacional, enfatizando as características específicas e peculiares do serviço público, isto é, o duplo relacionamento com a sociedade. Na medida em que é financiado por ela e um prestador de serviços sociais, exige uma ação mais consciente e comprometida socialmente, principalmente da área de Gestão de Pessoas.

Ao lado de outras áreas e segmentos organizacionais, a área de Gestão de Pessoas tem sido enfaticamente apresentada na literatura científica como uma área estratégica para o sucesso ou fracasso da missão e princípios das organizações (BIANCHI, 2008; FERRAZ, 2007; MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005; PEDRO, 2005/2006).

Numa universidade pública, esse aspecto torna-se de maior relevância pela própria característica do “produto”¹ desenvolvido numa universidade, ou seja, a produção e disseminação de conhecimentos, além do intercâmbio mantido com a sociedade, promovendo a democratização do saber produzido na academia, através da tríade ensino, pesquisa e extensão.

Neste sentido, definiu-se como objetivo principal da pesquisa analisar o atual processo de mudança organizacional que enfrenta o setor de Gestão de Pessoas de uma organização pública de ensino superior em face da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Governo Federal, e foram estabelecidos dois objetivos específicos para o presente estudo:

- a. Identificar os fatores que podem interferir na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas em universidades, especificamente do modelo baseado nas competências, contextualizando o papel da tecnologia no processo e do perfil do profissional de RH.
- b. Delinear o perfil do profissional atuante na área, através do mapeamento de competências, do ponto de vista instrumental e político, a partir do espectro do campo CTS.

É importante destacar que a relevância desta pesquisa está embutida na escassez de estudos que abordem especificamente o contexto da área de Gestão de Pessoas em universidades públicas, focando paralelamente o perfil do profissional atuante na área e o modelo de gestão por competências, bem como seu caráter inovador de refletir esta temática dentro do espectro do campo de estudos CTS.

Assim como defendem Martins e Theóphilo (2007, p. 4), compartilhamos a tese de que o espaço científico é um campo dinâmico e “a geração do conhecimento se processa em quatro níveis ou pólos: epistemológico, teórico, metodológico e técnico.” Entretanto, o chamado modelo “quadripolar” não se resume a etapas sequenciais ou momentos separados da pesquisa, mas “a aspectos particulares do processo de produção de conhecimentos”. Os pólos são interdependentes: o pólo epistemológico direciona o pólo teórico que, por sua vez, estabelece as coordenadas do pólo metodológico, que orienta o pólo técnico.

¹ É importante enfatizar as aspas da palavra “produto” para destacar o sentido figurado aqui estabelecido e não dar um entendimento mercadológico ao que é produzido no âmbito das universidades.

O presente texto está organizado de acordo com o modelo quadripolar: a introdução esclarece os objetivos, as justificativas e a relevância da pesquisa; o referencial teórico apresenta e discute os conceitos relevantes para a pesquisa; os aspectos metodológicos determinam a condução do estudo de caso; o estudo de caso e os resultados da pesquisa representam o pólo técnico. Finalmente, é feita a análise e discussão dos resultados, apresentando a seguir as considerações finais.

2 UNIVERSIDADES E GESTÃO DE PESSOAS

2.1 Contexto da Administração Pública Federal

Contextualizar a moderna burocracia brasileira significa entender o seu processo de formação sócio-histórico que se confunde com a formação do Estado brasileiro. A história da Administração Pública brasileira está repleta de iniciativas reformistas com o intuito de “modernização” do aparato do Estado. A proposta aqui é esboçar alguns elementos históricos a fim de contextualizar as transformações ocorridas no âmbito da Administração Pública Federal brasileira. Pode-se dizer que a transferência da corte portuguesa para o Brasil, em 1808, é um primeiro recorte representativo das transformações que auxiliaram na construção do Estado Nacional brasileiro.

Não significa, entretanto, que a administração colonial aqui vigente não fosse aparelhada, tanto institucional quanto administrativamente, mas que estava pautada numa concepção administrativa totalmente diferente das noções contemporâneas de Estado e fortemente calcada na ótica patrimonialista, onde a diferenciação entre público e privado quase não existia, e a distribuição de cargos se dava através dos critérios de afeição e troca de favores (COSTA, 2008a).

A transferência da corte portuguesa para o Brasil em 1808, pressionada pela invasão do exército francês, trouxe todo o aparato administrativo, militar e simbólico para a colônia, alçando-a a sede do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves. Apesar da tendência patrimonialista se manter, as bases da construção do Estado Nacional brasileiro estavam lançadas principalmente pelas “inovações institucionais, jurídicas e administrativas que tiveram largo impacto na vida econômica, social, política e cultural do Brasil, tanto no plano nacional, quanto na esfera regional” (COSTA, 2008a, p. 836).

Após a Independência do país e ao longo do Império, o Estado brasileiro começou a ser construído de uma forma heterogênea, com uma burocracia distante do modelo weberiano, isto é, sem nenhuma preocupação com a racionalidade administrativa. Segundo Oliveira (2007, p. 270), o “ingresso nos empregos públicos seguia, fundamentalmente, a lógica da distribuição de privilégios”.

A estrutura sócio-econômica da chamada República Velha ou Primeira República (1889-1930) não era muito diferente do Brasil Imperial (1882-1889), ainda patrimonialista e baseada no latifúndio e na monocultura voltada à exportação, principalmente o café, com forte

intervencionismo do Estado dentro de uma estrutura administrativa não muito desenvolvida (COSTA, 2008a; OLIVEIRA, 2007).

A Segunda República (1930-1945), apesar de seu caráter autoritário, principalmente no período conhecido como Estado Novo, teve grande importância para a profissionalização do serviço público no Brasil, através da criação do DASP - Departamento Administrativo de Serviço Público (COSTA, 2008a; OLIVEIRA, 2007). Segundo Peregrino (2009, p. 15), a “era Vargas construiu um modelo weberiano de centralização e profissionalização da burocracia”.

O DASP detinha as funções tanto de normatização e seleção quanto de fiscalização e controle, em relação ao pessoal civil e às questões orçamentárias, instituindo o princípio do mérito no acesso ao serviço público e a preocupação com o aperfeiçoamento técnico do funcionalismo, inclusive no exterior. Cabe destaque no período a primeira tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores públicos, através do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.

A queda de Getúlio Vargas em 1945, através de mais uma intervenção militar, instaurou um período que se pode chamar de República Populista (1945-1964) que engloba o segundo período da chamada Era Vargas, eleito desta vez pelo voto direto em 1950, após o mandato do presidente Dutra, o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, cujo lema era a realização de “50 anos em 5”, e os breves governos de Jânio Quadros e João Goulart.

Segundo Costa (2008a, p. 849), apesar de ter havido avanços isolados nesse período, a Administração Pública manteve “práticas clientelistas, que negligenciavam a burocracia existente, além da falta de investimento na sua profissionalização“. A partir desse período, o DASP perdeu gradativamente suas atribuições. Com relação ao funcionalismo público, merece destaque a edição do Decreto-Lei nº 1.711, de 28/10/1952, que instituiu o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, em substituição ao anterior, de 1939.

O período posterior, entre 1964 e 1985, representa um momento em que o país esteve sob o regime da ditadura militar (cinco presidentes militares), com fortes impactos na sociedade civil brasileira através da perda das liberdades constitucionais e do voto direto. Politicamente, representou um período conturbado no país, com cassação e suspensão de direitos políticos e extinção dos antigos partidos de esquerda. Entretanto, data desse período a

edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que instituiu “inovações” na Administração Pública.

Dentre essas inovações, pode-se citar a distinção entre a Administração Direta (serviços diretamente ligados à estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios) e Indireta (autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista), e os cinco princípios estabelecidos para a Administração Federal: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. Também fixou a estrutura do Poder Executivo Federal; distribuiu os 16 ministérios entre os setores político, planejamento governamental, econômico, social e militar; definiu as bases do controle externo e interno; além de indicar as diretrizes para um novo plano de classificação de cargos, que ficou a cargo do DASP, e foram estabelecidas através da Lei nº 5.645, de 10/12/1970.

Segundo Bresser-Pereira (1996), o Decreto-Lei nº 200 representou uma primeira tentativa de reforma gerencial no país, buscando a superação da rigidez burocrática com ênfase na descentralização, através da administração indireta. Entretanto, na visão desse autor, a reforma administrativa prevista no referido decreto ficou pela metade e fracassou, principalmente porque, ao não dar atenção à formação de gestores públicos de alto nível, enfraqueceu o núcleo estratégico de Estado; e, ao contratar empregados sem concurso público, permitiu a disseminação de práticas patrimonialistas.

A partir do Decreto-Lei nº 200, as atribuições do DASP referentes às questões orçamentárias foram transferidas para o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, restringindo suas atribuições à área de pessoal, sob a nova denominação de Departamento Administrativo do Pessoal Civil. Apesar de sua importância, as reformas embutidas no Decreto-Lei nº 200 não foram totalmente implantadas. Com isso, estabelece-se um novo modelo de administração para o desenvolvimento do Brasil, com crescimento da Administração Indireta e forte intervenção do Estado. Esse modelo não garantiu a profissionalização integral do serviço público (COSTA, 2008a). Também é importante destacar nesse período a criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), vigorando até os dias atuais, e que tem como funções a “classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal” (KALIL PIRES et al, 2005, p. 10).

A queda do regime militar restabeleceu o estado de direito e inaugurou a chamada Nova República (1985-atualmente), conhecida como a passagem do Estado burocrático para o

Estado gerencial. Foi um período de abertura democrática no país, democracia que vem se consolidando até os dias de hoje. Após mais de duas décadas de regime autoritário, com o país envolto numa séria crise econômica e muitas desigualdades sociais, os governos democráticos instaurados a partir de então ambicionaram reformular integralmente o aparelho administrativo, com o objetivo de torná-lo menor e mais eficiente. Há uma nítida influência de uma onda ideológica radical voltada para o mercado, surgida nos anos 1970 nos EUA e Grã-Bretanha e que atingiu seu auge nos anos 1990 – o neoliberalismo (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Data do período do Governo Sarney (1985 a 1990) a primeira versão da Lei Orgânica da Administração Pública Federal, que substituiria o Decreto Lei nº 200, a criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (CEDAM). O objetivo era formar os novos dirigentes do setor público e reciclar os servidores públicos. Com relação à política de pessoal, em 1986 foi criado o Cadastro Nacional do Pessoal Civil - CNPC (Decreto nº 93.213), objetivando “fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas” (KALIL PIRES et al, 2005). Em 1988, foi instituído o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE (Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88), cuja finalidade era o controle e acompanhamento dos gastos com pessoal, iniciando sua operacionalização a partir do módulo de folha de pagamento, utilizado até hoje.

A Constituição de 1988 minimizou a flexibilidade da Administração Indireta, instituindo um regime jurídico único para todo o conjunto dos servidores públicos federais, o qual foi regulamentado através da Lei nº 8.112, de 11/12/1990, e alterado posteriormente pela Lei nº 9.567, de 10/12/1997.

Como primeiro governo civil eleito por voto direto após a ditadura militar, parece ser consenso que a chamada Era Collor (1990 a 1992) foi uma administração de cunho neoliberal e desastrosa para a Administração Pública Federal (ABRUCIO, 2007; COSTA, 2008a; MARTINS, 2005). Com o lema errôneo de Estado mínimo, foi um período de grandes equívocos que causaram fortes impactos na sociedade brasileira e tiveram de ser revistos, e de maior depreciação do servidor público, que foi usado como bode expiatório na suposta “caça aos marajás”, provocando demissões em todas as áreas e o desmantelamento do setor público, sem trazer reais benefícios à sociedade. Após seu *impeachment*, seu sucessor Itamar Franco,

que governou de 1992 a 1994, procurou rever alguns atos de seu antecessor, como restabelecer alguns ministérios, e dar sequência ao programa de privatização.

Na primeira administração de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998) foi lançado o chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, de autoria do então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, Luiz Carlos Bresser-Pereira, considerado marco na introdução da chamada “reforma gerencial”. Este Plano pautava-se em conceitos da Nova Gestão Pública (*New public management*), teoria organizacional originada na Inglaterra e que preconiza uma redefinição do papel do Estado, assumindo um papel menos executor e mais regulador dos serviços prestados. Entre os aspectos positivos deixados pela reforma desse período, cabe destacar o aperfeiçoamento do ideal meritocrático e o empenho em disseminar novas formas de gestão voltadas para a melhoria de desempenho do setor público (ABRUCIO, 2007).

Uma das inovações introduzidas pelo PDRAE foi uma nova categorização de propriedade pública: a propriedade pública estatal e propriedade pública não estatal. Essa categorização possibilitou a implantação do conceito de Organização Social e posteriormente a formulação das parcerias público-privadas, modelo hoje presente em vários hospitais do Estado de São Paulo. Segundo Silva (2010), estudos realizados no Hospital Estadual de Bauru, por exemplo, demonstraram que a parceria público-privada auxiliou no alcance e, muitas vezes, na superação das metas qualitativas e quantitativas da Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo. Trouxe para a esfera pública a visão presente na iniciativa privada da governança, controle social, transparência, *accountability*, gestão por resultados e do cidadão cliente (MATIAS-PEREIRA, 2008; OLIVEIRA, 2007).

Por outro lado, para Resende (2004), a reforma do MARE sofreu descontinuidade por uma falha sequencial que, segundo sua teoria, é uma característica dos insucessos nas reformas administrativas, e, no caso do MARE, tratava-se de duas forças que se opunham: o ajuste fiscal (impondo maior controle sobre a burocracia) e a mudança institucional (demandando maior autonomia para o sistema). A falta de cooperação dos atores sociais envolvidos com as duas forças acarretou na falha sequencial e na descontinuidade. O MARE não conseguiu implantar as mudanças institucionais desejadas num governo comprometido com o ajuste fiscal, sendo extinto no segundo mandato de FHC (1999 a 2002), enfraquecendo o debate sobre a gestão pública nesse período (COSTA, 2008b). Mesmo assim, é evidente que a reforma iniciada em 1995 lançou as bases para uma nova visão da gestão pública, voltada

para a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nas palavras de Bresser-Pereira (2010, p. 5):

A reforma gerencial nasceu da pressão por maior eficiência ou menores custos que se seguiu à transformação do Estado Democrático Liberal em Estado Democrático Social. Por outro lado, ao significar, do ponto de vista administrativo, a transição do Estado Burocrático para o Estado Gerencial, revelou-se um instrumento fundamental das sociedades modernas para neutralizar a ideologia neoliberal que buscava diminuir o tamanho do Estado na medida em que, ao tornar mais eficiente (embora jamais tão eficiente quanto gostaríamos) a provisão dos serviços sociais públicos ou coletivos, legitima o próprio Estado Social, e garante seu aprofundamento futuro.

Com relação ao servidor público federal, foi um período de incentivo aos programas de demissão voluntária e poucas contratações. Um dos problemas da chamada reforma Bresser, foi “o conceito restrito de carreiras estratégicas de Estado, tanto para o governo federal quanto para o contexto federativo” (ABRUCIO, 2007, p. 74). Outro equívoco foi o estabelecimento de oposição entre a administração burocrática e as novas formas de gestão, principalmente porque a administração burocrática estabelece a clara distinção entre a esfera pública e a privada. As duas concepções podem ser complementares em prol da qualidade de atuação.

É importante destacar que a reforma Bresser sofreu grande pressão da classe política, porque modernizar a gestão pública, estabelecendo metas e indicadores, também representa interferir na influência política historicamente presente na distribuição de cargos e verbas públicas, herança do patrimonialismo presente em nossa sociedade (ABRUCIO, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2008; SORJ, 2006).

Segundo Sguissardi (2006), o governo de Luiz Inácio Lula da Silva, principalmente em seu primeiro mandato (2003 a 2006), representou um governo mais de continuidade do que de ruptura em relação a seu antecessor, “tanto no campo da macroeconomia, dos compromissos com o mundo financeiro, quanto nas alianças políticas com partidos de centro e de centro-direita” (SGUISSARDI, 2006, p. 1039), em busca da governabilidade. Entretanto, como um presidente oriundo da chamada classe trabalhadora, representou uma mudança de direcionamento administrativo no sentido de incentivar a participação da sociedade civil nos rumos do país.

Apesar dessa nítida dependência do contexto político interno e das contingências externas (com o advento da globalização, uma peculiaridade que engloba não só o Brasil, mas

também outros países), no campo da Administração Pública, é importante destacar alguns pontos positivos desse período, que demonstram o objetivo de manutenção da idoneidade da gestão pública: o reforço do governo eletrônico, a modernização da Controladoria Geral da União (instrumento essencial no combate à ineficiência e à corrupção), a democratização da discussão do Plano Plurianual e as ações importantes da Polícia Federal. O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social foi uma iniciativa fundamental pela abertura da participação da sociedade civil no planejamento, mas que parece não ter tido o êxito esperado pela pulverização de sua agenda (ABRUCIO, 2007).

Com relação à gestão de pessoas, é importante destacar a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu o paradigma das competências (conceito que será aprofundado mais adiante) como balizador para a melhoria do desempenho do servidor público.

Essa política foi resultado de uma tendência de valorização da força de trabalho no serviço público (AMARAL, 2006; NOGUEIRA, 2005), ao lado da recomposição dessa força de trabalho observada na primeira década dos anos 2000, em contraposição à década anterior, conforme se demonstra no Quadro 02 a seguir, e que tem encontrado adeptos em várias organizações públicas federais e estaduais.

Quadro 02 - Número de aposentados e ingressados anuais por concurso			
Conjuntura	Ano	Aposentados	Ingressados ²
Crise e estagnação	1991	46.196	-
	1992	21.190	-
	1993	14.199	-
	1994	17.601	-
Reforma gerencialista	1995	34.253	19.675
	1996	31.907	9.927
	1997	25.164	9.055
	1998	24.486	7.815
Orientação fiscalista	1999	10.909	2.927
	2000	9.353	1.524
	2001	9.452	660
	2002	10.196	30
Nova expansão	2003	17.946	7.220

² Não foram localizados dados de ingressados no período anterior a 1995 nos boletins estatísticos de pessoal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

	2004	7.580	16.121
	2005	6.483	12.453
	2006	7.464	22.112
	2007	9.464	11.939
	2008	10.654	19.360
	2009	10.384	29.728
	2010	13.722	36.600

Fonte: NOGUEIRA (2005), com adaptações; e BRASIL (2011).

Observa-se que há uma queda constante dos servidores ingressantes até 2003, quando há uma inversão nesse número, aumentando gradativamente em relação aos aposentados. Em 1984, o funcionalismo civil representava 9,6% da população economicamente ativa (PEA) não-agrícola e, em 2002, esse percentual não chegava a 1% da população economicamente ativa total, mantendo-se estável desde então. Em países como Argentina e Panamá, no mesmo período, essa proporção era de 22,7% e 28,6%, respectivamente. Com relação ao perfil dos servidores públicos civis federais atuais, pesquisas indicam que “tem mais de 30 anos, boa escolaridade, dividem-se entre a administração direta e indireta e representam menos de 0,5% da PEA” (OLIVEIRA, 2007, p. 274).

Entre avanços e recuos, acompanhados de períodos de liberdade e autoritarismo, o Estado e a Administração Pública brasileiros seguiram as tendências políticas e organizacionais de cada época. Procuraram adaptar-se aos avanços científicos, tecnológicos e sociais estabelecidos pela modernidade, mais fortemente a partir das últimas décadas do século XX, e ainda se encontram em construção, pois, segundo Martins (2005, p. 1), o “Estado é uma invenção social inacabada (...) (e) tem evoluído, (...), no sentido de cumprir a função básica que justificou seu surgimento: tornar a vida social possível”. Esse percurso reforça a afirmação dos pesquisadores do campo CTS Bazzo, Von Lisingen e Pereira (2003, p.116), de que a sociedade é “algo convencional sujeito a modificação” e, portanto, toda mudança social deve ser contextualizada de acordo com o momento histórico.

O que se observa na Administração Pública brasileira é um modelo administrativo híbrido, onde convivem traços de patrimonialismo, princípios da burocracia weberiana e modelos gerenciais (MATIAS-PEREIRA, 2008; OLIVEIRA, 2007). Logo, não se pode afirmar que o país tenha extirpado totalmente sua característica patrimonialista da esfera pública, uma particularidade presente na formação da sociedade brasileira, que também se transformou e evoluiu muito ao longo do tempo (SORJ, 2006), mas pode-se dizer que se

avançou muito na direção de construir novos paradigmas no âmbito da Administração Pública Federal.

Costa (2008a, p. 855) afirma que “o processo de reforma está estreitamente ligado ao contexto político, social e cultural do país, o que significa que não se pode enfatizar somente os aspectos legal e técnico”. O próprio Costa (2008b, p. 274) esclarece que “é possível dizer que a maior parte dos elementos das estratégias das reformas era ditada pelo estado da arte do conhecimento em administração pública e pelas condições políticas em que elas foram intentadas ou implementadas”.

Finalmente, a segunda década do Século XXI se inicia com o mandato de Dilma Rousseff, primeira mulher eleita por voto direto para a Presidência da República no Brasil, cuja ação imediata foi o estabelecimento de um corte nos gastos do orçamento da União, da ordem de 50%, afetando de maneira direta as universidades públicas federais, sobre as quais falaremos a seguir, incluindo suspensão de concursos previstos para docentes e servidores técnico-administrativos.

2.2 Contexto da Universidade Pública Federal Brasileira

No contexto mundial, a universidade brasileira é muito jovem e foi a última a surgir no âmbito da América Latina. Seu desenvolvimento caminhou paralelamente ao desenvolvimento do Estado brasileiro e das demandas decorrentes das transformações do país e do engajamento da sociedade civil, que atualmente cada vez se mostra mais participante no processo de discussão dos caminhos da Educação Superior, através de seus diversos segmentos e movimentos organizados.

Ao contrário da Espanha, que trouxe seu sistema universitário para a América Latina desde o século XVI, implantando universidades no México, Cuba, Guatemala, Peru, Chile e Argentina, Portugal impediu o desenvolvimento do ensino superior nas colônias pelo receio de que isso pudesse incitar os movimentos pela independência (WANDERLEY, 1983; FIGUEIREDO, 2005).

Dessa forma, no Brasil colonial, havia cursos isolados de Teologia e Filosofia e, após a vinda da Família Real em 1808, cursos isolados de Engenharia (academia militar), Medicina (cirurgia e anatomia) e Belas Artes, todos financiados com o imposto denominado “Quinto da

Coroa”³. No Brasil imperial, a expansão do ensino superior se deu de maneira lenta, em decorrência das características do modelo econômico agroexportador da época, que não necessitava de profissionais com formação em nível superior (FIGUEIREDO, 2005).

Apesar de as discussões sobre a Educação no país terem se intensificado após a Proclamação da República, a primeira universidade brasileira nasceu oficialmente na década de 1920, incentivada pela visita do rei Leopoldo da Bélgica (BUARQUE, 2003).

Entretanto, o fato da junção da Escola Politécnica, da Escola de Medicina e da Faculdade de Direito receber a denominação de universidade, isso não resultou em uma identidade universitária dentro dos conceitos de integração do conhecimento e do fazer científico (MENDONÇA, 2000).

Após a criação do Ministério da Educação e Saúde (1930) e do Conselho Federal de Educação, foi instituído o Estatuto das Universidades Brasileiras, através do Decreto nº 19.851, de 1931. Este decreto dispõe sobre a organização do ensino superior no Brasil e adota o regime universitário, mantendo a figura do professor catedrático, instituída em 1808 por D. João VI, com algumas alterações. O referido estatuto oscilava entre a postura autoritária e liberal, na medida em que propunha um modelo único de universidade, mas, ao mesmo tempo, admitia “variantes regionais” (ROTHEN, 2006).

A primeira grande universidade brasileira – a Universidade de São Paulo - nasceu na esfera estadual, em 1934, dentro dos moldes do Decreto nº 19.851. A USP, ao contrário da Universidade do Brasil (posteriormente, Universidade Federal do Rio de Janeiro), nasceu da vontade conjunta de intelectuais brasileiros e franceses. Mesmo assim, segundo Buarque (2003, p. 20), apesar de o “Brasil (passar) a olhar para dentro e não mais para fora (e os) políticos servis (terem sido) substituídos por intelectuais acadêmicos (...), eles eram, ainda, fortemente influenciados pelo exterior.”

Em 1935, cabe destacar a iniciativa de Anísio Teixeira, com o projeto da Universidade do Distrito Federal – a UDF, que constituía uma estrutura radicalmente diferente das universidades até então implantadas no país, pelo seu caráter mais integrador do ensino, da pesquisa e da extensão (entendida como dimensão da divulgação científica), mas que foi interrompida e extinta no final dos anos 1930 (MENDONÇA, 2000).

³ Imposto cobrado sobre os produtos de todo o Reino.

Em 1937, é fundada a União Nacional dos Estudantes (UNE), importante entidade de congregação dos estudantes universitários no país. Em 1940, surgem as primeiras universidades privadas – as Faculdades Católicas do Rio de Janeiro – reconhecidas pelo Estado somente em 1946.

No período de 1935 a 1964, a universidade brasileira de fato cresceu (conforme Quadro 03 abaixo), mas bem aquém das necessidades do país, que estava em franco processo de industrialização e desenvolvimento econômico. Um dos destaques nesse processo de desenvolvimento do ensino superior certamente foi a criação, em 1947, do Instituto Tecnológico de Aeronáutica⁴ (ITA), no momento em que o recém constituído Ministério da Aeronáutica assumia a coordenação do sistema de transportes aéreos do país, pelo seu rompimento com a estrutura vigente nas instituições de ensino superior, principalmente com relação ao regime da cátedra vitalícia.

Quadro 03 – Universidades e Instituições Isoladas no período de 1945 a 1964		
Ano	Universidades	Instituições Isoladas
1945	5	293
1964	37	564

Fonte: MENDONÇA (2000), com adaptações

O processo de constituição das universidades, no período de 1945 a 1964, se deu através da agregação de escolas profissionalizantes (incluindo as nove universidades católicas instituídas) e, no caso das universidades federais, através da federalização de faculdades estaduais ou particulares (MENDONÇA, 2000).

Data do período de 1945 a 1955, a criação da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC); do Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas (CBPF); do Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq); e da Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (atual CAPES), cuja atuação foi importante para o processo de institucionalização da pós-graduação no país.

Em dezembro de 1961, após três anos de ampla discussão em torno de sua idealização, foi implantada a Universidade de Brasília, considerada inovadora, constituída em regime de fundação de direito público, e inspirada na concepção da extinta UDF. Teve como presidente

⁴ Segundo Mendonça (2000, p. 142), a “criação do ITA foi proposta no Relatório Smith, elaborado por uma comissão presidida pelo brigadeiro Casimiro Monteiro e assessorada pelo professor Richard H. Smith, do Massachusetts Institute of Technology (MIT)”.

de seu Conselho Diretor da Fundação o pedagogo Anísio Teixeira e como primeiro reitor o antropólogo Darci Ribeiro.

No início dos anos 1960, houve um forte crescimento das discussões e reivindicações em prol da reforma universitária, liderado não só mas principalmente pelo movimento estudantil, aliado ao contexto sócio-político da época, que fazia emergir a discussão sobre a necessidade das denominadas reformas de base. O golpe de 1964 interromperia esse debate, inclusive com a invasão da Universidade de Brasília. É importante destacar esse debate do início dos anos 1960 em torno da reforma universitária para, como defendem alguns especialistas, desmistificar a idéia de que a modernização da universidade brasileira se iniciou somente a partir de 1964 (MENDONÇA, 2000).

Segundo Buarque (2003), o que houve foi que, a partir de 1964, com a perda da democracia e num processo que envolveu aposentadoria e exílio de centenas de professores, além da perda de vidas de muitos estudantes, a universidade foi destruída e fundada novamente, em novas bases, extinguindo o regime de cátedra e instituindo, pela primeira vez, um sistema universitário integrado a nível nacional.

Durante o regime militar, a educação superior passou por duas reformas (1968 e 1971), precedidas pelo acordo MEC-USAID (*United States Agency for International Development*), que permitiu o apoio técnico e financeiro norte-americano para implantação das reformas desejadas. O acordo possibilitou a vinda de assessores norte-americanos, em 1967, para compor a Equipe de Assessoria ao Planejamento do Ensino Superior (FIGUEIREDO, 2005; MENDONÇA, 2000).

A reforma de 1968 foi imposta e não nasceu dentro do meio acadêmico, apesar de representar a “modernização” da estrutura organizacional e administrativa da universidade, nos moldes desejados pelo regime militar. Essa reforma foi fruto também do projeto de “modernização econômica” que se pretendia implantar no país (MENDONÇA, 2000), mesmo esvaziando o debate anterior ao golpe sobre o papel social e político da universidade. A partir dessa reforma, explicitou-se a configuração “ideal” de universidade, enfatizando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e consolidou-se a pesquisa no interior das universidades públicas. Por outro lado, a autonomia da universidade não pode se concretizar no regime autoritário.

Com a maior demanda pelo ensino superior e como as vagas nas universidades públicas não eram suficientes para atender a essa nova demanda, o governo passou a estimular a iniciativa privada a integrar o sistema universitário paulatinamente. Isso acarretou um processo de massificação do ensino superior e de multiplicação das instituições privadas, muitas delas de qualidade duvidosa.

Durante o regime militar, cabe destacar a fundação, em 1978, da Federação das Associações dos Servidores das Universidades Brasileiras - FASUBRA, que passou a representar os servidores técnico-administrativos das universidades. Sua atuação, a princípio assistencialista, passou cada vez mais ao caráter político, incorporando discussões sobre a reformulação da universidade, sobretudo com relação à participação dos servidores técnico-administrativos nos colegiados das instituições e às melhorias das condições salariais para o conjunto da categoria.

A partir de 1985, com o esgotamento do regime militar, a democracia trouxe de volta a liberdade de expressão e política, mas trouxe também uma enorme restrição de recursos financeiros, transformando o sistema universitário brasileiro gradativamente de entidade pública a entidade predominantemente privada, com o crescimento extraordinário do setor privado.

Essa restrição de recursos e o agravamento do financiamento das universidades públicas federais, incluindo a falta de contratação de docentes e servidores técnico-administrativos, além do crescimento das instituições privadas, se estendeu de 1985 até o final do mandato de Fernando Henrique Cardoso, em 2002. Isso pode ser observado pelos Quadros 04 e 05 a seguir:

Quadro 04 - Evolução do Sistema Universitário brasileiro no período de 1985 a 2001		
Universidades e Instituições de Ensino Superior	1985	2001
Pública	233	183
Privada	626	1.208
Total	859	1.391
Estudantes	1985	2001
Pública	556.680	939.225
Privada	810.929	2.091.529
Total	1.367.609	3.030.754
Professores	1985	2001
Pública	64.449	90.950
Privada	49.010	128.997
Total	113.459	219.947

Fonte: BUARQUE (2003), com adaptações.

Apesar de ter havido um aumento significativo das instituições privadas de ensino superior e das respectivas vagas no setor (Quadro 04), esse crescimento parece ter sido desordenado e qualitativamente duvidoso. Paralelamente, o setor público não acompanhou esse crescimento, sendo inclusive sucateado. Esse aspecto pode ser observado também pela diminuição assombrosa de contratações de docentes e a total ausência de contratação de servidores nas áreas técnicas e administrativas, no período de 1995 a 2002, conforme Quadro 05 a seguir:

Quadro 05 - Contratações de docentes e técnico-administrativos no âmbito das universidades federais no período de 1995 – 2002						
Conjuntura	Ano	Docentes Magistério Superior	Docentes - 1º e 2º Graus	Técnico-administrativos Nível Superior	Técnico-administrativos Nível Intermediário	Técnico-administrativos Nível de Apoio
Reforma gerencial	1995	1.509	1.095	-	-	-
	1996	1.950	1.181	-	-	-
	1997	2.411	976	-	-	-
	1998	2.140	984	-	-	-
Orientação fiscalista	1999	537	83	-	-	-
	2000	522	79	-	-	-
	2001	119	3	-	-	-
	2002	6	-	-	-	-

Fonte: BRASIL (2011).

Especificamente com relação à última década do Século XX, Sguissardi (2006) apresenta um panorama da Educação Superior no país que reforça a concepção de restrição do crescimento do setor público e a mudança de perfil do sistema universitário brasileiro na direção da privatização. Em sua visão, essa mudança foi orientada pelas diretrizes do Consenso de Washington⁵, e pode ser observada no Quadro 06 a seguir:

Quadro 06 - Alguns Aspectos da Educação Superior no período de 1994 - 2002	
1. Cobertura do Sistema	Faixa etária de 18 a 24 anos: taxa de cobertura líquida de 7%
	Argentina, Chile e Uruguai - já ultrapassavam os 30% em 2002

⁵ Expressão cunhada em 1989 por John Williamson, quando do encontro de economistas de vários países patrocinado pelo *Institute for International Economics*, em Washington, para o conjunto de regras que serviriam de base para órgãos e agências internacionais concederem crédito aos países em desenvolvimento, que seriam basicamente o “equilíbrio orçamentário, sobretudo mediante a redução dos gastos públicos; abertura comercial, pela redução das tarifas de importação e eliminação das barreiras não-tarifárias; liberalização financeira, pela reformulação das normas que (restringiriam) o ingresso de capital estrangeiro; desregulamentação dos mercados domésticos, pela eliminação dos instrumentos de intervenção do Estado, como controle de preços, incentivos etc; e privatização das empresas e dos serviços públicos” (SGUISSARDI, 2006, p. 1026).

	Brasil: estabeleceu a meta de 30% para o ano de 2011
2. Diversidade institucional	1994: das 851 Instituições de Ensino Superior (IES), 127 eram universidades, 87 faculdades integradas, 637 faculdades ou instituições isoladas. 2004: das 2.013, Instituições de Ensino Superior, 169 eram universidades, 107 centros universitários, e 1.737 eram faculdades, faculdades integradas, faculdades tecnológicas e centros de educação tecnológica.
3. Privatização do sistema	1994: de 851 IES, 192 eram públicas (22%) e 659 eram privadas (77,5%) 2002: de 1.637 IES, 195 eram públicas (11,9%) e 1.442 eram privadas (88,1%) Número de IES cresceu no período 92%, sendo o número de IES públicas permaneceu estável enquanto que as IES privadas tiveram um crescimento de 118%. Matrículas (1994-2002): crescimento no setor público de 52% e no setor privado de 150% (três vezes maior), uma concentração de 70% das matrículas totais.
4. Distribuição regional	2000: de 1.216.287 vagas, o setor privado ofereceu 970.655 (79,8%) e o setor público 245.632 (20,2%) Nordeste: com 29% da população total do país, conta com 13% das IES e 12% das vagas Sudeste: com 43% da população total, conta com 56% das IES e 58% das vagas.
5. Concentração por área de conhecimento	2000: área de Ciências Sociais aplicadas (Administração, Direito, Contabilidade, Negócios) concentrava 41,6% do total de matrículas, sendo 50,1% em IES privadas, 24% nas federais e 20% nas estaduais. Área de Educação: concentrava 21,7% do total de vagas Demais áreas do conhecimento: aproximadamente 37%
6. Concentração do ensino noturno (setor privado)	No período, cerca de 57% das matrículas de graduação se concentravam no ensino superior noturno, sendo 67% na rede privada e 30% na rede pública
7. Concentração regional da pós-graduação	1999: 86,7% da pós-graduação <i>stricto sensu</i> concentrava-se no setor público e 13,3% no setor privado Mestrado: 84% no setor público e 15,4% no setor privado Doutorado: 90,9% no setor público e 9,1% no setor privado Sudeste: 65% das matrículas de mestrado e 80,3% das matrículas de doutorado, destacando as estaduais paulistas com 50% das matrículas totais de doutorado.
8. Financiamento das IFES	1989: recursos destinados às IFES correspondiam a 0,97% do PIB 1994: recursos destinados às IFES correspondiam a 0,91% do PIB 2001: recursos destinados às IFES correspondiam a 0,61% do PIB 2002: recursos destinados às IFES correspondiam a 0,64% do PIB 1994-2002: expansão de 37% nas matrículas e redução de 5% no corpo docente e de 21% no quadro de técnico-administrativos
9. Autonomia de gestão financeira X autonomia financeira	Houve várias tentativas, no período, de aprovação de emendas constitucionais que promovem a autonomia em lugar da autonomia de gestão financeira (constitucional) Incentivou-se a criação das Fundações de Apoio Institucional (FAI), que geraram polêmica por se tratar de entidades privadas no interior das IFES.
10. Exame Nacional de Cursos ("Provão")	Em substituição ao Programa Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB - estruturado pelo ministro Murílio Hingel na gestão de Itamar Franco), que era muito mais abrangente, em 1997 passou-se a utilizar um sistema de avaliação da educação superior, baseado em um exame das condições de oferta (infraestrutura, currículo acadêmico, qualificação docente) e no Exame Nacional de Cursos (prova única predominantemente de múltipla escolha para os concluintes dos cursos), que demonstrou não ser muito eficiente, tendo em vista que não propiciou a suspensão nem a o impedimento de nenhum curso ou instituição.
11. Modelo de universidade	Segundo Sguissardi (2006), o modelo de universidade predominante no período foi o denominado modelo de <i>universidade de ensino</i> em detrimento do modelo de <i>universidade de pesquisa</i> , tendo em vista que apenas as universidades com programas de pós-graduação consolidados (em sua maioria públicas) cumpriam o preceito constitucional da

	associação ensino-pesquisa-extensão
12. Legislação educacional	A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394/96) traçou apenas linhas gerais para o sistema de educação superior, permitindo uma concessiva interpretação do artigo 207 da Constituição (indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão), dada a diversificação institucional existente no sistema, obrigando apenas as universidades a seguir o preceito constitucional. Pelo Decreto nº 2.306/97 foram reconhecidas as instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos
13. Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172, de 09/01/2001) e vetos presidenciais	Dos nove vetos presidenciais ao PNE, 4 referiam-se ao ensino superior. Dentre esses vetos, incluíram-se a desobrigação do número de vagas no ensino superior público nunca ser inferior a 40% do total de vagas; a desvinculação de que 75% dos recursos da União fossem destinados à manutenção, desenvolvimento e expansão das IFES; e também o veto à ampliação do financiamento público à pesquisa científica e tecnológica.

Fonte: SGUISSARDI (2006), com adaptações.

Segundo Sguissardi (2006, p. 1035), o “fim do século XX pôs a educação superior na berlinda. A ciência e o ensino superior tornaram-se muito mais presentes como fatores de produção e parte integrante da economia, mercadorias ou quase-mercadorias, em países centrais, da periferia e da semiperiferia”. Portanto, os avanços científicos e tecnológicos passaram a representar sem dúvida o diferencial para um país ser competitivo. O novo século colocou a universidade numa encruzilhada, demonstrando não ser mais possível manter-se nos moldes tradicionais até então existentes (BUARQUE, 2003; MORHY, 2003).

O período de 2003 a 2010 corresponde aos dois mandatos do presidente Luiz Inácio Lula da Silva e, pelo que demonstram as iniciativas apresentadas no Quadro 07 mais adiante, representou uma tentativa de recuperação da qualidade e dos fins da Educação Superior no país, como promotora do desenvolvimento regional e da cidadania, principalmente através da expansão das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES⁶, e da democratização do acesso ao ensino superior público.

Em 2006, Sguissardi mostrava-se cético em relação à aprovação na íntegra do projeto de reforma universitária⁷ (Projeto de Lei nº 7.200/2006) apresentado pelo Governo ao Congresso Nacional em junho daquele ano, dadas as questões polêmicas ali presentes, principalmente com relação à natureza das Instituições Privadas de Ensino Superior e ao

⁶ No período de 2003 a 2006, foram criadas 7 novas universidades federais e 32 novos *campi* (SGUISSARDI, 2006). Em 2007, havia 54 universidades federais no país e, em 2009, passaram a totalizar 59 universidades públicas federais (BRASIL, 2009)

⁷ Até sua terceira versão, o projeto de reforma universitária apresentado em junho de 2006 ao Congresso Nacional foi precedido por um processo de dois anos de discussões, coordenado pelo MEC, e que envolveu a comunidade acadêmico-científica; dirigentes universitários e suas entidades representativas (tanto do setor público quanto do setor privado); entidades empresariais e de trabalhadores; e os movimentos sociais urbanos e rurais. A versão final (quarta), aparentemente, teve maior influência da Casa Civil, do Ministério da Fazenda e do Ministério do Planejamento, tendo em vista as alterações no que tange à autonomia e financiamento das IFES (SGUISSARDI, 2006,).

financiamento das Instituições Federais de Ensino Superior. Passados alguns anos, o projeto ainda encontra-se em processo de discussão.

Entretanto, ao longo do governo Lula, algumas medidas foram tomadas visando a atender alguns dos compromissos assumidos no início do governo, dentre elas a revisão dos vetos presidenciais ao Plano Nacional da Educação.

Quadro 07 – Principais medidas legais referentes ao ensino superior no período de 2003 a 2010		
LEI	DESCRIÇÃO	DESTAQUES
Lei nº 10.861, de 14/04/2004	Criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)	Principal crítica: mesmo, ao que tudo indica, representando uma tentativa de superar as limitações do antigo "Provão", através de um sistema de avaliação mais abrangente, não respeitaria a autonomia universitária pelo caráter centralizador da Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior (CONAES)
Lei nº 10.973, de 02/12/2004	Lei de Inovação Tecnológica - dispõe sobre os incentivos à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo.	Principal crítica: poderia subordinar a agenda universitária ao campo empresarial, limitando a liberdade acadêmica
Lei nº 11.079, de 30/12/2004	Institui normas gerais para a licitação e contratação de parceria público-privada (PPP) no âmbito da administração pública.	Principal crítica: ampliaria a utilização dos recursos públicos por entidades privadas, com ou sem fins lucrativos. A esse respeito, porém, já existem experiências positivas de parcerias, principalmente em hospitais.
Lei nº 11.096, de 13/05/2005	Instituiu o Programa Universidade para Todos (PROUNI), que regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior. Concede bolsas de estudos para cursos de graduação e sequenciais em instituições privadas de ensino superior, com ou sem fins lucrativos	Principal crítica: fortaleceria as instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos, através da isenção de um conjunto de impostos devidos pelas IES privadas. Além disso, o custo dessas vagas em instituições de baixa qualidade se tornaria maior do que seria em universidades públicas, através da utilização dos espaços ociosos.
Lei nº 5.773, de 09/05/2006	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.	Esse decreto possibilitou incorporar o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) no processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos; os conselhos profissionais se manifestarem sobre processos de reconhecimento de cursos; uma melhor definição de competências na aprovação de instituições e de cursos.
Decreto nº 5.800, de 08/06/2006	Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB.	Esse decreto possibilitou a educação a distância no âmbito das Universidades Públicas Federais, Estaduais e Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Atualmente, 88 instituições integram o sistema UAB.
Decreto nº 6.096, de 24/04/2007	Instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI	Principal crítica: mesmo considerando a expressiva expansão das IFES e vagas disponibilizadas, ainda não se resolveu de forma definitiva a questão do financiamento das IFES, apesar de relativa recuperação das verbas de custeio.
Lei nº 11.784, de 22/09/2008	Entre outras coisas, instituiu sistemática para avaliação desempenho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional	Principal crítica: ainda não é utilizada a contento.

Portaria Normativa nº 02, de 26/01/2010	Instituiu e regulamentou o Sistema de Seleção Unificada - SISU, sistema informatizado gerenciado pelo Ministério da Educação, para seleção de candidatos a vagas em cursos de graduação disponibilizadas pelas instituições públicas de educação superior dele participantes.	Participaram do processo seletivo 2011, 83 instituições de ensino superior, sendo 39 universidades federais, 05 universidades estaduais, 38 institutos federais de educação, ciência e tecnologia e uma instituição isolada.
---	---	--

Fonte: SGUISSARDI (2006) e BRASIL(2011), com adaptações.

A recomposição (pelo menos parcial), desencadeada em 2003, dos recursos humanos no âmbito das Universidades Federais foi possível graças aos programas UAB e REUNI, principalmente com relação aos servidores técnicos e administrativos de nível superior e médio, conforme Quadro 08 abaixo:

Quadro 08 - Contratações de docentes e técnico-administrativos no âmbito das universidades federais no período de 1995 - 2010						
Conjuntura	Ano	Docentes Magistério Superior	Docentes 1º e 2º Graus	Técnico-administrativos Nível Superior	Técnico-administrativos Nível Intermediário	Técnico-administrativos Nível de Apoio
Nova expansão	2003	267	205	1.212	2.258	-
	2004	1.770	517	2.459	4.257	3
	2005	1.497	656	541	1.161	-
	2006	3.269	742	866	1.134	-
	2007	1.050	812	847	880	-
	2008	4.187	469	2.454	3.470	-
	2009	8.204	-	1.843	3.332	8
	2010	8.271	-	4.211	6.041	61

Fonte: BRASIL (2011).

Como já apontado, o mandato da atual presidente Dilma Rousseff teve início no começo de 2011 com um corte de gastos no âmbito da Administração Pública Federal, da ordem de 50%, através do Decreto nº 7.446, de 01/03/2011, que afetou em larga medida as universidades federais, ocasionando a suspensão de concursos previstos no âmbito do REUNI e limitando os gastos com deslocamentos de pesquisadores.

A partir desse breve contexto, vemos que a universidade pública federal brasileira modificou-se, cresceu e encontra-se ainda (ou constantemente) em processo de transformação. Sua importância no âmbito do desenvolvimento do país é inegável e, portanto, como

organização inserida na estrutura da Administração Pública Federal, deve considerar também inovações no que tange à gestão de pessoas.

Sem a pretensão de debater os aspectos acadêmicos das reformas universitárias e tendo em vista a inserção do presente trabalho na linha de pesquisa do campo de estudos CTS relacionada às dimensões sociais da ciência e da tecnologia, os subsídios históricos sobre a Administração Pública Federal e sobre a Universidade brasileira serviram de base para contextualizar as universidades públicas federais no âmbito da gestão pública, como uma organização diferenciada e estratégica, cujos propósitos estão intimamente ligados ao processo sócio-histórico do país, associados aos valores de cidadania e democracia, que são a produção e disseminação de conhecimento fundada na tríade ensino, pesquisa e extensão.

2.3 Transformações organizacionais e universidades

É recorrente nos estudos organizacionais encontrar referências à importância da chamada Sociedade da Informação, identificando-a como sendo a nova estrutura ou dinâmica social na qual estamos inseridos. Porém, como esclareceu Sorj (2003, p. 35), não se pode esquecer que a expressão,

embora útil como conceito identificador de um tema, não constitui uma teoria ou um arcabouço explicativo da dinâmica das sociedades no mundo contemporâneo, e, em sentido estrito, é incorreto. Em primeiro lugar, porque em todas as sociedades a informação é relevante. Em segundo lugar, porque a informação por si mesma não tem valor algum; sua relevância depende de sua inserção num sistema de produção de conhecimento.

Considerando que, nesse sentido, a expressão Sociedade do Conhecimento parece ser mais adequada para descrever a atual dinâmica social das organizações, novamente pode-se recorrer a Sorj (2003) para argumentar que o conhecimento também sempre esteve presente em todas as sociedades. Entretanto, chama a atenção para o fato de que o termo conhecimento dentro desse contexto refere-se “ao conhecimento científico, a partir do qual se desenvolve a capacidade de inovação tecnológica, principal motor da expansão econômica no mundo contemporâneo.” (SORJ, 2003, p. 35).

Portanto, aceitando esse condicionante de que, mais do que numa Sociedade da Informação, vivemos numa Sociedade do Conhecimento, significa dizer que os sistemas de produção e de comunicação, além dos processos de transações sociais e econômicas, são dependentes de produtos do conhecimento científico (artefatos tecnológicos, não só na forma

de produtos, mas também de serviços), que influenciam diretamente nos processos de trabalho e na qualidade de vida dentro e fora do ambiente laboral.

Significa também aceitar como estabelecido que as pessoas estão definitivamente inseridas numa nova estrutura organizacional, totalmente diferente de meados do século XX, e numa estrutura organizacional dinâmica, em processo constante de possibilidades de mudança e inovação. Os processos de trabalho não estão mais centrados apenas no posto de trabalho e nas tarefas, mas na interação entre tarefas e contexto (presente e futuro), equipes de trabalho interagem de maneiras diversas (inclusive a distância) a partir de projetos, com o objetivo de atingir metas pré-estabelecidas para alcançar os melhores resultados para o sucesso organizacional.

Com o advento da globalização, pode-se dizer que o uso estratégico das chamadas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tornou-se essencial para o sucesso das organizações, tanto na esfera pública quanto privada.

Especificamente na esfera pública, essa necessidade é relevante pelo fato de estar vinculada ao processo de desenvolvimento do país e o uso estratégico das TIC fazer parte de uma nova concepção de desenvolvimento inserida no paradigma da sociedade em rede, nos moldes preconizados por Castells (1999; 2006). Em outras palavras:

O papel das TIC no desenvolvimento se baseia no fato de que são ferramentas para manejar a informação. Se a informação é um recurso essencial para o desenvolvimento humano, então as TIC tem o potencial de fazer parte do *kit* de ferramentas básicas para o desenvolvimento humano. Portanto, a utilidade das TIC para o desenvolvimento humano deriva fundamentalmente do valor da informação para atores e processos de desenvolvimento (ACEVEDO, 2004, p.2).

Durante as Cúpulas Mundiais da Sociedade de Informação (Genebra, 2003; Tunísia, 2005), organizadas pela ONU, com a participação de representantes de todos os continentes, houve o reconhecimento de que:

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tem imensas repercussões em praticamente todos os aspectos de nossas vidas. O rápido progresso destas tecnologias proporciona oportunidades sem precedentes para alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento. A capacidade das TIC para reduzir muitos obstáculos tradicionais, especialmente o tempo e a distância, possibilitam, pela primeira vez na história, o uso do potencial destas tecnologias em benefício de milhões de pessoas em todo o mundo (ECHEVERRÍA, 2008, p. 172).

Inseridos no paradigma da Sociedade do Conhecimento, os novos sistemas de gestão, que utilizam em grande medida as TIC e dão suporte às novas tecnologias gerenciais, trouxeram para o ambiente organizacional um novo olhar sobre as pessoas, destacando-as como um valor a ser captado, desenvolvido e mantido:

Já se tornou lugar-comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e crescente complexidade são as pessoas. Temas como capital humano, capital intelectual, inteligência competitiva e gestão do conhecimento vêm se tornando palavras de ordem nas organizações, com diferentes significados e implicações. Todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. São as pessoas o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização em seu dia-a-dia (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002, p.133).

Desde a década de 1970, com Argyris e Schön (1996) introduzindo os conceitos de circuitos de aprendizagem, mas principalmente através das contribuições de Peter Senge (2006), na década de 1990, sobre o ciclo contínuo de aprendizagem, as organizações passaram a ser vistas como um espaço de aprender e aprender sobre si mesmas (aprendizagem organizacional), necessariamente tendo que armazenar, administrar e aplicar esse conhecimento acumulado (gestão do conhecimento) em benefício próprio.

Segundo Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 134), a aprendizagem pode ser descrita “como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa”. A aprendizagem, muito mais do que um processo de adaptação a variadas situações, está relacionada à construção gradativa do conhecimento vinculada às experiências vivenciadas ao longo do percurso e, portanto, é um processo de desenvolvimento cognitivo e ao mesmo tempo comportamental (PARENTE, 2006).

Para aquisição de novos conhecimentos por intermédio da aprendizagem, “os processos de aprendizagem podem ser formais ou informais, de maneira que o indivíduo pode aprender tanto pelas ações de treinamento, desenvolvimento e educação (...) formalmente empreendidas pela organização quanto por práticas de aprendizagem informalmente utilizadas no ambiente de trabalho” (BRANDÃO, 2010, p. 2). As estratégias informais adotadas pelas pessoas em seu contexto profissional são chamadas de estratégias de aprendizagem no trabalho.

É possível estabelecer seis tipos de estratégias de aprendizagem informal, segundo Holman, Epitropaki e Fernie (2001, citado por BRANDÃO, 2010, p. 3):

- a) reprodução: repetição mental de informações, sem reflexão sobre seu significado;
- b) reflexão intrínseca: elaboração e organização de estruturas mentais que relacionam partes componentes de um trabalho;
- c) reflexão extrínseca: elaboração e organização de estruturas mentais que relacionam o trabalho a outros aspectos da empresa;
- d) busca de ajuda interpessoal: procura ativa pelo auxílio de outras pessoas;
- e) busca de ajuda em material escrito: pesquisa em documentos, manuais, bases de dados, livros e outras fontes não-sociais; e
- f) aplicação prática: experimentação, tentativa de colocar em prática os próprios conhecimentos enquanto aprende.

Dentre as estratégias citadas acima, as três primeiras são denominadas cognitivas e as três últimas comportamentais. Cabe notar que a aprendizagem pode sofrer influência tanto de características do indivíduo quanto por variáveis do contexto no qual está inserido. Por contexto, entende-se: características da equipe de trabalho; e cultura, estrutura e normas da organização. Esse contexto pode tanto facilitar quanto inibir o processo de aprendizagem e/ou o desenvolvimento de competências (BRANDÃO, 2010). Para Abbad et al (1999, citado por BRANDÃO, 2010, p.3), estudos a respeito da percepção do empregado sobre o suporte organizacional permitiram classificar quatro dimensões importantes do contexto de trabalho:

- a) práticas de gestão de desempenho: diz respeito a ações organizacionais relacionadas à melhoria de processos de trabalho, à capacitação profissional, ao estímulo à participação dos empregados e à disponibilidade de orientações, entre outras;
- b) carga de trabalho: envolve metas e prazos estipulados, jornada e volume de trabalho;
- c) suporte material: refere-se à disponibilidade, quantidade e qualidade de materiais, equipamentos, ferramentas, móveis e outros elementos necessários ao trabalho; e
- d) práticas de promoção e recompensa: envolve políticas organizacionais de incentivo, ascensão profissional, retribuição e valorização do empregado.

Para Argyris e Schön (1996), existem dois níveis de aprendizagem organizacional: a aprendizagem de circuito simples, que basicamente se configura pela reformulação de ações ou processos na medida em que são detectadas incorreções ou resultados não esperados e/ou não desejados; e a aprendizagem de circuito duplo, que estaria vinculada a um nível superior de intervenção, isto é, levaria a um questionamento dos valores fundamentais da organização. Esses dois níveis de aprendizagem seriam pré-requisitos para a organização capacitada para aprender a aprender.

Segundo Senge (2006), uma organização de aprendizagem é caracterizada pelo domínio de cinco disciplinas (aqui entendidas como um conjunto de técnicas e habilidades que devem ser dominadas para serem executadas): domínio pessoal; modelos mentais; objetivo comum (visão compartilhada); aprendizado em grupo; e raciocínio sistêmico (a chamada quinta disciplina).

De acordo com Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 139), o conhecimento “pode ser entendido como o conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores”. Pode-se distinguir o conhecimento entre explícito e tácito. O conhecimento explícito, ou codificado, pode ser transmitido através de linguagem formal e sistemática. Já o conhecimento tácito é mais difícil de ser formalizado e transmitido, pois está estreitamente relacionado à ação, às qualidades pessoais e ao envolvimento do indivíduo com determinado contexto.

Mais do que a gestão do conhecimento, Takeuchi (1998) propõe o conceito de criação do conhecimento, pois a palavra gestão pressupõe que o conhecimento pode ser medido e controlado. Seu entendimento é de que as organizações devem “desaprender” sua concepção vigente de conhecimento, prestando mais atenção ao conhecimento tácito, à criação de novos conhecimentos e ao envolvimento de todos na organização. Só assim a organização poderá ser vista como um organismo vivo capaz de gerar inovações.

Feitas essas considerações sobre a realidade organizacional, a nova concepção da gestão estratégica das pessoas da organização, ao torná-las parceiras e não somente um “recurso”, modificou a atuação do antigo setor de RH, responsável pela captação, desenvolvimento e manutenção, para a atualmente denominada área de Gestão de Pessoas (FISHER, 2002; FERRAZ, 2007), incorporando temas como qualidade de vida no trabalho, educação corporativa, cultura e mudança organizacional, e responsabilidade social (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002) no bojo de suas responsabilidades e atuações.

Historicamente, na grande maioria das organizações públicas brasileiras, os setores responsáveis pelas pessoas (os chamados departamentos de pessoal) sempre estiveram relacionados a uma imagem de ineficiência. Essa imagem foi resultado da ausência de diretrizes para as políticas de recursos humanos, aliado à falta de informatização (MARCONI, 2005).

Ainda segundo Marconi (2005), esses setores sempre priorizaram tarefas administrativas rotineiras e emergenciais, sem a preocupação com as dimensões estratégicas da gestão de pessoas. Dentre as dimensões estratégicas da gestão de pessoas, pode-se citar a ausência do dimensionamento adequado do quadro de pessoal, da gestão do clima organizacional, do trabalho em equipe e da aprendizagem organizacional. Dessa forma, segundo o autor, sempre se configurou como uma gestão reativa, isto é, respondendo às demandas imediatas apresentadas, uma gestão de problemas ou emergencialista.

Entretanto, assim como aconteceu na Grã-Bretanha a partir do final dos anos 1980 e no decorrer da década de 1990 onde, segundo Bresser-Pereira (2010), houve a inspiração em estratégias de gestão das empresas privadas para tornar as organizações públicas mais eficientes, no Brasil, a partir da introdução da reforma gerencial em 1995 e com a emergência de novos conceitos organizacionais, voltados para a modernização do aparato do Estado, percebe-se também na gestão pública brasileira uma preocupação com a apropriação de novos processos e tecnologias gerenciais com o objetivo de tornar as organizações públicas mais modernas, dinâmicas e preparadas para prestar um serviço de qualidade à sociedade. Segundo Abrucio (2007, p. 74), “a nova gestão pública tem uma série de peculiaridades que dizem respeito à necessidade de se ter instrumentos gerenciais e democráticos novos para combater os problemas que o Estado enfrenta no mundo contemporâneo”.

Para Coutinho (2000, p. 40), “o modelo de administração pública gerencial inspirou-se na administração privada, mas manteve uma distinção fundamental que é a defesa do interesse público”, isto é, uma administração voltada para o cidadão.

No contexto das universidades públicas federais, de importância capital para o desenvolvimento regional e nacional, a apropriação de novas tecnologias no âmbito da Gestão de Pessoas é ainda mais relevante pela própria natureza do trabalho desenvolvido no interior desse tipo de organização. A natureza desse trabalho está relacionada com o processo de produção e disseminação do conhecimento científico e tecnológico, extremamente estratégico

para um país como o Brasil, de dimensões continentais e enormes contrastes sociais e desigualdades ainda extremas a serem equacionados (SORJ, 2006).

Dessa forma, a atenção que deve ser dada à captação, qualificação e o desempenho das pessoas inseridas numa universidade pública, sobretudo aquelas envolvidas com as atividades-meio (técnicas e administrativas), isto é, que dão suporte ao desenvolvimento das atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) é tarefa delicada. Portanto, requer um setor de Gestão de Pessoas não apenas operacional (voltado apenas para as tarefas e processos) mas também estratégico (voltado para o alinhamento com a missão e os objetivos da organização). Segundo Marconi (2005), a gestão estratégica de RH está voltada para o futuro desejado para a organização. Essa preocupação já está presente na literatura, desde o início dos anos 2000:

Inicialmente denominado departamento de pessoal, preocupado exclusivamente com o cumprimento dos aspectos legais relacionados às pessoas, as unidades gestoras de pessoas nas IFES atingiram o nível hierárquico de gerência, às vezes diretoria, de recursos humanos – RH, mas ainda não possuem as características mínimas necessárias para fazerem jus a essa denominação (OLIVIER, 2001, p. 1).

As transformações no papel de RH começaram a partir do momento que a administração pública constatou a necessidade de alterar, profundamente, o perfil da força de trabalho, em direção a um quadro mais qualificado de servidores. Significa dizer que a reforma do Estado teve como um de seus propósitos dar atenção especial à profissionalização de seus recursos humanos. (...) Uma característica que deve ser considerada no caso das universidades, é que semelhante às demais organizações do setor público sua estrutura é burocrática, se adequando mais à chamada burocracia profissional (MAGALHÃES et al, 2010, p. 58 e 60).

Como apontado acima, grande parte das unidades gestoras das pessoas no âmbito das universidades federais brasileiras ainda carece de reformulação na direção de um modelo de gestão menos instrumental. Segundo Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), o modelo instrumental de gestão de pessoas é associado às organizações mecânicas, em oposição ao modelo político de gestão de pessoas, associado às organizações orgânicas.

No primeiro, a estratégia da organização é definida de cima para baixo, a noção de conflito é considerada uma disfunção prejudicial ao sistema social e a “diversidade cultural e de opiniões é considerada um problema a ser reprimido” (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005, p. 129).

No segundo, a idéia de conflito é incorporada como uma possibilidade de debate e negociação em busca do consenso. A organização é construída socialmente e, portanto, exige qualificação e politização dos atores envolvidos na dinâmica organizacional. Segundo os autores, as “políticas de RH (...) são vistas como mutantes e contingentes, sendo soluções temporárias e características de situações específicas a partir de um diagnóstico organizacional” (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005, p. 130).

Por outro lado, percebe-se um avanço nessa reformulação estrutural no âmbito das universidades:

As mudanças em relação à área de RH nas organizações públicas, especialmente nas universidades, estão acontecendo, mesmo que em intensidades diferentes. Em algumas universidades federais, como Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), criaram-se pró-reitorias de recursos humanos, com ações direcionadas para o desenvolvimento de seus servidores. (MAGALHÃES et al, 2010, p. 60)

Tais mudanças demonstram que também as universidades passam por um processo de transição em suas unidades de gestão de pessoas, assim como Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005, p. 126) observaram em outras organizações. Os autores enfatizam que essa “fase de transição pela qual a área de RH passa atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de gestão de pessoas” é verificada através do descompasso entre as tendências observadas pelos formadores de opinião e as práticas efetivas ainda adotadas nas organizações brasileiras⁸.

Além disso, os autores observam que a aprendizagem organizacional tem sido uma variável defendida no contexto dos novos modelos de gestão de pessoas, que utilizam as Tecnologias de Informação e Comunicação para viabilizar esses novos arranjos organizacionais. Também indicam que a simples adoção da Tecnologia de Informação e Comunicação não basta para suscitar essas mudanças, mas pressupõe uma mudança sociotécnica maior na organização. Entendemos que essas mudanças também passam pelo perfil dos profissionais da área de Gestão de Pessoas.

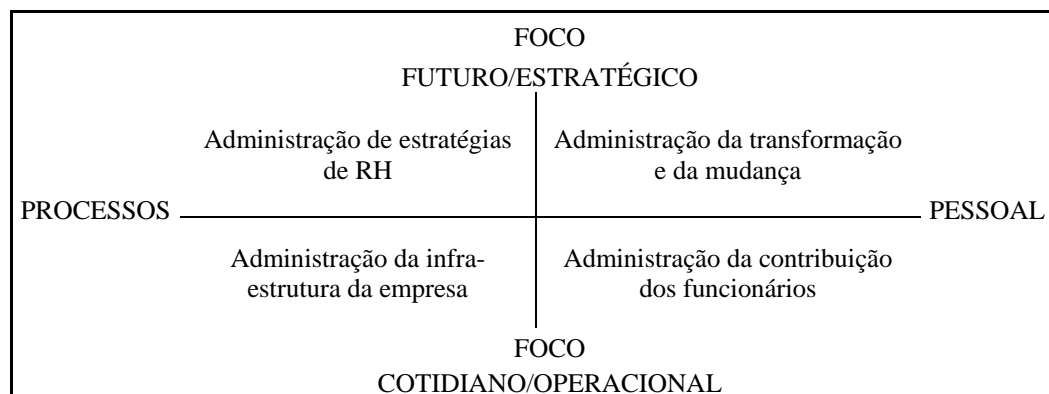
⁸ Os autores referem-se mais especificamente a empresas, mas consideramos que as premissas de suas considerações podem ser estendidas a organizações públicas também.

2.4 Perfil do profissional de Gestão de Pessoas

Para Ulrich (1998), demonstrado através de seu conhecido modelo de múltiplos papéis (Figura 1), a área responsável pelas pessoas da organização deveria focar não só os tradicionais processos e tarefas, mas também adquirir um direcionamento gerencial mais pró-ativo, voltado para os resultados.

Caberia ao profissional da área múltiplos papéis, variando do operacional de curto prazo ao estratégico de longo prazo; da administração de processos à administração de pessoal, considerando os resultados pretendidos, conforme Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Papéis de RH



Fonte: ULRICH (1998).

A cada um dos papéis acima desempenhados, corresponderia uma metáfora da atuação da área e um resultado pretendido, conforme Quadro 09 a seguir:

Quadro 09 - Metáforas correspondentes aos papéis de RH			
PAPEL	DEFINIÇÃO	METÁFORA	RESULTADO
Administração das estratégias de RH	Papel voltado ao ajuste das estratégias e práticas de RH à estratégia empresarial ou organizacional	Parceiro estratégico	Execução da estratégia
Administração da infraestrutura dos funcionários	Papel tradicional de RH, voltado para processos eficientes de contratação, treinamento, avaliação, premiação etc	Especialista administrativo	Infraestrutura eficiente
Administração da contribuição dos funcionários	Papel não exclusivo da área, voltado para a atenção aos problemas, necessidades e preocupações cotidianas dos funcionários	Defensor dos funcionários	Maior envolvimento e capacidade dos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Papel voltado à capacidade de mudança da organização	Agente da mudança	Organização renovada

Fonte: ULRICH (1998), com adaptações

É possível perceber que trata-se de uma nova atuação do profissional de gestão de pessoas, exigindo que possua mais do que o conhecimento técnico, também outras habilidades voltadas para a consecução dos resultados organizacionais pretendidos. Segundo Ulrich (1998), alguns desses papéis também não são de exclusividade do setor de gestão de pessoas, mas compartilhados em maior ou menor grau com os gestores das diferentes unidades da organização.

Na visão de Bianchi (2008, p. 35):

A área de RH sofreu basicamente a seguinte evolução em termos de foco de atenção: entre 1940 a 1950 esteve preocupada em atividades relacionadas à segurança física e econômica das pessoas; de 1960 a 1980 atuou fortemente em treinamento, com ênfase nas relações humanas e, a partir de 1980 assumiu a posição de gerir recursos humanos, uma vez que as pessoas começaram a ser vistas com recursos críticos nas organizações. Atualmente, as áreas de RH têm como foco principal construir capacidades organizacionais.

Ainda segundo Bianchi (2008, p. 43), embora

a mudança na área de RH seja um processo complexo, mesmo considerando que o mesmo ainda não esteja consolidado, ela parece fundamental para suportar que as estratégias de negócio sejam implementadas considerando o capital humano como vantagem competitiva. Ela pode ser um elo importante no alinhamento entre estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuem para os resultados organizacionais.

Em sua pesquisa sobre o alinhamento da estratégia de negócio e as práticas de gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva, a autora, através de revisão da literatura, apresenta um conjunto de competências (cujo aprofundamento conceitual será apresentado mais adiante) que são desejáveis para o novo perfil do profissional que atua na área de gestão de pessoas, conforme apresentado no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10 - Perfil do profissional de RH	
Autores	Competências do profissional de RH
Eichinger e Ulrich (1997)	Credibilidade pessoal, integridade e confiança
	Conhecimento do negócio
	Presença pessoal, liderança e credibilidade profissional
	Gestor da Mudança
	Facilitação e liderança da mudança de RH
Albuquerque e Fischer (2001)	Orientação para resultados
	Promotor de mudança cultural e atitudes
	Orientação para o cliente
	Liderança
	Trabalho em equipe
Becker et al(2001) e Brillinger (2001)	Conhecimento do negócio
	Fornecimento de práticas de RH
	Gestão da Mudança
	Gestão da Cultura
	Credibilidade pessoal
Wright (2001)	Habilidade de influência e persuasão
	Habilidades interpessoais
	Conhecimento técnico
	Habilidade de lidar com a ambigüidade
Lawler (2005)	Conhecimento do negócio
	Desenho organizacional
	Desenvolvimento de capacidades organizacionais
	Gestão do conhecimento
	Elaboração de métricas de RH
Ulrich, Brockband, Johnson e Younger (2007)	Ativista confiável
	Administrador de cultura e mudança
	Arquiteto da estratégia
	Gestor de talentos/Projetista da Organização
	Executor operacional
	Aliado do negócio

Fonte: BIANCHI (2008).

Em sua pesquisa, a autora chama a atenção para a importância dada ao conhecimento do negócio (aqui entendido como a compreensão da área de atuação da organização) e para a ênfase nos resultados, fazendo emergir um novo perfil de profissional que necessariamente, além do conhecimento técnico, deve estar apto a trabalhar em equipe, ter uma visão sistêmica e conduta ética e pró-ativa.

Esse novo perfil de profissional está alinhado com os papéis propostos pelo modelo desenvolvido por Ulrich (1998) e suas competências podem ser melhor visualizadas através da sistematização do Quadro 11 abaixo, elaborado através de uma aproximação semântica:

Quadro 11 - Sistematização das competências								
Postura ética e pró-ativa	Liderança	Visão sistêmica	Facilitação e gestão da mudança	Foco em resultados	Foco no cliente	Trabalho em equipe	Conhecimento técnico	Gestão do conhecimento
credibilidade pessoal, integridade e confiança	liderança	conhecimento do negócio	gestor da mudança	orientação para resultados	orientação para o cliente	trabalho em equipe	fornecedor de práticas de RH	gestão do conhecimento
credibilidade pessoal	gestor de talentos	conhecimento do negócio	facilitação e liderança da mudança				conhecimento técnico	
habilidades inter-pessoais	gestor de talentos	conhecimento do negócio	promotor de mudança cultural e atitudes				elaboração de métricas de RH	
habilidade de lidar com a ambiguidade	habilidade de influência e persuasão	desenho organizacional	gestão da mudança				executor operacional	
ativista confiável	presença pessoal, liderança e credibilidade profissional	desenvolvimento de capacidades organizacionais	gestão da cultura					
		arquiteto da estratégia	administrador de cultura e mudança					
		projetista da organização						
		aliado do negócio						

Fonte: elaborado pela autora, com base em BIANCHI (2008)

Apesar de se referir ao contexto empresarial, essas competências também parecem ser relevantes para os profissionais que atuam em organizações públicas, mais precisamente em universidades. Para complementar a importância da emergência desse novo perfil de profissional, é importante entender um pouco melhor o conceito de competência.

2.5 Sobre a concepção de competência

Historicamente, o mundo do trabalho foi (e, em grande medida, ainda é) sustentado por dois grandes modelos: o modelo baseado na profissão, isto é, construído a partir das corporações artesanais urbanas; e o modelo do posto de trabalho, altamente difundido a partir do taylorismo, no início do século XX, com a divisão de tarefas e a especialização. Segundo Zarifian (2003, p. 40), “a luta entre esses dois modelos já tem dois séculos de existência”.

No Brasil, segundo Cordão (2003, p.10), esses modelos

exerceram, e ainda exercem, forte influência na organização das relações de trabalho e na concepção da formação/educação profissional. O modelo da profissão inspirou, em grande parte, nossos atuais conselhos de regulação e de fiscalização do exercício profissional. O modelo do posto de trabalho, durante décadas, marcou a essência mesma dos programas de formação profissional.

Mais recentemente, no decorrer da última década do século XX e da primeira década do século XXI, observou-se tanto na esfera acadêmica, quanto no ambiente organizacional, a emergência dos debates em torno de uma nova abordagem para a gestão estratégica de pessoas, baseada no conceito de competências (BRANDÃO, 2009b; DUTRA, 2001). Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 184), o tema competência está “associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*), e dos países (sistemas educacionais e formação de competências)”.

No nível individual, a noção de competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos (saber o que e por que fazer), habilidades (saber como fazer) e atitudes (querer fazer) que resultam em desempenho superior ou de qualidade (DURAND, 2000; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Segundo Fleury e Fleury (2000, p. 185), acredita-se que “os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas”. Portanto, competência envolve não somente os aspectos técnicos, mas também os aspectos psicossociais relacionados ao trabalho. Para Zarifian (2003), uma equipe de trabalho pode deter um conjunto de competências relevantes e, portanto, é uma dimensão que também deve ser considerada.

A competência do indivíduo também é influenciada pelo contexto no qual está inserido. A partir de uma visão interacionista, Le Boterf (2003, p. 154) afirma que o “indivíduo e seu meio não constituem dois pólos isolados, mas uma unidade funcional e bipolar. O sujeito é sempre um ‘sujeito em situação’, e a situação do entorno só intervém quando percebida e concebida pelo sujeito”.

No nível organizacional, as competências essenciais (*core competences*) são aquelas difíceis de imitar e que conferem valor e vantagem competitiva à organização, diferenciando-a das demais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). No nível dos países, relaciona-se ao processo

de qualificação relevante às necessidades do país, isto é, o processo de formação profissional, principalmente técnico (ZARIFIAN, 2003).

Portanto, é possível diferenciar as competências como profissionais ou humanas (no nível do indivíduo e das equipes) e organizacionais (no nível das organizações ou unidades organizacionais), enfatizando que aquelas dão sustentação a estas últimas (KALIL PIRES et al, 2005).

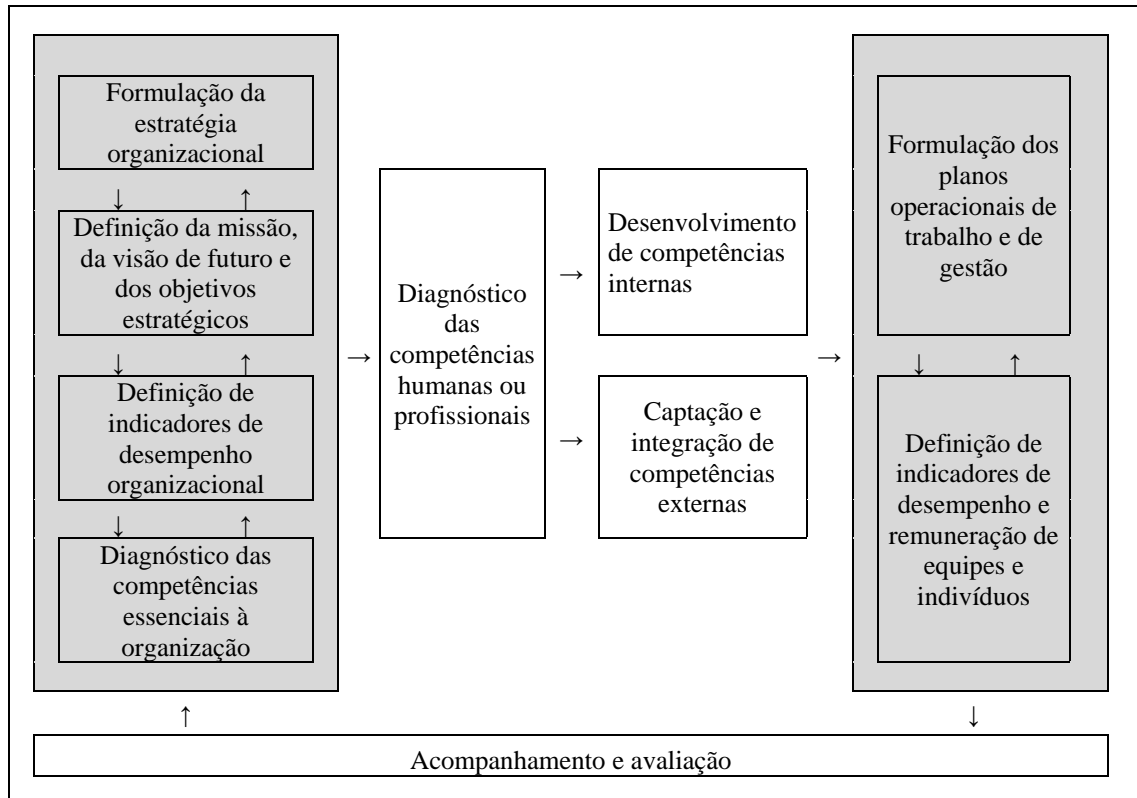
Os pressupostos da chamada gestão por competências⁹ estão inseridos no contexto da Sociedade do Conhecimento e fazem parte da estrutura das organizações que aprendem e utilizam a aprendizagem organizacional como um diferencial estratégico. De acordo com Fleury e Fleury (2000, p. 193), é “por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”.

Segundo Fisher (2002, p. 31), o modelo é qualificado como competitivo por duas razões: “porque deve ser condizente com o ambiente de *competitividade* que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de *competências*”.

Guimarães et al (2001, citado por KALIL PIRES et al, 2005) apresentam na Figura 2 abaixo a ilustração das etapas do modelo de gestão por competências. Demonstram que a adoção desses pressupostos se inserem nas prerrogativas da gestão estratégica, entendida como o alinhamento entre o planejamento estratégico organizacional e as estratégias de gestão de pessoas para atingir os objetivos e metas organizacionais estabelecidos previamente, através da aplicação de planos de ação e definição de indicadores de desempenho, como balizadores dos processos de gestão de pessoas (tanto na captação e desenvolvimento, quanto na manutenção e monitoramento). Todo esse alinhamento necessita, obviamente, de acompanhamento contínuo para avaliação das necessidades de correções nas formulações iniciais das estratégias organizacionais.

⁹ Assim como sugerem Kalil Pires et al (2005), também se optou neste estudo pela expressão Gestão por Competências, pela partícula “por” expressar a idéia de um desejo e/ou propósito a ser alcançado, demonstrando o objetivo gerencial de desenvolver e mobilizar competências, na mesma linha de Le Boterf (1999).

Figura 2 – Modelo de gestão por competências



Fonte: KALIL PIRES et al (2005).

Para Brandão e Guimarães (2001, p. 11), a “gestão por competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal”. Portanto, deve estar em sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos).

Esses pressupostos passaram a despertar o interesse de várias organizações públicas, o que levou a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, como uma estratégia de divulgar o paradigma das competências, a realizar, entre os meses de novembro de 2004 a março de 2005, uma mesa-redonda de pesquisa-ação em Gestão por Competências. Isso possibilitou, além da troca de idéias e experiências das organizações participantes, um pequeno mapeamento de algumas organizações que já utilizavam ou estavam em processo de implantação do modelo de gestão por competências na esfera pública.

O Quadro 12 a seguir apresenta algumas organizações públicas participantes e envolvidas com a gestão por competências:

Quadro 12 – Algumas organizações públicas que adotaram a gestão por competências	
Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)	Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte)
Agência Nacional de Transporte Aquaviário (Antaq)	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)
Banco do Brasil	Fundação Luís Eduardo Magalhães/BA
Banco Central do Brasil	Ministério da Justiça (MJ)
Caixa Econômica Federal (CEF)	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)
Câmara dos Deputados	Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro)
Casa Civil da Presidência da República	Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seges/MP)
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)	Tribunal de Contas da União (TCU)

Fonte: elaborado pela autora, com base em KALIL PIRES et al (2005).

Com base na sistematização acima, constata-se a ausência de universidades públicas federais no rol apresentado de organizações públicas que se valiam oficialmente, naquele momento, do modelo baseado nas competências para a gestão de pessoas.

Em 2006, com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o paradigma das competências foi estendido a toda a Administração Pública Federal como balizador para a melhoria do desempenho do servidor público, conforme já mencionado anteriormente.

Para Amaral (2006, p. 554), a nova política é inovadora por todos os conceitos que utiliza, isto é,

estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e, finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho.

Até 2008, segundo pesquisa da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 50% dos órgãos da Administração Direta já estavam adotando os parâmetros do modelo de gestão por competências. Dentre as Instituições Federais de Ensino que se encontravam em processo de estudo dos conceitos do modelo de gestão por competências, o percentual não passava de 4% (MARTINS et al, 2009). Ainda segundo a mesma pesquisa, as barreiras que dificultavam a implantação eram, basicamente:

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 (MARTINS et al, p. 7).

Segundo Gimenes (2009, p. 18), a adoção da gestão por competências se justifica porque:

- Fornece diagnóstico para corrigir as discrepâncias no desempenho;
- Permite avaliar a eficácia das ações executadas;
- Assegura que as pessoas se conscientizem da pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade;
- Possibilita que se mantenham registros apropriados de educação, treinamento, habilidades e experiências;
- Integra-se ao planejamento estratégico;
- Reconhece o valor do talento humano (o melhor é o modelo);
- Mobiliza a cultura de autodesenvolvimento;
- Norteia as ações de treinamento pelas competências, amenizando, assim, a possibilidade de aplicação de recursos financeiros sem retorno;
- Tem sido intensificada no mercado, incluindo o sistema educacional brasileiro que agora se norteia pelas competências para ensinar e avaliar o desempenho dos estudantes. A adoção de competência no ensino médio e superior são componentes curriculares que colocam o Sistema Educacional Nacional em sintonia com a dinâmica do setor produtivo.

Para as universidades, tendo em vista a existência em seu cotidiano da importante interface com a sociedade, através da tríade ensino, pesquisa e extensão, as afirmações acima fazem sentido e torna-se mais relevante a adoção de um modelo de gestão de pessoas que possibilite a conscientização dessas pessoas sobre a importância de seu papel para a consecução da missão da organização e que incentive a cultura do autodesenvolvimento, bem de acordo com as premissas da educação CTS.

Segundo Leite (2011, p. 28), dentre as premissas da educação CTS estão “a necessidade de formação de cidadãos capazes de refletir criticamente sobre o desenvolvimento científico e tecnológico, construir um conhecimento consistente voltado para o bem-estar da sociedade e transformar a realidade em que vivem para melhor”. Trata-se de uma nova dimensão educacional com novas abordagens temáticas, envolvendo a compreensão da natureza da ciência e da tecnologia, enfatizando o senso crítico, a interdisciplinaridade e a cultura da participação (AULER, 2007).

Por outro lado, apesar de apresentar um paradigma bastante atraente tanto para a esfera acadêmica quanto para a esfera organizacional, e encontrar cada vez mais adeptos, a gestão por competências também é objeto de críticas. Para Siqueira e Mendes (2009, p.245), “por mais que os modelos gerenciais possam ser percebidos como neutros e não ideológicos, são carregados de uma carga de dominação, que não é tão facilmente percebida pelos que estão inseridos nos processos produtivos e administrativos”.

Especificamente no modelo de gestão por competências, os autores alertam que existe um componente de controle e vigilância muito presente, levando à quantificação, classificação e comparação dos indivíduos na organização, podendo gerar um clima de competição e desmotivação. Para Diniz e Vieira (2008, citado por SIQUEIRA e MENDES, 2009, p. 246), a gestão por competências “rompe com o conceito de categorias profissionais organizadas; privilegia bem mais os resultados que as pessoas apresentam à organização do que a qualificação que possuem e utiliza tecnologias de informação na vigilância dos funcionários”.

Cabe destacar que a cultura organizacional na esfera pública é bastante diferente do setor privado e, portanto, não se pode de forma alguma importar para o setor público modelos prontos implantados na iniciativa privada sem a devida adequação, pois não surtirão os efeitos desejados. Também o sistema de carreiras no setor público difere do que preconiza o modelo de gestão por competência que, na verdade, considera um espaço ocupacional com níveis de complexidade. Portanto, qualquer que seja o modelo de gestão por competências adotado deve ser implantado dentro dos parâmetros organizacionais e culturais do setor público, incluindo aí a construção de indicadores adequados, incorporando estudos sobre o sofrimento e psicopatologias no trabalho e incentivando a participação de todos os níveis da organização.

Com base na presente revisão sobre os pressupostos da gestão por competências, é possível fazer alguns questionamentos: será possível implantar um modelo de gestão por competências em universidades públicas federais, estando elas inseridas numa estrutura maior

da Administração Pública Federal, que interfere em sua autonomia administrativa? Quais os fatores que poderiam interferir para o sucesso ou fracasso da implantação de um modelo de gestão de pessoas baseado nas competências em universidades?

A partir destes questionamentos, é importante resgatar que o modelo de gestão por competências, como dito anteriormente, se insere nas prerrogativas da gestão estratégica de pessoas e, portanto, necessita de um setor ou unidade responsável pela gestão de pessoas que seja menos operacional e mais estratégico; esteja alinhado com a estratégia global da organização, isto é, com seu planejamento estratégico, com sua missão e com seus objetivos presentes e futuros. É importante também que tenha uma estrutura moldada em sistemas que possibilitem a gestão/compartilhamento do conhecimento e incentive a aprendizagem organizacional. Dessa forma, o setor deve possuir as competências organizacionais e profissionais que possibilitem a moldagem dessa estrutura.

2.6 Mapeando competências

Segundo Brandão e Bahry (2005, p. 179), como modelo alternativo aos instrumentos tradicionais de gestão, o modelo de gestão por competências “propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização”. Sendo assim, entende-se que é necessário ter claro as competências desejadas e as competências presentes na organização, para eventuais intervenções.

Para obtenção dessa clareza de informações, é recomendável a utilização de técnicas de mapeamento de competências não apenas para identificação das competências organizacionais e profissionais, mas também para o planejamento de ações voltadas ao recrutamento, seleção e desenvolvimento profissionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARVALHO et al, 2009; KALIL PIRES et al, 2005). Esse mapeamento pode ser feito por setor ou considerando a organização de maneira global e pode servir de subsídio para o processo de desenvolvimento de competências desejáveis através da aprendizagem.

Para se realizar um mapeamento de competências adequado, é necessária a observação de alguns procedimentos metodológicos. Primeiramente, deve-se identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização, através de pesquisa documental (incluindo a missão, a visão de futuro, os objetivos e outros documentos relativos à estratégia

da organização), que podem auxiliar na construção de questionários estruturados com escalas de avaliação. Paralelamente, a realização de entrevistas com pessoas-chave podem complementar a pesquisa documental (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARVALHO et al, 2009).

Para a construção de instrumentos que auxiliem o diagnóstico de competências existentes ou a serem desenvolvidas, uma das técnicas indicadas por Brandão e Bahry (2005, p.182) consiste na descrição das “competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho”. Tais comportamentos podem ser apresentados em forma de questionários estruturados com escalas de valor, possibilitando ao respondente a identificação da maior ou menor expressão do referido comportamento no trabalho, possibilitando a visualização das competências expressas em maior ou menor grau.

Para o presente estudo, tendo em vista os objetivos apresentados de analisar o processo de mudança no contexto da área de Gestão de Pessoas em universidades, incluindo o mapeamento das competências dos profissionais atuantes na área, a técnica acima se mostrou bastante adequada. Ela permite o cruzamento das competências do novo perfil do profissional de gestão de pessoas (Quadro 11) com a missão, estratégia e objetivos da organização em foco, auxiliando a construção de instrumento de diagnóstico pautado por comportamentos passíveis de observação no trabalho, a fim de possibilitar o mapeamento das competências profissionais dos servidores do setor a ser analisado. Na sequência, são apresentados os aspectos metodológicos do estudo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico adotado para a presente pesquisa foi a combinação da pesquisa documental/exploratória com a pesquisa empírica, através do método de estudo de caso, seguindo a orientação da obra de Yin (2005). Este autor define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos” (YIN, 2005, p. 32), e para qual múltiplas fontes de evidência são usadas. A modalidade escolhida foi a de um estudo de caso único, do tipo incorporado, isto é, com a investigação dividida em subunidades de análise ou tripé de investigação (YIN, 2005), a partir de um planejamento por etapas, seguindo uma abordagem qualitativa de coleta de dados, conforme segue abaixo:

- a.) Fase 1: Revisão de literatura sobre as temáticas: campo de estudos CTS; história da administração pública brasileira; história da universidade pública brasileira; as relações entre as transformações organizacionais e universidades, especificamente com relação à gestão de pessoas, enfatizando a emergência de um novo perfil de profissional de gestão de pessoas; a emergência do paradigma das competências no âmbito da gestão de pessoas no setor público e privado e as características do modelo de gestão de pessoas baseado em competências.
- b.) Fase 2: Pesquisa documental, isto é, documentos-chave que pudessem ajudar na compreensão da história, da estrutura organizacional e dos processos e rotinas de funcionamento do setor estudado. Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 18), a pesquisa documental pode ser “uma fonte de dados e informações auxiliar, subsidiando o melhor entendimento de achados e também corroborando evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados através de triangulações de dados e resultados.”
- c.) Fase 3: Após os devidos esclarecimentos aos participantes e assinatura dos termos de consentimento livre e esclarecido, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com pessoas envolvidas com a história do setor e/ou com o processo de mudança em construção, através do procedimento da entrevista reflexiva, que pressupõe pelo menos “dois encontros para que uma relação reflexiva seja

construída. Nessa interação podem se suscitar informações objetivas e subjetivas bem como conduzir um diálogo para que o tema em questão possa ser aprofundado” (YUNES; SZYMANSKI, 2005, p. 4). Segundo Szymanski (2005, p. 197), a reflexividade aqui “tem o sentido de refletir a fala de quem foi entrevistado, expressando a compreensão da mesma pelo entrevistador e submeter tal compreensão ao próprio entrevistado, que é uma forma de aprimorar a fidedignidade (...). Essa ‘volta’ ao entrevistado – garantindo-lhe o direito de ver e, talvez, discordar ou modificar suas proposições durante a entrevista -, assim como os cuidados com quem é entrevistado, cumprem também um compromisso ético, presente em qualquer situação em que se utilize a entrevista”. As entrevistas foram gravadas em formato digital e posteriormente transcritas integralmente.

- d.) Fase 4: Além das entrevistas, foram aplicados os seguintes questionários (constantes dos Anexos A, B e C, respectivamente), após esclarecimentos a todos os participantes e assinatura dos termos de consentimento livre e esclarecido: modelo de Ulrich (1998), para levantamento da percepção que os servidores têm do setor; instrumento desenvolvido pela autora com base em perfil do profissional de RH levantado na literatura por Bianchi (2008), utilizando estrutura semelhante ao instrumento utilizado por Brandão (2009a) e descrição de comportamentos utilizada em instrumentos das Secretarias do Governo de Minas Gerais (2010a, b e c), para mapeamento de competências; e modelo adaptado do instrumento utilizado por Brandão (2009a) para mapeamento das estratégias de aprendizagem utilizadas pelos servidores. Os questionários foram respondidos através de recurso institucional de informática, utilizando link enviado através dos termos de consentimento e esclarecido, com senha de acesso individual. Os dados coletados foram armazenados em banco de dados desenvolvido especificamente para o presente estudo.
- e.) Fase 5: Após o levantamento das informações documentais, da realização das entrevistas e da aplicação dos questionários, foi feita a análise dos dados, através da abordagem qualitativa da análise de conteúdo, seguindo orientação da obra de Bardin (2008). Trata-se de uma técnica que “presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando, ou não, proposições e evidências.” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 96).

Foram participantes do estudo (sujeitos-informantes) 02 profissionais responsáveis pelo setor de Gestão de Pessoas da organização estudada, além de 24 servidores efetivos, maiores de 21 anos, de ambos os sexos, lotados na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Totalizam 26 sujeitos. Todos os participantes foram devidamente esclarecidos e convidados a participar da etapa de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas no próprio setor e os questionários foram respondidos individualmente pelos servidores, através da utilização do link informatizado, mencionado anteriormente.

Considerando os aspectos éticos envolvendo um estudo de caso organizacional, o presente projeto foi apreciado e aprovado pela Comissão de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, através do Parecer nº 095/2011 (Anexo G). Para maior fidedignidade da pesquisa, foi elaborado e seguido um protocolo de estudo de caso para orientação da pesquisadora (Anexo F), como uma tática para aumentar a confiabilidade das evidências e como uma forma de orientação “ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único.” (YIN, 2005, p. 92).

Adicionalmente, para realização do estudo de caso, foi solicitada a todos os participantes do estudo a autorização escrita através de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexos D e E), contendo os esclarecimentos, as justificativas e os objetivos da pesquisa, além da garantia de anonimato do participante.

A escolha da organização para o presente estudo de caso se deu com base em sua natureza (universidade pública federal e, portanto, inserida na estrutura da Administração Pública federal, conforme objetivos estabelecidos no projeto de pesquisa) e no contexto de mudança vivenciado pela organização no âmbito do setor de gestão de pessoas.

A partir dessas características estabelecidas, a Universidade Federal de São Carlos/UFSCar demonstrou ser um objeto de estudo compatível com os objetivos da pesquisa, por seu histórico de inovação nos processos de gestão e encontrar-se atualmente em processo de transição no âmbito do setor de gestão de pessoas. Por sua posição no contexto das universidades públicas federais, como uma instituição de referência nacional e internacional, corrobora a orientação de Yin (2005), de que um estudo de caso único deve ser significativo.

Após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos da UFSCar, foi feito contato (pessoalmente e por escrito) com o gestor da atual Pró-

reitoria de Gestão de Pessoas, solicitando autorização para realizar o estudo de caso nas dependências da unidade, através de pesquisa documental, entrevistas com gestores e aplicação de questionários junto aos servidores efetivos do setor, maiores de 21 anos, de ambos os sexos. O gestor recebeu cópia do projeto de pesquisa com o devido esclarecimento sobre a aprovação do mesmo por parte da Comissão de Ética em Pesquisas em Seres Humanos da UFSCar e, após autorização formal, foi solicitada assinatura de termo de consentimento livre e esclarecido tanto por parte dos gestores quanto dos servidores participantes da pesquisa.

A pesquisa foi estruturada a partir das etapas previamente estabelecidas no protocolo de pesquisa, conforme apresentado anteriormente. Paralelamente à pesquisa documental, foram planejadas e realizadas primeiramente duas entrevistas: uma com o atual Pró-reitor de Gestão de Pessoas da UFSCar e outra com a ex-Secretária Geral de Recursos Humanos da UFSCar. Após autorização do atual Pró-reitor de Gestão de Pessoas, foram realizadas adicionalmente entrevistas com os atuais diretores das três divisões da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

As entrevistas, gravadas em formato digital e transcritas na íntegra, serviram ao propósito de complementar os dados obtidos através da pesquisa documental, a fim de auxiliar na compreensão da história e estrutura do setor, assim como da política de pessoal da universidade ao longo de sua história até o momento presente. A entrevista com o Pró-reitor de Gestão de Pessoas teve a duração de 1 hora e 20 minutos e com os diretores das divisões a duração de 20 minutos em média. A entrevista com a ex-Secretária Geral de Recursos Humanos, a pedido, foi efetuada por e-mail, através do envio de perguntas estruturadas e esclarecimentos posteriores à devolutiva.

Além das entrevistas, foram aplicados, no período de 13/05 a 31/05/2011, os três questionários estruturados mencionados anteriormente junto a 24 servidores efetivos (de um total de 29 servidores), maiores de 21 anos, de ambos os sexos, que aceitaram participar da pesquisa, através de um *link on line* disponibilizado institucionalmente, cuja íntegra dos dados obtidos foi armazenada em banco de dados informatizado especialmente desenvolvido para a presente pesquisa. A aplicação dos questionários serviu ao propósito de desenhar o perfil do profissional da área de gestão de pessoas da universidade, complementando os achados da pesquisa documental e entrevistas.

Conforme mencionado, os questionários aplicados foram três: 1) questionário desenvolvido por David Ulrich (1998), para captar a percepção do sujeito em relação ao papel desempenhado pelo setor de gestão de pessoas no qual trabalha (Anexo A); 2) instrumento de mapeamento de competências (Anexo B) baseado em estrutura utilizada por Hugo Pena Brandão (2009a) e descrição de comportamentos utilizada pelas Secretarias do Governo de Minas Gerais (2010a, b e c), e desenvolvido para a presente pesquisa através do cruzamento entre as competências desejáveis para profissionais de RH e a missão e os princípios da UFSCar, presentes em seu Plano de Desenvolvimento Institucional; e 3) instrumento de mapeamento de estratégias de aprendizagem (Anexo C) utilizadas para desenvolvimento pessoal no trabalho, adaptado a partir de instrumento utilizado por Hugo Pena Brandão (2009a).

Para elaboração do questionário de mapeamento de competências, a partir da identificação das competências adequadas ao instrumento, foram descritos alguns comportamentos passíveis de observação no trabalho, agrupados num conjunto de três a cinco comportamentos para cada competência (Quadro 13 abaixo), seguindo as orientações de Brandão e Bahry (2005). No instrumento final (Anexo B), foi estabelecida para cada comportamento, uma escala de valor de 1 a 5, também conhecida como escala de Osgood, que estabelece um diferencial semântico através de expressões de valores opostos nos dois extremos da escala, conforme recomendam Brandão e Bahry (2005), de maneira a facilitar ao respondente a identificação do grau de domínio daquela competência.

Quadro 13 - Grupos de comportamentos correspondentes a cada competência		
COMPETÊNCIAS		DESCRIÇÃO DE COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL NO TRABALHO
I	Postura ética e pró-ativa	1-Demonstra disponibilidade para o enfrentamento de situações inesperadas, difíceis e complexas, mesmo quando em um contexto de pressão.
		2-Assume responsabilidades diante das situações e demandas profissionais, observadas suas atribuições.
		3-Age sem negligenciar as diretrizes, normas e procedimentos da organização, adotando uma postura crítica e ética.
		4-Articula e potencializa a sua rede de relacionamentos para o alcance de resultados propostos
II	Liderança	5-Previne e/ou administra conflitos entre integrantes da equipe, clientes e parceiros, minimizando os seus efeitos nos resultados a serem alcançados.
		6-Age com impessoalidade, não deixando que interesses particulares se sobreponham aos institucionais.
		7-Atua como um representante da organização, defendendo seus interesses, valores e objetivos.

		8-Transmite credibilidade e confiança aos diversos interlocutores (clientes, parceiros, pares).
III	Visão sistêmica	9-Conhece e atua em consonância com a missão, visão e valores da organização, comprometendo-se com os objetivos e projetos estratégicos institucionais, em prol dos resultados 10-Possui visão integrada, identificando interfaces entre áreas, processos e atividades, com foco na qualidade dos serviços prestados 11-Planeja e executa as suas atividades, antevendo problemas, impactos e soluções. 12-Valoriza e promove o desenvolvimento sustentável de suas atividades, de forma a racionalizar os recursos/equipamentos utilizados.
IV	Facilitação e gestão da mudança	13-Demonstra ser adaptável às mudanças, assumindo uma postura positiva diante delas e as apoiando em prol dos resultados da instituição. 14-Adota uma postura favorável diante das mudanças, apoiando as ações decorrentes. 15-Adapta sua maneira de trabalhar diante de situações imprevistas, com foco na produtividade e qualidade. 16-Dissemina a mudança por meio da mobilização de agentes diversos (clientes, colegas etc), atuando como um catalisador, alinhado aos objetivos institucionais.
V	Foco em resultados	17-Administra o tempo para execuções das atividades, finalizando os trabalhos dentro dos prazos acordados, otimizando a utilização dos recursos. 18-Prioriza e realiza os trabalhos respeitando os requisitos de importância, prazo e qualidade acordados. 19-Contribui proativamente para a melhoria das atividades, visando ao alcance de melhores resultados, mesmo diante de entraves burocráticos.
VI	Foco no cliente	20-Atua como parceiro e orientador junto aos seus clientes (interno e/ou externo), provendo-os de um atendimento de excelência. 21-Identifica as especificidades de seus clientes (internos e/ou externos), utilizando os meios de comunicação adequados. 22-Transmite informações de forma clara e compreensível para públicos de interesses diversos.
VII	Trabalho em equipe	23-Trabalha em equipe, integrando-se de maneira participativa e colaboradora. 24-Adapta-se ao grupo com o qual interage, demonstrando flexibilidade para lidar com a diversidade. 25-Dissemina os conhecimentos e experiências, promovendo o desenvolvimento dos colegas. 26-Incentiva o clima de harmonia.
VIII	Conhecimento técnico	27-Conhece a legislação e as normas técnicas pertinentes à sua área de atuação. 28-Domina as ferramentas técnicas e aplicativos necessários à boa execução das tarefas. 29-Utiliza com facilidade os sistemas de informação informatizados.

IX	Gestão do conhecimento	30-Sistematiza e compartilha o conhecimento por meio de relatórios, passo-a-passo, manuais, fluxogramas e outros.
		31-Aplica e compartilha os conhecimentos teóricos e práticos atualizados, contribuindo para a modernização das práticas de trabalho que impactam internamente e/ou externamente.
		32-Busca a integração do seu trabalho/atividade com outras unidades da organização, a partir do conhecimento das atividades por elas desenvolvidas.
		33-Aplica seu conhecimento para o desenvolvimento de novas práticas a partir da seleção, priorização, análise e síntese de dados e informações.
		34-Aprimora-se profissionalmente, envolvendo-se em ações formais ou informais de desenvolvimento.

Fonte: elaborado pela autora, com base em BRANDÃO; BAHRY (2005); e MINAS GERAIS (2010a, b e c).

Os comportamentos constantes do quadro acima compuseram o instrumento final de mapeamento de competências aplicado aos participantes do estudo (Anexo B). Cabe ressaltar que, das nove competências sistematizadas neste levantamento, sete foram validadas pelo Pró-reitor de Gestão de Pessoas como essenciais para os profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas da Universidade. Com relação a duas delas (foco em resultados e foco no cliente), foi feita a observação de que a conceituação deveria ser reformulada para: foco em processos e foco no usuário, considerando que, para o gestor, os processos são importantes para os resultados e o termo cliente está muito associado ao universo econômico. O termo usuário seria mais adequado por se tratar de uma organização pública sem fins lucrativos.

De acordo com a perspectiva CTS, a participação pública em aspectos que envolvam ciência e tecnologia é essencial e a validação do gestor mostrou-se interessante por se tratar de profissional que transita tanto pela esfera acadêmica quanto pela esfera organizacional. Também de acordo com Brandão (2005), é importante que as competências estejam alinhadas com a missão e objetivos da organização.

O terceiro questionário (Anexo C) foi adaptado do instrumento utilizado por Brandão (2009a), para mapeamento das estratégias de aprendizagem utilizadas pelos servidores para desenvolvimento no trabalho. Do instrumento original, foram retirados seis itens para melhor adaptação à realidade da organização estudada, e foram incluídos três itens referentes a estratégias formais de aprendizagem. A escala utilizada também foi adaptada para melhor compreensão dos participantes. O conjunto dos itens foi relacionado às categorias a seguir, conforme classificação encontrada na literatura: 1) reprodução; 2) reflexão ativa (englobando a reflexão intrínseca e extrínseca); 3) busca de ajuda interpessoal; 4) busca de ajuda em material escrito; 5) aplicação prática; e 6) cursos formais (incluído pela autora).

No Quadro 14 a seguir, são relacionados os itens conforme as categorias acima:

Quadro 14 - Categorização de estratégias de aprendizagem no trabalho		
CATEGORIA		DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM
I	Reprodução	05 – Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados.
		06 – Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.
II	Reflexão ativa	07- Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.
		08 – Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado às estratégias da organização.
		09 – Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.
		15 – Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.
		16 – Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.
		19 – Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.
		22- Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.
III	Busca de ajuda interpessoal	01 – Busca ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.
		02 – Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da organização.
		12 – Peça ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.
		17 – Procuro obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outros setores da organização.
		18 – Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.
IV	Busca de ajuda em material escrito	10 – Quanto tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.
		11 – Consultando informações disponíveis na Intranet da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.
		14 – Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.
V	Aplicação prática	03 – Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.
		04 – Aprendo na prática, por tentativas sucessivas, a utilizar novos sistemas e aplicativos de informática.
		13 – Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.

		20 – Procuo aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.
		21 – Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.
VI	Cursos formais	23 – Procuo aprimorar-me através dos cursos de treinamentos oferecidos formalmente pela organização.
		24 – Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, se houver incentivo da organização.
		25 – Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, por conta própria.

Fonte: elaborado pela autora, com base em BRANDÃO (2009a).

Como resultado da pesquisa documental, das entrevistas e da aplicação dos questionários, obteve-se como produto final as informações que compuseram o estudo de caso, apresentado a seguir.

4 O ESTUDO DE CASO

Os dados apresentados nesta etapa referentes ao presente estudo de caso foram obtidos através de pesquisa documental, que considerou obra de Sguissardi (1993) sobre a organização, monografia de autoria da pesquisadora, planos de gestão da universidade, relatórios de gestão, plano de desenvolvimento institucional vigente, pareceres do Conselho Universitário, portarias do reitor e documentos internos da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. A referida pesquisa documental auxiliou na compreensão da história da organização e do setor estudado, além do processo de mudança pelo qual passa no momento. Além da pesquisa documental, as entrevistas puderam confirmar os achados documentais e auxiliar na compreensão da história da organização e das atuais mudanças ocorridas na área de gestão de pessoas da instituição.

4.1 Breve histórico da Universidade Federal de São Carlos

A Universidade Federal de São Carlos – UFSCar - integra o sistema federal de ensino superior subordinado ao Ministério da Educação – MEC – e, apesar de ter sido criada pela Lei nº 3.835, de dezembro de 1960, foi oficialmente implantada em 1968, através do Decreto nº 62.758, que instituiu a Fundação que deu início ao funcionamento efetivo da primeira universidade federal do Estado de São Paulo, com sede em São Carlos, dois anos mais tarde. Trata-se, portanto, de uma instituição fruto do processo de expansão do ensino superior durante o regime militar, conforme observado na literatura (MENDONÇA, 2000; SGUISSARDI, 1993; 2006),

Após o processo de implantação do campus articulado por políticos da região, administração municipal e pesquisadores colaboradores da Escola de Engenharia da USP em São Carlos, suas atividades acadêmicas tiveram início em 13 de março de 1970, quando, próximos da sede da antiga fazenda Tranchan (propriedade de aproximadamente 600 hectares disponibilizada pelo município e que abriga o campus de São Carlos), 96 alunos, 10 professores, 20 servidores técnico-administrativos e os membros do primeiro Conselho de Curadores deram início aos dois cursos inaugurais: Licenciatura em Ciências (hoje extinto) e Engenharia de Materiais, considerado pioneiro na América Latina.

A universidade nasceu em forma de Fundação, um modelo institucional que iria gerar inúmeros conflitos na administração da universidade no decorrer dos anos seguintes até o início da década de 90. Isso porque era constituída por um Conselho de Curadores que iria elaborar, implementar e supervisionar o projeto de constituição da UFSCar. O decreto instituidor da Fundação, em seu artigo 14, definia que:

Art. 14. Enquanto o número de faculdades, unidades e cursos não for suficiente para o funcionamento legal da universidade, caberá ao Conselho de Curadores atuar como comissão organizadora, bem como promover o planejamento geral, receber e aplicar recursos financeiros, contratar pessoal docente e administrativo e celebrar os ajustes previstos nos artigos 12 e 13 (BRASIL, 1968).

Na prática, como cabia ao referido conselho definir em que momento a Universidade poderia funcionar adequadamente, este concentrou grande poder, o que gerou intensas divergências com a reitoria e a comunidade universitária no decorrer das décadas de 70 e 80, mesmo após a implantação dos colegiados superiores, a partir de 1978. A não participação do reitor como membro titular no conselho diminuía sua autonomia na tomada de decisões.

Segundo Sguissardi (1993, p. 72), o modelo de fundação, “em termos ideais, (...) deveria primar pelo distanciamento, pela autonomia em relação à administração central, o contrário devendo ocorrer com as autarquias”, mas que, de fato, não foi o que ocorreu com a FUFSCar, que manteve a dependência em relação à administração central, sobretudo financeira, e cuja dependência financeira ainda se mantém até os dias atuais.

Um dos pontos positivos do processo de criação da UFSCar é que nasceu após a reforma universitária, quando já são considerados indissociáveis a pesquisa, o ensino e a extensão (um dos princípios que vem norteando a universidade até os dias de hoje). De acordo com Sguissardi (1993, p. 73), seus “objetivos visavam menos abrangência, a universidade de campo do conhecimento, e mais a busca de espaços de especialização específicos. (...) A ‘vocação’ da UFSCar foi aos poucos se definindo por algumas áreas especializadas. Distinguiu-se desde cedo mais pela dedicação à pesquisa, pela permanente preocupação com o incentivo ao regime de dedicação exclusiva e à alta qualificação de seu corpo docente”. Outra marca importante da filosofia da UFSCar, presente desde sua implantação, sempre foi a luta pela gratuidade do ensino.

A década de 70 foi um período de rápido e intenso crescimento para a UFSCar, mesmo com a precariedade de recursos e a relação tensa com o Conselho de Curadores. No

plano social e econômico, foi um importante mercado de trabalho para a cidade de São Carlos. Os primeiros programas de pós-graduação nasceram em 1976. Já a década de 80 marcou o período de luta pela democratização da escolha de reitores, que encontrou enorme resistência do Conselho de Curadores da época, mas que acabou culminando num lento, mas vitorioso processo de democratização e reestruturação do referido Conselho de Curadores e fortalecimento do Conselho Universitário, especialmente com a alteração dos estatutos da Fundação no começo dos anos 90, assegurando a condução do reitor à presidência da Fundação.

A década de 90 e a passagem para os anos 2000, no Brasil, representaram o período de democratização política e de abertura do mercado ao capital estrangeiro, além das enormes disparidades sociais, com o vertiginoso crescimento do endividamento externo, das privatizações, da estagnação econômica e da dependência do país em relação às diretrizes dos organismos financeiros internacionais. Paralelamente ao aumento das instituições privadas de ensino superior, foi um período de greves em defesa da universidade pública, gratuita e de qualidade. Mesmo com esse cenário, foi um período de consolidação da UFSCar como universidade de destaque no desenvolvimento de pesquisas de porte, além das experiências de inovação nos processos de gestão. Sua Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FAI, considerada modelo dentre outras fundações de apoio universitárias, representou uma alternativa de captação e gerenciamento mais flexível de recursos oriundos de projetos obtidos junto aos órgãos de financiamento governamentais e de projetos de extensão.

Nesse período, cabe destaque a incorporação pela universidade de uma das unidades do extinto Instituto do Açúcar e do Alcool - IAA, transformado em 1991 no Centro de Ciências Agrárias, situado na cidade de Araras, o quarto centro implantado na UFSCar (os outros três centros implantados no campus de São Carlos são: o de Ciências Exatas e de Tecnologia; de Educação e Ciências Humanas; e de Ciências Biológicas e da Saúde). Outro destaque do período foi o início do processo de se pensar a instituição estrategicamente, tornando a universidade pioneira também nessa área.

Após as mudanças na configuração do Conselho de Curadores, dando maior autonomia de ação ao reitor, e com a primeira reforma administrativa da UFSCar, através da implantação das pró-reitorias e de sua Secretaria de Apoio Acadêmico, a equipe eleita para o quadriênio de 1992-1996 apresentou, em 1993, o primeiro planejamento estratégico da

Universidade, como uma iniciativa de introduzir na universidade um instrumento de gestão administrativa que pudesse guiar as ações da equipe eleita. Esse primeiro planejamento tinha a preocupação tanto com o ambiente interno quanto com o ambiente externo à Universidade, passando pelo cuidado com a preservação dos recursos naturais sob a responsabilidade da Instituição. Ao final da gestão, constatou-se que 95% das atividades previstas haviam sido realizadas com o orçamento disponível, mostrando que a experiência de sistematização de ações por parte da equipe administrativa havia trazido resultados positivos. A constatação da necessidade da existência de um órgão específico para cuidar do planejamento da universidade acarretou na transformação da Secretaria de Apoio Acadêmico em Secretaria Geral de Planejamento, em 1995, juntamente com a criação da Secretaria Geral de Informática, possibilitando a profissionalização da gestão, acompanhada dos avanços nas tecnologias de gestão.

Sendo uma gestão de continuidade política, a equipe eleita para o quadriênio de 1996-2000 deu sequência à prática de gestão planejada e representou a transição para um novo modelo de planejamento, inspirado no Método PES (Planejamento Estratégico Situacional), criado pelo professor Carlos Matus (1993), sob a orientação de uma equipe técnica da Escola de Governo da UNICAMP. O Método PES, voltado especificamente para a gestão pública, leva em consideração os múltiplos cenários possíveis e a influência dos diversos atores envolvidos no jogo sócio-político e, obviamente, as múltiplas interpretações da realidade na qual a organização está inserida.

Essa nova experiência de planejamento da universidade envolveu, além da equipe eleita, a participação de outros atores, como os diretores dos centros acadêmicos e outros colaboradores docentes e técnico-administrativos convidados. O processo resultou na visualização da situação desejada ao final da gestão, assim descrita: “ampliada a qualidade do fazer acadêmico, mantendo o caráter público da Universidade e o compromisso com sua função social”. Além disso, foram designados responsáveis pelas operações necessárias à consecução dos objetivos e indicadores de resultados esperados. Essa nova sistemática de trabalho resultou numa equipe de gestores mais experiente e com uma visão global dos objetivos e metas pretendidos para a Universidade.

A equipe eleita para o biênio 2000-2004, também de continuidade política, ao constatar a necessidade de um novo Plano Diretor que desse norte ao desenvolvimento da Universidade como um todo, tendo em vista que as diretrizes que orientaram seu crescimento

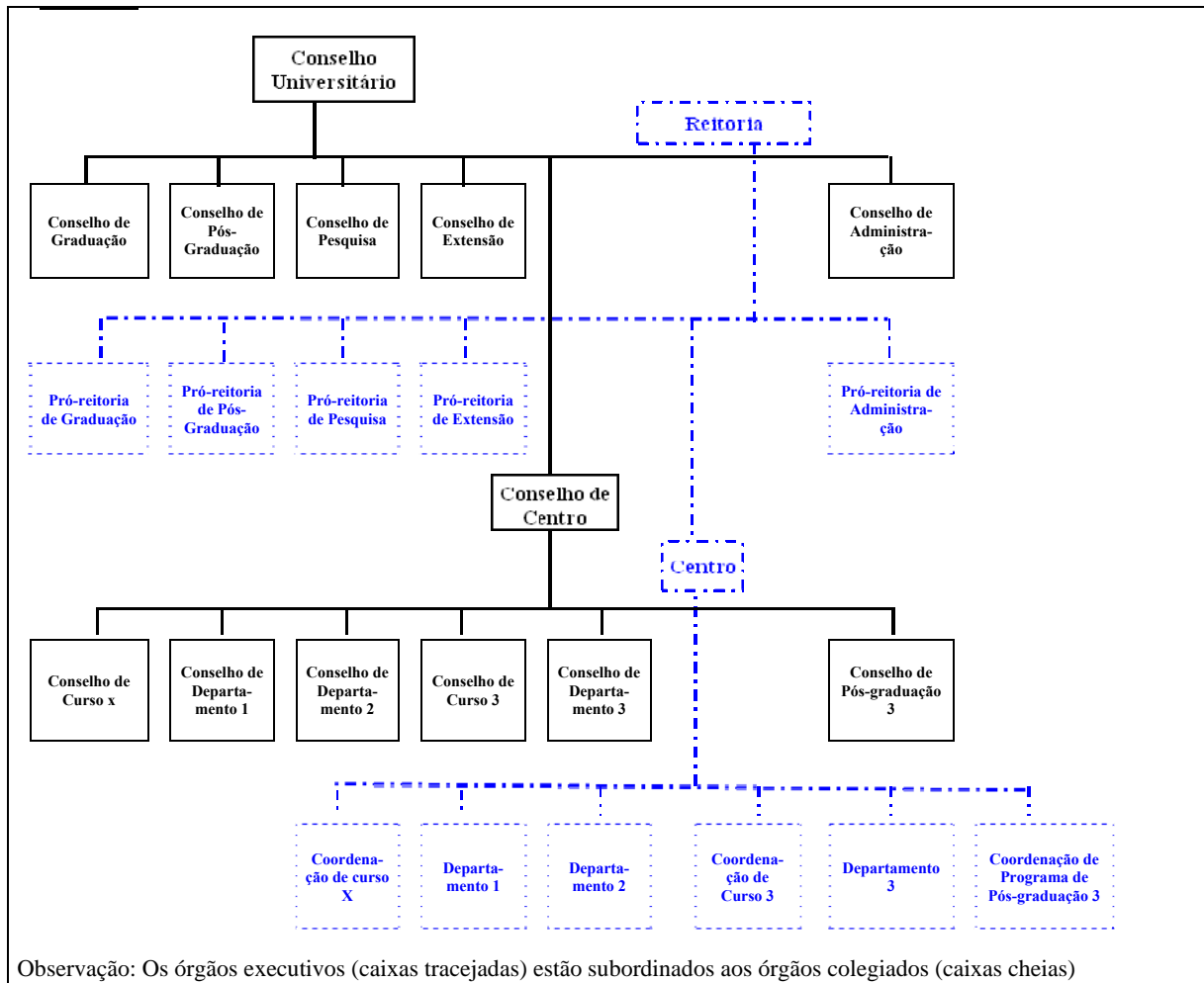
físico, definidas e aprovadas nas décadas de 70 e 80, já estavam praticamente todas cumpridas, iniciou um amplo processo de reflexão sobre a universidade envolvendo o crescimento acadêmico, tanto do ponto de vista qualitativo quanto quantitativo; o sistema organizacional da instituição; o desenvolvimento físico; e os aspectos ambientais. As discussões extrapolavam, portanto, o mero planejamento de ações para uma gestão e voltavam-se para um período mais longo que pudesse mostrar qual o caminho que a UFSCar deveria trilhar nos 15 a 20 anos subsequentes.

Foi assim que tomou forma o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar – PDI¹⁰ (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2004), apresentado em 2002 ao Conselho Universitário com essa nomenclatura antes mesmo das exigências governamentais de que todas as instituições de ensino superior tivessem o seu. Após um amplo e inovador processo de discussão, envolvendo seminários, grupos de discussão e uma conferência de busca do futuro, contando com a participação das comunidades interna e externa à UFSCar, foram aprovados em 2004 os dez princípios (desdobrados em diretrizes gerais e específicas) que vem norteando o caminho da universidade desde então, incluindo uma nova estrutura organizacional (Figura 3 a seguir):

- Excelência acadêmica;
- Universidade compromissada com a sociedade;
- Gratuidade do ensino público de graduação e pós-graduação *stricto sensu*;
- Indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão;
- Livre acesso ao conhecimento;
- Universidade promotora de valores democráticos e de cidadania;
- Gestão democrática, participativa e transparente;
- Universidade ambientalmente responsável e sustentável;
- Valorização da dedicação integral ao ensino, pesquisa e extensão;
- Integração da Universidade no sistema nacional de ensino.

¹⁰ Todas as informações sobre o PDI/UFSCar podem visualizadas no endereço: <http://www.pdi.ufscar.br>

Figura 3 - Organograma da estrutura superior da UFSCar – PDI/2004



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (2004).

A reeleição da equipe gestora para o quadriênio 2004-2008 possibilitou o acompanhamento da implantação e a consolidação do referido PDI. Acompanhando as diretrizes apontadas em seu PDI, a nova gestão se deparou com dois novos desafios em 2006: a implantação do curso de Medicina (uma demanda antiga da cidade de São Carlos e região) e, inserido no plano de expansão do Sistema Federal de Ensino Superior do Governo Federal, a implantação do novo campus da UFSCar na cidade de Sorocaba, adotando a sustentabilidade como diretriz de suas atividades acadêmicas. No final de 2007, a UFSCar aderiu ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais do Ministério da Educação, assumindo o desafio de criar 20 novos cursos e de expandir 16 já existentes. Também em 2007 recebeu seus primeiros mil alunos oriundos de processo seletivo específico para seus cinco cursos a distância (Engenharia Ambiental, Educação Musical, Pedagogia, Sistemas de Informação e Tecnologia Sucroalcooleira), após

adesão ao Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), uma parceria do Ministério da Educação com o Fórum das Estatais pela Educação.

Paralelamente às ações de preparo para o início dos cursos do REUNI no ano seguinte, em 2008 a universidade recebeu, através do Programa de Ações Afirmativas, estudantes indígenas e assentados da reforma agrária, oriundos de processos seletivos específicos e paralelos ao seu processo seletivo tradicional (também este, a partir de 2008, já com reserva de vagas para alunos afro-descendentes e oriundos de escolas públicas). A partir de 2010, a UFSCar passou a integrar o Sistema de Seleção Unificada do Ministério da Educação (SiSU), como forma de ingresso aos seus cursos presenciais. Finalmente, em 12 de novembro de 2010, seu Conselho Universitário aprovou a proposta de criação de um novo campus da Universidade na região administrativa de Sorocaba, próximo aos municípios de Campina do Monte Alegre e de Buri. A proposta resultou da doação à Universidade de duas glebas de terras produtivas (totalizando por volta de 640 hectares) pelo escritor Raduan Nassar, cuja assinatura da Escritura de Doação da Fazenda Lagoa do Sino se deu em 03/02/2011.

A previsão é que a Universidade construa, em aproximadamente seis anos, 25.000m² de edificações para instalação do campus. Para que isso seja viabilizado, assinou com o Ministério da Educação um protocolo de intenções, comprometendo-se com a implantação do campus, com o objetivo de expandir o ensino público, gratuito e de qualidade. Próxima do Vale do Ribeira, segundo dados de documentos¹¹ apresentados ao Conselho Universitário pela comissão especial designada para a elaboração do projeto do novo campus, a região é uma das mais pobres do Estado de São Paulo e do Brasil, o que inspirou a referida comissão a construir uma proposta voltada para o desenvolvimento sustentável territorial; soberania e segurança alimentar; e agricultura familiar.

Classificada como a sexta melhor universidade federal do país pelo Índice Geral de Cursos do MEC (IGC 2009)¹², com quase metade de seus 57 cursos conceituados entre 4 e 5 estrelas pelo Guia do Estudante, ao completar 41 anos de existência, a chamada “pequena notável” da década de 1990 já não é mais tão pequena assim. Definitivamente tornou-se multicampi, encontra-se no momento em processo de revisão e atualização de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, a partir de um processo de participação coletiva envolvendo

¹¹ Os documentos estão disponíveis em:

http://www2.ufscar.br/interface_frames/index.php?link=http://www.ufscar.br/~soc/

¹² Conferir em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14226

toda a comunidade universitária, e os números dos quadros abaixo demonstram o seu crescimento ao longo de sua trajetória até a atualidade:

Quadro 15 - Evolução no número de cursos de graduação presenciais e oferta de vagas - 1970 a 2011												
Década de 70												
Ano	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79		
Cursos	2	5	6	6	7	8	12	13	16	16		
Vagas	100	250	260	260	300	370	500	520	590	590		
Década de 80												
Ano	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89		
Cursos	16	16	16	16	16	16	15	15	15	15		
Vagas	590	590	590	590	590	590	590	590	600	620		
Década de 90												
Ano	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99		
Cursos	15	16	17	19	22	22	24	24	24	24		
Vagas	620	720	750	820	940	940	1020	1020	1020	1020		
Anos 2000												
Ano	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Cursos	26	26	26	26	27	27	33	35	37	57	57	57
Vagas	1100	1100	1100	1100	1130	1130	1375	1445	1565	2577	2577	2577

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (2011), com adaptações.

Pelo quadro acima (Quadro 15), é possível observar que a Universidade teve três processos de expansão nas décadas de 1970, 1990 e 2000, respectivamente, mantendo-se estável na década de 1980.

O quadro 16 a seguir demonstra o ano de criação de cada curso de graduação da UFSCar, no decorrer de seu crescimento. Pode-se observar que hoje engloba praticamente todas as áreas do conhecimento.

Quadro 16 - Histórico de implantação dos cursos de graduação presenciais da USCar (legenda: campus de São Carlos ; campus de Araras ; campus de Sorocaba)		
Década de 70	Década de 90	Anos 2000
1970 Engenharia de Materiais Licenciatura em Ciências (Extinto em 1974) 1971 Pedagogia Química (Licenciatura Plena)	1991 Ciências Sociais 1992 Engenharia de Computação 1993 Engenharia de Produção Agroindustrial Engenharia Agrônômica	2000 Química (Licenciatura Noturno)* Engenharia Física 2004 Música (Habilitação em Educação Musical) 2006 Engenharia de Produção***

Física (Licenciatura Plena)	1994 Biblioteconomia e Ciência da Informação	Ciências Biológicas (Bacharelado)
1972 Ciências Biológicas (Licenciatura Plena)	Educação Física Psicologia	Ciências Biológicas (Licenciatura)
1974 Processamento de Dados (Extinto em 1986)	1996 Imagem e Som Letras (Licenciatura Português e Inglês ou Português e Espanhol) Matemática (Licenciatura e Bacharelado Noturno)**	Medicina Biotecnologia
1975 Ciências Biológicas (Bacharelado) Ciência da Computação (Bacharelado) Matemática (Licenciatura Plena)		2007 Filosofia Engenharia Florestal
1976 Química (Bacharelado) Engenharia de Produção Materiais e Química Engenharia Química Estatística (Bacharelado)		2008 Ciência da Computação Ciências Econômicas
1977 Enfermagem		2009 Pedagogia (Noturno) Física (Licenciatura - Noturno) Gerontologia Engenharia Elétrica Engenharia Mecânica Educação Especial Gestão e Análise Ambiental Biotecnologia Linguística Agroecologia
1978 Física (Bacharelado) Matemática (Bacharelado) Engenharia Civil Terapia Ocupacional Fisioterapia		Ciências Biológicas (Licenciatura) Física (Licenciatura) Química (Licenciatura) Pedagogia Física (Licenciatura) Química (Licenciatura) Administração Matemática (Licenciatura) Geografia (Licenciatura) Ciências Biológicas (Licenciatura - Noturno)

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (2011).

Quadro 17 - Evolução no número de servidores ativos, substitutos e estagiários da UFSCar - 1970 a 2011												
Década de 70												
Ano	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79		
Docentes Magistério Superior	13	42	90	112	125	149	197	253	302	384		
Técnico-administrativos	52	152	169	218	235	291	360	467	576	767		
Década de 80												
Ano	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89		
Docentes Magistério Superior	424	463	463	472	465	480	486	493	472	496		

Técnico-administrativos	781	784	784	764	747	759	756	734	741	766		
Década de 90												
Ano	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99		
Docentes Magistério Superior	496	515	537	555	585	613	597	588	571	558		
Docentes de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	1	4	7	17	18	18	22	24	21	20		
Docentes substitutos							43	67	74	92		
Técnico-administrativos	761	824	824	878	925	925	848	807	779	751		
Estagiários												
Anos 2000												
Ano	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Docentes Magistério Superior	550	543	554	522	543	558	666	687	760	893	979	979
Docentes de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	21	23	21	20	18	20	18	17	15	14	11	10
Docentes substitutos	110	97	110	125	118	137	99	109	89	99	97	74
Técnico-administrativos	736	727	721	691	713	699	717	738	798	854	867	888
Estagiários*					97	109	182	202	163	224	264	242
*- Não há dados consistentes antes de 2004 e os cálculos foram feitos pela média do ano. A média de 2011 foi feita de janeiro a junho de 2011.												

Fonte: elaborado pela autora com base em indicadores da SRH e ProGPe/UFSCar.

O Quadro 17 acima apresenta a evolução do número de servidores ativos, professores substitutos e estagiários da UFSCar desde sua criação até os dias atuais. Pode-se observar que a década de 1980, após a grande expansão da década de 1970, representou um período de estagnação com relação ao número de servidores efetivos. A partir da década de 1990, a UFSCar passou a contar com docentes de Ensino Básico, principalmente após a implantação de sua Unidade de Atendimento à Criança, destinada ao acolhimento dos filhos de servidores ativos e estudantes de graduação e pós-graduação.

A partir da segunda metade da década de 1990, a Universidade começou a utilizar a contratação de professores substitutos, principalmente pela ausência de possibilidade de realização de concursos para professores efetivos. Percebe-se que esse número vem diminuindo gradativamente desde 2008. A partir da segunda metade dos anos 2000, a UFSCar

passou a contar cada vez mais com a contratação de estagiários de ensino médio e de nível superior no apoio às atividades técnicas e administrativas.

O Quadro 18 a seguir apresenta a evolução da pós-graduação da UFSCar, que foi implantada seis anos após sua fundação com programas que são considerados referência nas áreas de Ecologia, Educação e Ciência dos Materiais. Hoje a Universidade conta com programas de pós-graduação consolidados em todos os seus campi.

Quadro 18 – Histórico de implantação dos programas de pós-graduação stricto sensu da UFSCar		
(legenda: campus São Carlos; campus Araras; campus Sorocaba)		
Programa	Mestrado	Doutorado
PPGERN – Ecologia e Recursos Naturais	1976	1976
PPGE – Educação	1976	1991
PPGEEs – Educação Especial	1978	1997
PPGCEM – Ciência e Engenharia de Materiais	1979	1987
PPGQ – Química	1980 2008 (Mestrado Profissional)	1987
PPGEQ – Engenharia Química	1982	1990
PPGM – Matemática	1987	1997
PPGCC – Ciência da Computação	1988	2009
PPGF – Física	1988	1991
PPGCSO – Ciências Sociais	1988	2000
PPGFil – Filosofia	1988	2002
PPGGEv – Genética e Evolução	1991	1991
PPGEP – Engenharia de Produção	1992	1999
PPGEU – Engenharia Urbana	1994	2007
PPGCF – Ciências Fisiológicas	1994	1997
PPGFt – Fisioterapia	1997	2001
PPGEs – Estatística	1997	2006
PPGCiv – Construção Civil	2002	-
PPGBiotec – Biotecnologia	2004	2004
PPGL – Linguística	2005	2010
PPGADR – Agroecologia e Desenvolvimento Rural	2006	-
PPGAS – Antropologia Social	2007	2009
PPGPol – Ciência Política	2008	2008

PPGCTS – Ciência, Tecnologia e Sociedade	2008	-
PPGEnf – Enfermagem	2008	-
PPGECE – Ensino de Ciências Exatas	2008 (Mestrado Profissional)	-
PPGIS – Imagem e Som	2008	-
PPGpsi – Psicologia	2008	2008
PPGS – Sociologia	2008	2008
PPGCM – Ciência dos Materiais	2009	-
PPGDBC – Diversidade Biológica e Conservação	2009	-
PPGAEA – Agricultura e Ambiente	2010	-
PPGEc – Economia	2010	-
PPGTO – Terapia Ocupacional	2010	-

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (2011), com adaptações.

Os cinco cursos a distância da UFSCar citados anteriormente contam com o apoio de vinte pólos presenciais distribuídos em dezenove municípios de seis Estados brasileiros. Segundo dados coletados na página eletrônica da UAB-UFSCar¹³, até 2009 foram ofertadas 2.500 vagas para os cursos desenvolvidos a distância e, em 2011, foram ofertadas 890 vagas para os cinco cursos. O Quadro 19 a seguir apresenta os cinco cursos a distância e os pólos presenciais correspondentes:

Quadro 19 – Relação de cursos a distância da UFSCar e seus pólos presenciais	
Cursos	Pólos de apoio presencial
1. Educação Musical	Barretos - SP
	Itapetininga - SP
	Itaqui - RS
	Jales - SP
	Osasco - SP
	São Carlos - SP
2. Engenharia Ambiental	Apiaí - SP
	Catalão - GO
	Iguaba Grande - RJ
	Itapetininga - SP
	Jales - SP
	Pato Branco - PR
	São José do Vale do Rio Preto - RJ
	São José dos Campos I - SP
Senhor do Bonfim - BA	
3. Pedagogia	Apiaí - SP
	Bálsamo - SP
	Igarapava - SP

¹³ Os dados se encontram disponibilizados em: www.uab.ufscar

	Itapecerica da Serra - SP
	Itapevi - SP
	Jales - SP
	Jandira - SP
	São Carlos - SP
	São José dos Campos II- SP
	Tarumã - SP
4. Sistemas de Informação	Apiáí - SP
	Igarapava - SP
	Itapevi - SP
	Jandira - SP
	Osasco - SP
	São Carlos - SP
	São José dos Campos I - SP
	São José dos Campos II - SP
Tarumã - SP	
5. Tecnologia Sucroalcooleira	Barretos - SP
	Itapetininga - SP
	Tarumã - SP

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (2011)

O Quadro 20 a seguir demonstra o número de alunos de graduação e de pós-graduação presentes hoje na Universidade e a parcela correspondente aos alunos presenciais e a distância, assim como a parcela correspondente aos alunos indígenas e oriundos do projeto firmado com o INCRA para receber alunos de assentamentos.

Quadro 20 - Quantitativo de alunos da UFSCar¹⁴		
Graduação	Indígenas	66
	INCRA	109
	EAD	1.673
	Restante	9.810
	Total graduação	11.658
Pós-graduação	Mestrado	1.696
	Doutorado	1.173
	Total pós-graduação	2.869
TOTAL GERAL		14.527

Fonte: elaborado pela autora.

4.2 A política de pessoal da Universidade Federal de São Carlos

A Universidade Federal de São Carlos iniciou suas atividades acadêmicas e administrativas sem um projeto institucional previamente definido e, conseqüentemente, isso também se estendeu à sua política de pessoal. No início de suas atividades, a relação com seus denominados recursos humanos se dava de maneira informal, uma vez que o pequeno quadro

¹⁴ Quadro elaborado pela autora com base em indicadores da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais da UFSCar.

de pessoal e o contexto da Administração Pública não demonstrava a necessidade de uma política estruturada naquele momento. No início, a unidade responsável pela administração do quadro de pessoal não compunha a estrutura formal da universidade e era composta por três servidores, cuja responsabilidade era a elaboração da folha de pagamento.

Um ano após o início oficial de suas atividades, em 1971, essa unidade passou a compor a estrutura organizacional da universidade, sendo vinculada como o Setor de Pessoal da Secretaria Geral. Em 1975, através da Resolução nº 12 do Conselho de Curadores, que aprovou a nova estrutura administrativa da UFSCar, o Setor de Pessoal passou a ser nomeado de Serviço de Pessoal – SPe, mantendo seu vínculo à Secretaria Geral da Universidade, contando com um quadro de quatro servidores.

O crescimento da universidade no decorrer da década de 1980 demonstrou a necessidade de implantação de uma política de Recursos Humanos estruturada, tendo em vista o quadro de pessoal já bastante significativo da Instituição e as solicitações do Ministério da Educação. Através de deliberação do Conselho Universitário, em sua 23ª reunião de 14/11/1984, foi aprovada a constituição de comissão para elaboração do Plano de Cargos e Salários da UFSCar (PCS), cuja composição, formalizada pela Portaria GR nº 289, de 11/12/1984, contava com a participação de representantes das associações dos servidores técnico-administrativos (ASUFSCar), dos docentes (ADUFSCar), da Secretaria Geral e das diretorias de centro.

Do trabalho dessa comissão resultou uma proposta de Plano de Cargos e Salários para os servidores técnico-administrativos e de Plano de Carreira para os docentes da universidade. Também constava da referida proposta a indicação de criação da área de Recursos Humanos da UFSCar. Após análise e discussão da proposta por parte de todos os segmentos da universidade, e incorporação das alterações sugeridas, o Conselho Universitário deliberou pela aprovação da proposta e encaminhamento ao MEC, em julho de 1985.

Entretanto, tendo em vista a proposição do MEC, por ocasião da campanha salarial dos servidores das universidades fundacionais de setembro de 1985 que reivindicava a isonomia salarial, de um Plano de Cargos e Salários Único para as universidades fundacionais, o qual foi aceito pelas entidades representativas tanto de técnico-administrativos – Federação das Associações de Servidores das Universidades Federais (FASUBRA), quanto de docentes – Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior (ANDES), foi solicitada

pela UFSCar a suspensão de seu Plano de Cargos e Salários que já se encontrava em tramitação no MEC (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2008).

Com a aprovação do Plano de Cargos e Salários e de Benefícios e Vantagens para as universidades fundacionais (PCSBV), em dezembro de 1985, a administração da UFSCar sentiu, no decorrer de 1986, a necessidade de implantação de uma área específica de Recursos Humanos que pudesse implementar e administrar efetivamente a política de pessoal requerida pelo próprio plano, o que viria a acontecer em 23 de março de 1987, através da Portaria GR n° 108, com a criação em caráter provisório do Setor de Recursos Humanos (com um quadro de cinco servidores) vinculado diretamente à Reitoria, mantendo o Setor de Pessoal com a vinculação à Secretaria Geral.

Com a aprovação da reforma administrativa de emergência da UFSCar, através do Parecer do Conselho Universitário n° 052, de 21/12/1988, criando as Pró-reitorias (de Graduação; de Pós-graduação e Pesquisa; de Extensão; e de Administração e Planejamento), o Setor de Recursos Humanos foi vinculado à chamada Divisão de Planejamento da Pró-reitoria de Administração e Planejamento. O Setor de Pessoal manteve sua vinculação à Secretaria Geral, agora também inserida na estrutura da Pró-reitoria de Administração e Planejamento, conforme Quadro 21 abaixo:

Quadro 21 - Estrutura do Setor de Recursos Humanos e do Setor de Pessoal da UFSCar em 1989			
Pró-Reitoria de Administração e Planejamento	Divisão de Planejamento	Setor de Recursos Humanos	Seção de Recrutamento e Seleção
			Seção de Desenvolvimento de Pessoal
			Seção de Programação e Treinamento
	Secretaria Geral	Setor de Pessoal	Seção de Controle Físico e Financeiro
			Seção de Apoio e Cadastro
			Seção de Pagamento e Obrigações

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (2008).

Como pode ser observado no Quadro 21 acima, os setores de Recursos Humanos e de Pessoal, embora com atividades relacionadas, mantinham vinculações diferentes, o que demonstrou não ser o mais adequado para a política de pessoal da Universidade no decorrer dos dois anos seguintes.

Em 1991, com uma nova reorganização administrativa aprovada pelo Conselho Universitário da UFSCar, através do Parecer n° 146, e implantada através da Portaria GR n°

604, nasceu a Secretaria Geral de Recursos Humanos - SRH, agregando os setores de Pessoal e de Recursos Humanos, agora renomeados como Departamento de Pessoal e Departamento de Desenvolvimento de Pessoal, respectivamente, desvinculando-os da também renomeada Pró-reitoria de Administração.

Vinculada diretamente à Reitoria e com a atribuição de assessorar a Administração Superior na execução de sua política de pessoal, auxiliando na proposição de normas gerais em consonância com as diretrizes da Instituição e da legislação em vigor, a criação da SRH representou a transição de uma política meramente cartorial e administrativa para uma política voltada para o desenvolvimento e valorização das pessoas na organização. Com a expansão das atividades da área, foram criadas em 1997, através da Portaria GR nº 20, a Seção de Análise e Classificação de Cargos (vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoal) e a Seção de Aposentadorias, Pensões e Benefícios (vinculada ao Departamento de Administração de Pessoal).

Num período de 20 anos aproximadamente, a área responsável pela gestão de pessoas da UFSCar enfrentou vários desafios, desde a consolidação do setor no âmbito da estrutura geral da Universidade até o enfrentamento das adequações internas requeridas pelos variados instrumentos legais instituídos pelos diferentes governos, além da Constituição de 1988, conforme demonstrado no Quadro 22 abaixo:

Quadro 22 - Principais instrumentos legais no âmbito das Universidades Federais	
1987	Decreto nº 94.664 - Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE
1987	Lei nº 7.596 - Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências.
1990	Lei nº 8.112 - Regimento Jurídico Único - RJU
1993	Lei nº 8.745 - Dispõe sobre a contratação de temporários
1994	Decreto nº 1.171/1994 - Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo.
1997	Lei nº 9.515 - Altera artigo do RJU, permitindo às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros.
2005	Lei nº 11.091 - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
2005	Lei nº 11.233 - Altera dispositivos da Lei nº 11.091
2005	Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC - encaminha descrição dos cargos técnico-administrativos em educação.
2006	Decreto nº 5.824 - Procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação, instituído pela Lei nº 11.091

2006	Decreto nº 5.825 - Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do plano instituídos pela Lei nº 11.091
2006	Portaria MEC nº 09 - Define os cursos de capacitação que não sejam de educação formal
2006	Decreto nº 5.707 – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – gestão por competências
2008	Lei nº 11.784 - Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987 e do Plano de Carreira do Ensino Básico Federal; altera a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.
2009	Decreto nº 6.833 – Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor.

Fonte: elaborado pela autora.

Além da adequação aos dispositivos legais, o setor também enfrentou as dificuldades resultantes das políticas adotadas pelos diferentes governos para as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, tornando um grande desafio a condução de sua política de pessoal. Dentre essas dificuldades, cabe registrar a extinção de direitos historicamente conquistados que afetaram a motivação dos servidores como a licença-prêmio, a incorporação de vantagens e anuênios, além da política de congelamento salarial, a proibição de reposição e ampliação dos quadros de pessoal, a extinção de cargos vagos e a reforma da previdência.

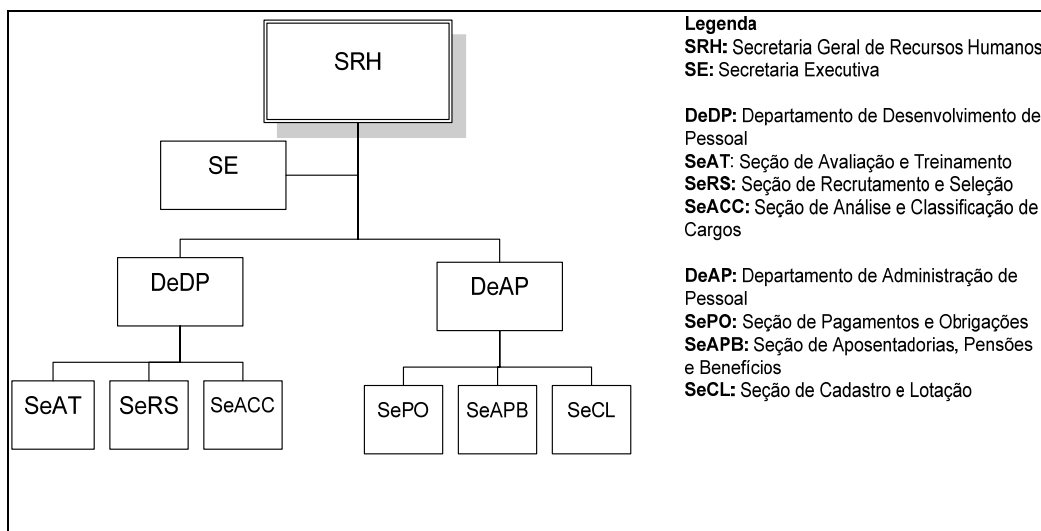
Mesmo assim, em 1995, acompanhando as novas tendências da Administração Pública Federal, incentivando a melhoria da qualidade no serviço público, a UFSCar, através de sua Secretaria Geral de Recursos Humanos, procurou institucionalizar seu Plano de Capacitação para os servidores técnico-administrativos com a publicação da Portaria GR nº 951, estabelecendo basicamente sete programas de capacitação: Programa de Integração Institucional; Programa de Apoio a Formação em nível de 1º e 2º graus; Programa de Incentivo à formação em nível de 3º e 4º graus (graduação, pós-graduação *stricto sensu e lato sensu*); Programa de Treinamento; Programa de Desenvolvimento Gerencial; Programa de Atividades Especiais e Programa Permanente de Conscientização Ético-Profissional do Servidor.

O lançamento pioneiro, em 2001, do Portal SRH da UFSCar disponibilizou, em consonância com os avanços tecnológicos da época, informações de interesse dos servidores e recursos de acesso às normas de pessoal, aos manuais do servidor e de chefias, aos programas desenvolvidos e à programação dos cursos de treinamento e capacitação, aos quadros das

chefias, o acesso a busca de servidores por unidade, aos concursos em andamento, além dos formulários de requisição de serviços e benefícios para os servidores. Isso possibilitou maior agilidade dos serviços sob responsabilidade do setor.

Tais transformações da área responsável pela política de pessoal da Universidade foi resultado do trabalho em consonância com as metas e diretrizes estabelecidas pelos planejamentos estratégicos de cada gestão eleita no decorrer dos últimos anos e, mais recentemente, com os princípios estabelecidos pelo Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar, dos quais o setor participou da construção através de representação nos grupos de discussão. Em 2007, a Secretaria contava com uma equipe composta de 20 servidores efetivos e 3 estagiários. A estrutura abaixo (Figura 4) se manteve até janeiro de 2011.

Figura 4 – Organograma da SRH



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (2011).

No início de 2009, a partir de uma reestruturação administrativa na Secretaria Geral de Recursos Humanos, uma nova concepção de gestão de pessoas, sintonizada com as diretrizes da Administração Pública contemporânea, voltada para o cidadão, e com a filosofia do grupo gestor da Universidade, começou a ser consolidada.

Durante o período de transição, detectou-se que, apesar da experiência e competência técnica demonstrada pelo conjunto da equipe, havia a necessidade interna de modernização dos processos de gestão, tanto no que se refere aos aspectos técnicos envolvendo a tecnologia quanto aos aspectos sociais envolvendo as posturas adotadas e a dinâmica de tomada de decisão. A estrutura hierárquica se mostrava muito mais próxima de um modelo de gestão instrumental nos moldes descritos por Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), isto

é, com decisões instituídas de cima para baixo e as tarefas e responsabilidades muito fechadas no âmbito de cada departamento e seção. Havia a necessidade de uma transformação do setor como um todo na direção de um modelo de gestão mais político, isto é, com uma dinâmica de trabalho mais orgânica e integrada, tanto nos aspectos tecnológicos quanto nos aspectos relacionais e nos processos de tomada de decisão, tendo em vista que todas as tarefas eram interdependentes.

Com relação aos aspectos tecnológicos, apesar de haver no setor pequenos sistemas informatizados individuais para variados processos e procedimentos, esses sistemas não estavam totalmente integrados, e, além disso, ainda existiam inúmeros processos executados de forma manual ou mecânica, dependendo em grande medida do conhecimento acumulado por um indivíduo. Esse panorama gerava, além de muito retrabalho, a dificuldade de obtenção rápida e gerenciamento dos dados e informações necessários para a tomada de decisão e agilidade de encaminhamento de demandas, assim como falta de compartilhamento geral de conhecimento acumulado e, portanto, transparência. Dessa forma, com o crescimento da Universidade, o diagnóstico da nova gestão era de que, se não houvesse mudanças, o setor entraria em colapso.

Com relação aos aspectos sociais, segundo todos os entrevistados, havia na equipe um sentimento de pouco reconhecimento do trabalho ali desenvolvido por parte da Administração Superior e da comunidade. Por outro lado, havia também no grupo uma visão muito conservadora e um tanto burocrática de gestão. O setor precisava, em primeiro lugar, do apoio da Administração Superior no processo de mudança (e isso significava basicamente orçamento adequado) e precisava mudar a leitura que a comunidade fazia do grupo, um tipo de mudança que fugia ao controle da equipe, mas que provavelmente viria como consequência a médio e longo prazo, se as mudanças fossem concretizadas.

A análise de gestão, portanto, se pautou em quatro eixos de atuação para que as mudanças necessárias tivessem êxito: mudança de fluxos de processos de trabalho; informatização; capacitação e qualificação das pessoas; e mudança das estruturas organizacionais.

Com base nesse diagnóstico, no decorrer de dois anos, além da construção de um processo de confiança mútua com a equipe, o atual gestor adotou a dinâmica de realização de reuniões periódicas com os chefes dos departamentos da Secretaria, por um lado, e com o conjunto dos servidores do setor, por outro. Essa dinâmica, aliada ao incentivo à reciclagem

da equipe (com o objetivo de atualização técnica do grupo, e também de alteração de posturas conservadoras) e ao procedimento de compartilhamento de informações e responsabilidades pelas diferentes decisões demandadas, possibilitou o envolvimento concreto de todos os servidores do setor no processo de transição, inclusive com sugestões de mudanças a serem efetuadas para melhoria do desempenho do setor.

Adicionalmente, foi lançada a idéia do sistema de rodízio nos cargos de chefia, com o objetivo de todos terem a conscientização do que significa responder por um setor, idéia que se encontra em fase de estudo e implantação. Dentre as mudanças sugeridas pela equipe, estava a reivindicação antiga de transformação da Secretaria Geral em Pró-reitoria, uma estratégia que, na visão do grupo, traria maior reconhecimento à importância do papel desempenhado pelo setor junto à Administração Superior na consecução da missão e princípios da Universidade.

Como resultado dessa nova dinâmica de trabalho, foi realizado um mapeamento de sessenta e três processos executados pelo setor e a solicitação junto à Secretaria Geral de Informática da Universidade para que desenvolvesse um sistema que possibilitasse a informatização desses processos para integrar todo o trabalho da Secretaria, incluindo uma interface compatível com os sistemas do Governo Federal. Até o final deste estudo, já havia sido implantado um sistema de tramitação de documentos integrado a todos os setores da instituição, incluindo os centros fora da sede; o sistema de férias; e em fase de implantação o sistema de cadastro dos servidores.

Num contexto mais amplo e empreendedor, a equipe de gestores da SRH, compartilhando o mapeamento executado dos sessenta e três processos mencionados acima com outras universidades federais e com representantes do Ministério da Educação, iniciou um processo de convencimento e negociação da necessidade do desenvolvimento conjunto de um sistema maior que pudesse contemplar todas as Instituições Federais de Ensino Superior no gerenciamento dos processos de gestão de pessoas, incluindo a possibilidade de um futuro sistema de gestão por competências.

Segundo os entrevistados, desse trabalho de convencimento e negociação resultou a aprovação e comprometimento do Ministério da Educação na construção do referido sistema (cujo nome provisório é RHWeb), inclusive com a possibilidade de aporte financeiro para o desenvolvimento de software específico, e a inclusão de outras IFES no processo de discussão que, até o final deste estudo de caso, eram: UNIPAMPA, UNIFESP, UFABC, IFSP, UFRJ,

UFPB e UFCG. Com uma previsão de estar em funcionamento nos próximos dois anos, do conjunto de sessenta e três processos (agrupados em vinte e dois módulos) mapeados pela SRH, vinte já foram aprovados pelo MEC e IFES participantes do processo de discussão, conforme Quadro 23 a seguir, e o restante se encontra em processo de negociação:

Quadro 23 - Relação de processos de gestão de pessoas mapeados para construção de sistema informatizado a ser implantado em âmbito nacional			
	Módulos	Processos	Homologados pelos gestores de RH das IFES participantes do projeto, em conjunto com representantes do MEC
1	M1 - Gerenciador de Servidores	P1: Contratação TA	ok
2		P2: Contratação docente	
3		P3: Contratação voluntário - TA e docente	
4		P4: Contratação Professor Substituto	
5		P5: Contratação Professor Visitante	
6		P6: Alteração de regime de trabalho	
7	M2 - Estagiários	P1: Contratação Estagiário	ok
8	M3 - Seguros	Idem M2 - Estagiários	ok
9	M4 - Gerenciador de Frequência	P1: Controle de frequências	ok
10	M5 - Gerenciador de Férias	P1: Controle de férias	ok
11		P2: Alteração do período de férias	ok
12		P3: Cálculo de custos	não foi considerado processo, mas um procedimento
13	M6 - Pró-Labore	P1: Gratificação por curso/concurso	
14	M7 - Funções Gratificadas/Cargos Comissionados	P1: Designação de Substituto Legal	ok
15		P2: Substituição de função de confiança	ok
16		P3: Cargos Comissionados (CD e FG – designação e exoneração)	ok
17	M8 - Movimentação Funcional	P1: Afastamento para servir outro órgão ou entidade (Cessão)	
18		P2: Colaboração Técnica/Lotação Provisória	
19		P3: Redistribuição	
20		P4: Ajuda de Custo	
21		P5: Solicitação de remoção – servidor	
22		P6: Solicitação de remoção – unidade de lotação	
23		P7: Avaliação de servidor removido	
24	M9 - Estágio Probatório	P1: Estágio Probatório	
25	M10 - Progressão Funcional	P1: Progressão por capacitação TA	
26		P2: Progressão por Avaliação de desempenho – docente	
27		P3: Progressão por mérito – TA e docente	
28		P4: Incentivo à qualificação - TA	

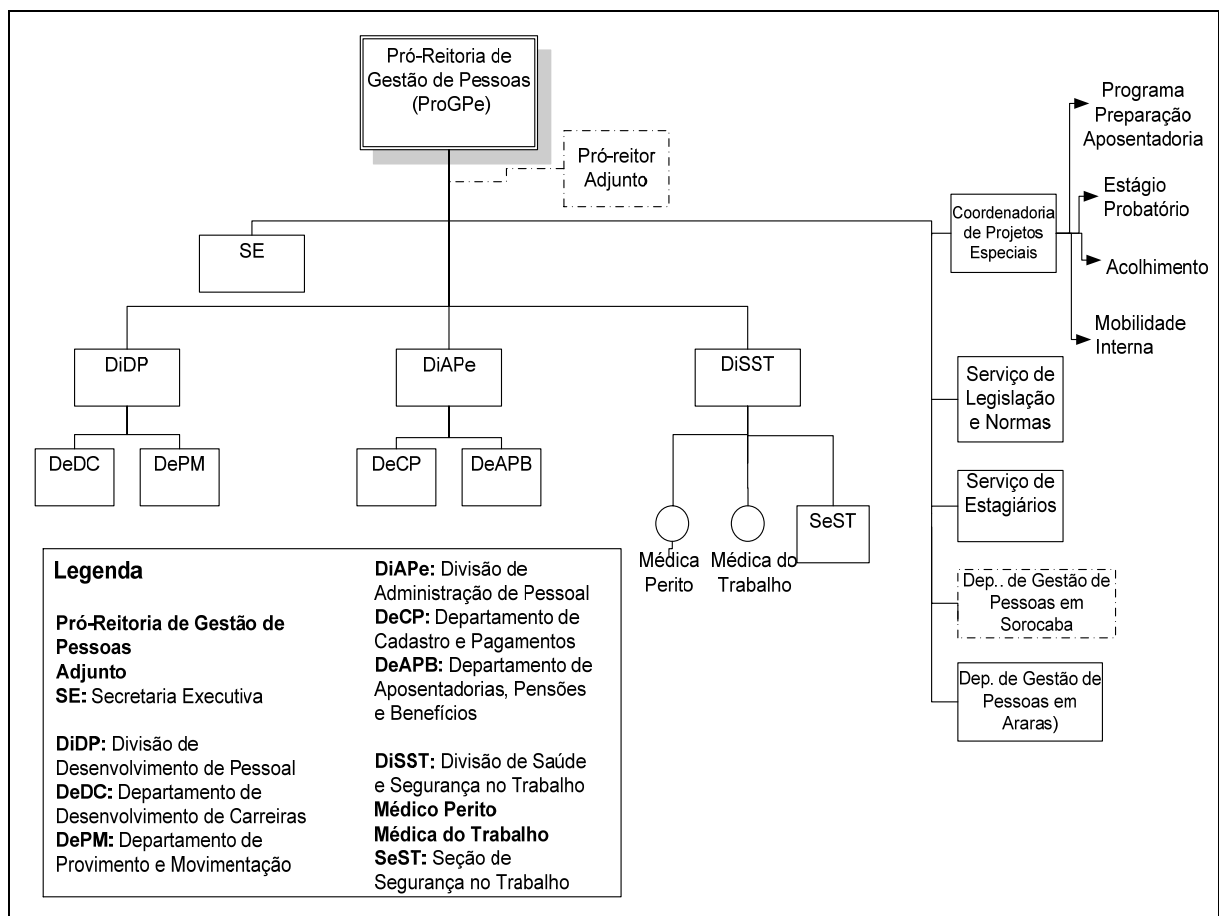
29		P5: Progressão por titulação – docente	
30	M11 - Vagas	P1: Vagas	ok
31	M12 - Controle de Processos TCU/CGU	idem M1 - Gerenciador de Servidores	ok
32	M13 - Pensionista	P1: Pensão Civil	
33	M14 - Benefícios	P1: Abono de permanência	ok
34		P2: Assistência Pré-Escolar	ok
35		P3: Auxílio Transporte	ok
36		P4: Auxílio Natalidade	ok
37		P5: Auxílio Funeral	ok
38	M15 - Ficha Financeira	P1: Ficha Financeira	
39	M16 - Aposentadoria	P1: Aposentadoria Voluntária	
40		P2: Aposentadoria por Invalidez	
41		P3: Aposentadoria Compulsória	
42	M17 - Adicional Noturno/Hora Extra	P1: Hora Extra	
43		P2: Adicional Noturno	
44	M18 - Adicional de Insalubridade/Periculosidade	P1: Adicional de Insalubridade/Periculosidade	
45	M19 - Treinamento – Cursos	P1: Instalação de cursos	
46		P2: Cursos	
47	M20 - Licenças e Afastamentos	P1: Licença para acompanhar familiar doente	
48		P2: Licença para tratamento da própria saúde	
49		P3: Licença Paternidade	
50		P4: Licença para exercer atividade política	
51		P5: Licença Gestante	
52		P6: Licença à Adotante	
53		P7: Licença por motivo de afastamento do cônjuge	
54		P8: Licença para tratar de interesse particular	
55		P9: Licença Prêmio	
56		P10: Licença para capacitação	
57		P11: Licença Sabática	
58		P12: Afastamento para pós-graduação	
59	M21 - Dependentes (página recadastramento)	P1: Ressarcimento de auxílio à saúde	ok
60	M22 - Novos Processos	P1: Listagens	
61		P2: Recadastramento de Aposentados e Pensionistas	
62		P3: Criação de UOrg	
63		P4: Pensão Alimentícia	
64		P5: Relatório Professor Equivalente	

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (2011).

No decorrer desses dois anos, ocorreram intensas alterações no setor, e tomou forma junto à Administração Superior a possibilidade de transformação da antiga Secretaria Geral de Recursos Humanos na atual Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - ProGP, que se concretizou em janeiro de 2011, através da Portaria GR nº 776, após aprovação do Conselho Universitário, assim como vem ocorrendo em outras universidades federais, conforme observado por Magalhães et al (2010).

Os antigos departamentos de Desenvolvimento de Pessoal e de Administração de Pessoal também foram transformados nas Divisões de Desenvolvimento de Pessoas (através da Portaria GR nº 777), e de Administração de Pessoal (através da Portaria GR nº 778), respectivamente. Na nova estrutura da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas também foi criada a Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho (através da Portaria GR nº 779), conforme figura 5 a seguir:

Figura 5 – Organograma da ProGP



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (2011).

Paralelamente à criação das Divisões mencionadas acima, está prevista a implantação da função de Pró-reitor Adjunto da ProGPe, seguindo a mesma estrutura já em vigor nas outras Pró-reitorias da Universidade, com o objetivo de compartilhar responsabilidades com o Pró-reitor de Gestão de Pessoas.

Também foram agregados à estrutura da Pró-reitoria uma Coordenadoria de Projetos Especiais que, no momento, está desenvolvendo quatro projetos de interesse estratégico para a UFSCar (o Programa de Preparação para a Aposentadoria; Programa de Estágio Probatório; Programa de Acolhimento de novos servidores; e Programa de Mobilidade Interna); um Serviço responsável pelo estudo e interpretação da legislação e das normas em vigor, com o objetivo de assessorar o gestor nos processos de tomada de decisão relacionados às diversas demandas dos servidores da universidade; um Serviço responsável especificamente pelos estagiários da Instituição; e, considerando a nova característica multicampi da Universidade, um Departamento de Gestão de Pessoas situado no Centro de Ciências Agrárias, em Araras. Nos mesmos moldes, consta também, na estrutura, a previsão de implantação de um Departamento de Gestão de Pessoas no novo campus em Sorocaba.

Cabe ressaltar que os projetos em desenvolvimento pela instituição contribuem para a construção de uma estrutura de gestão baseada nos paradigmas da gestão por competências, pois consideram a visão global do desenvolvimento do servidor ao longo de sua carreira, desde o acolhimento e estágio probatório, passando pela mobilidade interna e a preparação para a aposentadoria. Essa noção de acompanhamento global do desenvolvimento do funcionário está alinhada com conceitos encontrados em autores como Brandão e Guimarães (2001), Fleury e Oliveira Junior (2002); Kalil Pires et al (2005); e Le Boterf (2003), dentre outros.

O Portal da ProGPe foi totalmente remodelado, incluindo mecanismos de maior interação com a comunidade interna e externa à UFSCar, como a criação de blogs, possibilitando maior transparência das ações desenvolvidas e maior interatividade com os interessados. Foram criados os blogs da Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho; o blog do Departamento de Aposentadorias, Pensões e Benefícios da Divisão de Administração de Pessoal; e o blog do Departamento de Desenvolvimento de Carreiras da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas. Além desses, três blogs estão em processo de construção: de Legislação e Normas; do Departamento de Gestão de Pessoas de Araras e do Departamento

de Gestão de Pessoas de Sorocaba. O Quadro 24 a seguir demonstra as atribuições de cada Divisão da nova Pró-reitoria:

Quadro 24 - Atribuições das divisões da ProGPe/UFSCar	
Divisão de Desenvolvimento de Pessoas	Compete o planejamento, organização, coordenação e controle das atividades de provimento e movimentação de pessoal, avaliação de desempenho, desenvolvimento e capacitação do servidor e classificação e análise de cargos.
Divisão de Administração de Pessoal	Compete o planejamento, coordenação, execução e controle das atividades relacionadas ao registro funcional, à preparação da folha de pagamento, às questões relativas às concessões de Benefícios e Vantagens.
Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho	Compete o planejamento, organização e coordenação das atividades de promoção e prevenção da saúde e da segurança ocupacional e do trabalho, bem como a realização de juntas e perícias médicas, exames admissionais e periódicos.

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (2011).

Com relação à nova Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho, foi uma maneira de englobar na estrutura da nova Pró-reitoria todos os aspectos concernentes à vida funcional dos servidores (docentes e técnico-administrativos), tanto no que refere aos dados cadastrais (sob responsabilidades das outras divisões já existentes) quanto aos dados referentes à sua saúde e segurança ocupacional (sob responsabilidade da nova divisão). A grande inovação é que a Divisão está promovendo parcerias com áreas e profissionais especializados em saúde ocupacional presentes na própria Universidade para realização de projetos conjuntos. A médio e longo prazo, inserida no Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS, a Universidade, como uma unidade do SIASS local, poderá contar com especialistas de outros órgãos externos que integram o referido subsistema para a realização de perícias funcionais. Como um trabalho de prevenção, a Divisão também tem atuado na fiscalização das empresas terceirizadas que atuam em obras nos *campi* da Universidade, com o objetivo de prevenir acidentes nos limites da Universidade por falta de observação da segurança dos trabalhadores por parte dessas empresas. Além disso, também ficou a cargo dessa Divisão a realização dos exames admissionais e exames periódicos, agora uma exigência governamental.

Essa etapa da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar a coloca numa posição estratégica na estrutura global da Universidade, determinando, na visão da atual gestão, diretrizes de RH, construindo cenários futuros, e preparando ações para dar conta desses

cenários futuros. Pode-se dizer que o setor começa a construir a chamada gestão estratégica de pessoas, nos moldes preconizados por Marconi (2005), dentre outros, isto é, alinhada com a missão e os objetivos da organização. Também começa a desempenhar novos papéis focando, além dos rotineiros processos e tarefas de curto prazo, também o ajustamento das estratégias e práticas de RH ao plano de desenvolvimento da Universidade, bem de acordo com o modelo de Ulrich (1998).

Paralelamente a todas essas mudanças estruturais do setor, havia a necessidade de implementar as diretrizes estipuladas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal, voltadas para a implantação da gestão por competências em todo Serviço Público Federal. Em 2009, foi criado então um grupo responsável por estudar o tema das competências no trabalho, composto inicialmente por nove servidores da Secretaria e, posteriormente, incluindo um docente da Universidade especialista na área de gestão por competências, para aprofundar os estudos e a análise das possibilidades de implantação de um projeto piloto.

Constatando a complexidade da implantação de um modelo de gestão por competências na Universidade, principalmente pelas premissas do modelo, na visão dos gestores do setor e do grupo de estudo, estarem muito mais próximas da iniciativa privada do que do setor público, conforme preconizam autores como Siqueira e Mendes (2009), o grupo continuou aprofundando os estudos sobre o tema. Nesse sentido, alguns integrantes do grupo participaram de orientação de projetos de pesquisa envolvendo a gestão por competências, no âmbito do curso de Especialização em Gestão Pública oferecido pela UFSCar a seus servidores técnico-administrativos, como uma forma de observar na prática experiências de pesquisa envolvendo a temática das competências no trabalho.

Conforme relatado pelos entrevistados, tendo em vista a avaliação do grupo de estudo de que um modelo de gestão por competências na esfera pública deve abranger a dimensão relacional, há a previsão de aplicação, a partir do segundo semestre de 2011, de um projeto piloto de treinamento em habilidades sociais no setor. Até o final deste estudo, o projeto se encontrava em construção.

Com base nas premissas da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, uma ação no sentido de desenvolver competências no conjunto da categoria técnico-administrativa foi a reconfiguração do Programa de Capacitação e Qualificação da UFSCar, não mais atuando com base em demandas apresentadas por servidores individualmente, mas

determinando eixos estratégicos para a Instituição como um todo: Eixo Língua Portuguesa; Eixo Idiomas; Eixo Informática; Eixo Gestão; Eixo Valorizando o Servidor; e Eixo Segurança e Saúde do Servidor .

Cada um dos eixos de capacitação compõe um módulo de cursos¹⁵ considerados estratégicos para o desenvolvimento da Instituição. O programa propõe “preencher as lacunas existentes entre as competências individuais e as expectativas do planejamento institucional (...); o desenvolvimento de um processo de educação continuada e permanente de seu pessoal (...) de modo a promover uma aprendizagem em que os ganhos se efetivem no plano pessoal e também se reflitam como fator de sucesso institucional” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2011, p.1).

Essa concepção do referido programa está de acordo com os conceitos básicos da gestão por competências, pois pressupõe um processo deliberado de desenvolvimento de competências, procurando identificar e preencher as lacunas ou *gaps* entre as competências existentes na instituição e as desejadas, conforme preconizado por pesquisadores da área (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO 2009a e 2011; GUIMARÃES, 2000; KALIL PIRES et al, 2005). Também pressupõe que o desenvolvimento de competências deve propiciar valor para o indivíduo e para a instituição, conforme defendido por autores como Fleury e Fleury (2001).

Ainda com relação à implantação de um modelo de gestão por competências na Universidade, o diagnóstico apresentado pelos entrevistados é que a implantação de um modelo de gestão por competências em universidades apresenta problemas estruturais. Considerando que, conforme preconizam autores como Brandão (2009a), Durand (2000), Guimarães (2000), Le Boterf (2003) e Zarifian (1999; 2003), a competência se dá para além dos limites do cargo (isto é, muito além de uma sequência de atividades a serem desempenhadas, mas baseada no trabalho intelectual e na criatividade), a grande dúvida apresentada pelos entrevistados é como trabalhar essa dimensão com um plano de cargos e salários muito antigo e que impõe limitações a essa visão? Segundo os relatos, a competência tem que ser transversal, transbordar os limites do cargo e isso gera disfunção nos moldes do plano de cargos em vigor, pela limitação e defasagem das descrições de cargo ali contidas. Outra questão colocada com relação à implantação de um modelo de gestão por competências

¹⁵ Os cursos que compõem cada módulo podem ser visualizados em:
http://www.progpe.ufscar.br/blog/cqa/?page_id=1125

na universidade é que o incentivo econômico não pode ser desconsiderado, e isso extrapola a autonomia universitária nos moldes atuais.

Finalmente, as carreiras tais quais se encontram configuradas são estreitas para a visão do modelo de competências. Segundo a atual gestão, talvez a racionalização de cargos nos moldes apresentados pela FASUBRA pudesse auxiliar na solução dessa limitação apresentada. Portanto, para uma efetiva implantação de um modelo de gestão por competências na Universidade, sem incorrer em erros e fracassos desnecessários que ocorreram em outras universidades, seria necessária uma ação governamental (e, portanto, externa à Universidade) no sentido de atualizar e adequar aos novos tempos o plano de cargos das categorias atuantes nas IFES. De qualquer maneira, segundo os entrevistados, a ProGPe continua trabalhando nessa idéia e estima que só haveria a possibilidade de implantação de um modelo consistente num prazo de dois a três anos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Dando continuidade ao estudo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos através dos questionários aplicados aos servidores do setor, com o objetivo de delinear o perfil do profissional atuante na área. Além disso, também são discutidas as evidências apresentadas pela pesquisa documental e entrevistas, descritas no estudo de caso, fazendo um paralelo com os resultados obtidos pelos questionários.

5.1 Perfil dos participantes da pesquisa

De um total de 29 servidores efetivos, maiores de 21 anos, de ambos os sexos, 24 aceitaram participar do presente estudo, categorizados conforme segue:

Gráfico 1 – Percentual de participantes por sexo

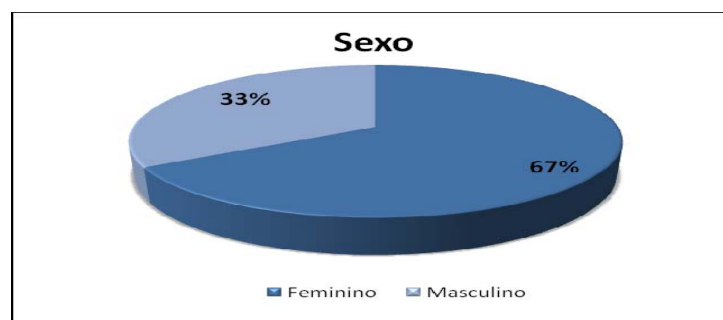
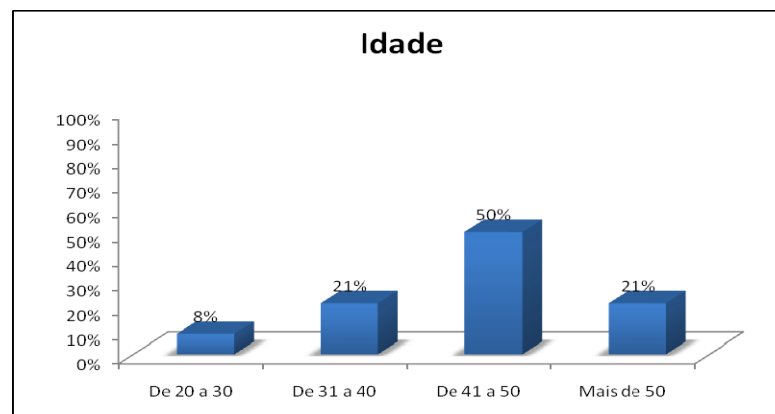
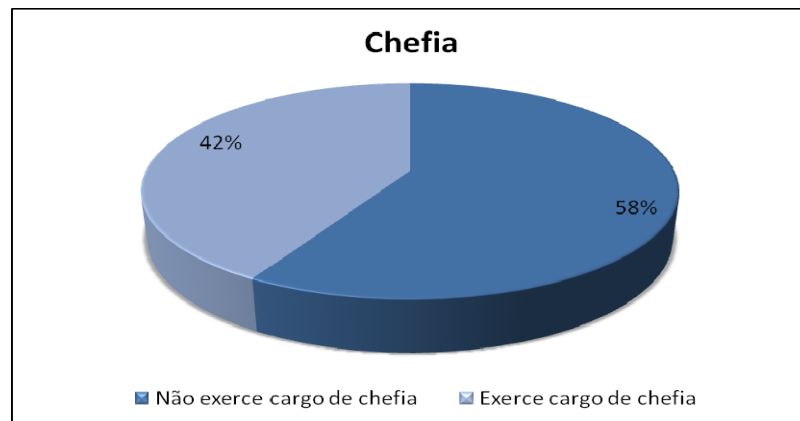


Gráfico 2 – Percentual de participantes por faixa etária



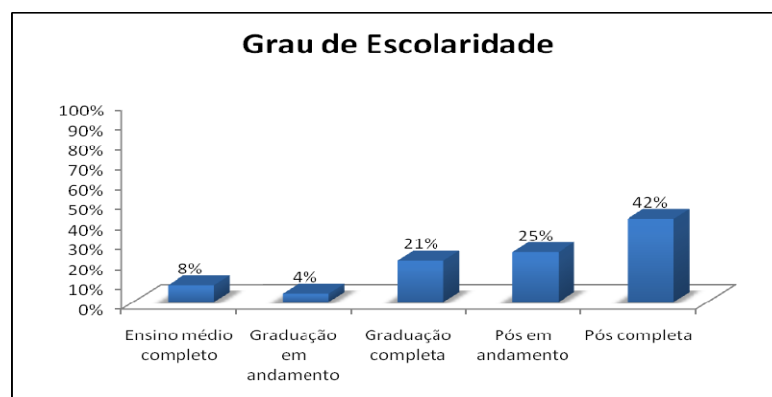
A partir do Gráfico 2, percebe-se que a grande maioria dos servidores atuantes na área de gestão de pessoas da universidade possui mais de 30 anos. Isso corrobora o perfil atual do servidor público federal civil, apresentado por Oliveira (2007). Esse perfil da equipe apresenta uma questão relevante a ser considerada pela instituição: grande parte da equipe irá se aposentar a médio prazo e como transmitir essa experiência acumulada?

Gráfico 3 – Percentual por função



Pelo percentual apresentado de chefias, constante do Gráfico 3 acima, percebe-se que também as chefias se dispuseram a participar da pesquisa, possibilitando um delineamento do perfil desses servidores e o domínio de suas competências, apresentadas mais adiante. Participaram da pesquisa 10 ocupantes de cargos de chefia.

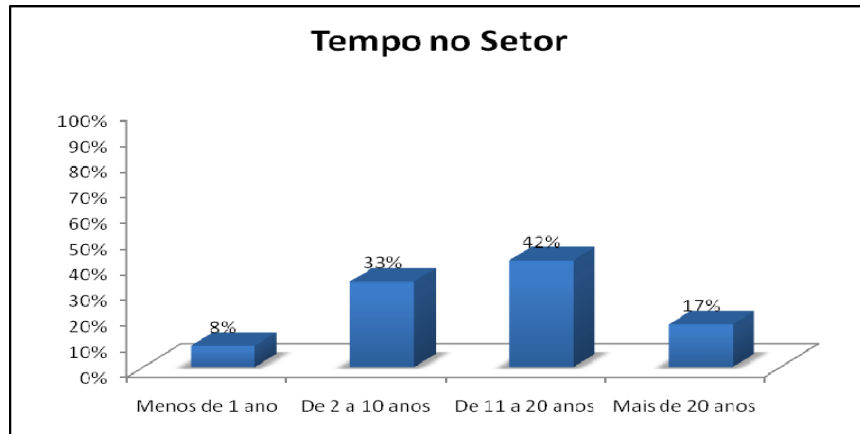
Gráfico 4 – Percentual por grau de escolaridade



Através do Gráfico 4 percebemos que 88% dos servidores tem boa escolaridade, sendo que 42% possuem nível avançado de escolaridade, com pós-graduação completa; e

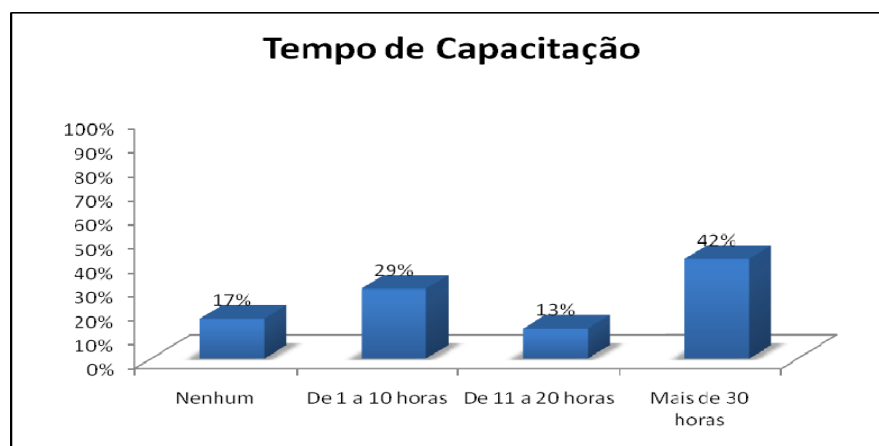
25% encontra-se cursando pós-graduação¹⁶. Mais uma vez esses dados confirmam o perfil do servidor público federal civil, delineado por Oliveira (2007).

Gráfico 5 – Percentual por tempo no setor



O Gráfico 5 apresenta os percentuais referentes ao tempo de lotação na unidade. Pode-se observar que a grande maioria dos servidores possui mais de 11 anos de lotação no setor, o que traça um perfil de servidor experiente em sua área de atuação, mais uma vez confirmando o perfil delineado por Oliveira (2007). Esse perfil da equipe traz as mesmas implicações apresentadas no Gráfico 2: deve-se considerar a questão da aposentadoria desses servidores e como transmitir essa experiência acumulada.

Gráfico 6 – Tempo dedicado à capacitação nos últimos 12 meses



Com relação ao tempo dedicado à atualização profissional ou aprendizagem, o Gráfico 6 nos mostra que mais da metade do conjunto de servidores dedicou um tempo considerável à atualização de conteúdos nos últimos 12 meses, que coincide que o momento de mudanças no

¹⁶ Não foi feita uma diferenciação entre pós-graduação stricto sensu ou lato sensu.

setor. Desse total, 42% dedicou mais de 30 horas para a capacitação. Portanto, trata-se de uma equipe preocupada com a reciclagem e atualização de conhecimentos.

5.2 Papéis desempenhados pela área de Gestão de Pessoas

Os questionários aplicados aos servidores, em formato eletrônico, foram apresentados de forma sequencial e o primeiro, elaborado por David Ulrich (1998), constante do Anexo A, apresentava afirmações correspondentes aos múltiplos papéis que podem ser desempenhados por um setor responsável pelas pessoas de uma organização. A cada afirmação correspondia uma escala de importância de um a cinco graus, sendo que, quanto mais próximo do um, menor a importância dada à afirmação e, quanto mais próximo do cinco, maior a importância correspondente à afirmação.

Segundo sistematização desenvolvida por Ulrich (1998), a cada grupo de quatro afirmações, as primeiras correspondem ao papel de Parceiro Estratégico (voltado para o ajuste entre as estratégias de RH e a estratégia maior da organização), desempenhado pelo setor de gestão de pessoas da organização; as segundas ao papel de Especialista Administrativo (tradicional papel do setor, voltado aos processos eficientes de contratação, treinamento, avaliação, premiação etc); as terceiras ao papel de Defensor dos Funcionários (papel não exclusivo da área, voltado para a atenção aos problemas, necessidades e preocupações cotidianas dos funcionários); e as quartas correspondendo ao papel de Agente de Mudanças (voltado à capacidade de mudar da organização).

Na percepção dos servidores participantes da presente pesquisa, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas desempenha os quatro papéis na seguinte ordem de importância, conforme Quadro 25 a seguir:

Quadro 25 – Papéis da ProGPe na visão dos servidores		
Papel Desempenhado	Soma	Ordem de Importância
Parceiro Estratégico	851	1°
Especialista Administrativo	843	2°
Defensor dos Funcionários	754	4°
Agente de Mudanças	825	3°

Fonte: ULRICH (1998)

Com relação aos múltiplos papéis de RH, mais do que a ordem de importância observada pelo quadro acima, demonstrando que o papel “defensor dos funcionários” obteve a menor pontuação, é necessário contextualizar que, na visão dos servidores, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas atua ou deve atuar desempenhando os variados papéis, focando do operacional de curto prazo ao estratégico de longo prazo. Isso pode ser observado pela proximidade entre os valores levantados pelas somatórias.

Se considerarmos apenas as respostas dos servidores que ocupam cargos de chefia, teremos os seguintes resultados, demonstrados no Quadro 25:

Quadro 25 – Papéis da ProGPe na visão dos chefes		
Papel Desempenhado	Soma	Ordem de Importância
Parceiro Estratégico	352	2°
Especialista Administrativo	352	2°
Defensor dos Funcionários	323	3°
Agente de Mudanças	362	1°

Fonte: ULRICH (1998).

Pode-se observar que novamente os valores são muito próximos e o papel “defensor dos funcionários” fica em último lugar na ordem de importância. Há ainda uma pequena alteração no posicionamento com o papel de “agente de mudanças” passando a ocupar o primeiro lugar. Isso pode ser fruto da própria função ocupada pelos servidores, possibilitando uma visão mais ampliada das possibilidades de atuação do setor e/ou também pode ser fruto do investimento na capacitação dos servidores ocupantes dos cargos de chefia.

Esse resultado corrobora o contexto de transição na esfera pública, encontrado na literatura. Assim como observado por Magalhães et al (2010), essa nova postura dos profissionais do setor demonstra que existe um processo de mudança em curso no contexto da área de Gestão de Pessoas das universidades públicas federais, voltado não apenas para os processos e tarefas rotineiras e imediatistas, como descrito por Marconi (2005), mas também voltado para o desenvolvimento das pessoas, alinhado com os objetivos da instituição.

5.3 Competências expressas pelos servidores da área de Gestão de Pessoas

O segundo instrumento, utilizado para mapear as competências expressas pelos servidores com base em competências relevantes a profissionais de gestão de pessoas, abrange

nove competências com grupos de comportamentos observáveis no trabalho, correspondentes a cada competência. Para cada comportamento foi estabelecida uma escala de um a cinco graus, representando o grau com que o servidor declara expressar a competência no trabalho, sendo que, quanto mais próximo do um, menor o grau de expressão da competência no trabalho; quanto mais próximo do cinco, maior o grau de expressão da competência no trabalho. Seguem, no Quadro 27, os resultados obtidos:

Quadro 27 – Grau de expressão das competências pelos servidores da ProGPe			
Competência	Servidores que responderam entre 1 e 2 (tendendo ao não domínio)	Servidores que responderam 3 (domínio médio)	Servidores que responderam entre 4 e 5 (tendendo ao domínio)
Postura ética e pró-ativa	0% (0)	12% (3)	88% (21)
Liderança	0% (0)	12% (3)	88% (21)
Visão Sistêmica	0% (0)	12% (3)	88% (21)
Facilitação e Gestão da Mudança	0% (0)	12% (3)	88% (21)
Foco em Resultados	4% (1)	04% (1)	92% (22)
Foco no Cliente	4% (1)	17% (4)	79% (19)
Trabalho em Equipe	4% (1)	04% (1)	92% (22)
Conhecimento Técnico	4% (1)	17% (4)	79% (19)
Gestão do Conhecimento	4% (1)	21% (5)	75% (18)

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dados apresentados no Quadro acima, percebe-se que grande parte dos servidores (85% em média) tendem à declaração da expressão das competências relevantes aos profissionais atuantes na área de gestão de pessoas. Mesmo assim, cabe observar que, dentre aqueles que expressam os maiores percentuais de expressão das competências, o menor percentual apresentado refere-se à **“gestão do conhecimento” (75%)**, uma competência bastante importante para um setor que pretende implantar o modelo de gestão por competências. Não se pretende aqui estabelecer um juízo de valor do tipo “bom” ou “ruim” com relação aos percentuais apresentados, mas apenas apresentar as competências que apresentam os maiores e os menores percentuais declarados pelos servidores, isto é, aquelas que são mais ou menos reconhecidas e expressas pelos profissionais da área.

Segundo observado na literatura (BRANDÃO, 2009a, 2010; FISHER, 2002; FLEURY; FLEURY, 2001; GIMENES, 2009; GUIMARÃES, 2000), o modelo de gestão por competências se insere no paradigma da gestão estratégica de pessoas, isto é, no alinhamento entre a visão de futuro, a missão, os objetivos da organização e as estratégias e práticas de gestão de pessoas. Também é um modelo que ressalta a aprendizagem e o conhecimento

como conceitos fundamentais para o desenvolvimento de competências relevantes à organização. Uma das estratégias presentes no modelo é a construção de um banco de talentos que possa auxiliar a organização na colocação do profissional adequado para determinada função/setor. Nesse sentido, parece importante que os pressupostos da chamada “gestão do conhecimento” sejam dominados pelos profissionais envolvidos com a gestão das pessoas da organização.

Considerando apenas as respostas dos servidores que ocupam cargos de chefias, teremos os seguintes resultados do Quadro 28:

Quadro 28 – Grau de expressão das competências pelos chefes da ProGPe			
Competência	Servidores que responderam entre 1 e 2 (tendendo ao não domínio)	Servidores que responderam 3 (domínio médio)	Servidores que responderam entre 4 e 5 (tendendo ao domínio)
Postura ética e pró-ativa	0% (0)	20% (2)	80% (8)
Liderança	0% (0)	10% (1)	90% (9)
Visão Sistêmica	0% (0)	10% (1)	90% (9)
Facilitação e Gestão da Mudança	0% (0)	10% (1)	90% (9)
Foco em Resultados	10% (1)	0% (0)	90% (9)
Foco no Cliente	10% (1)	10% (1)	80% (8)
Trabalho em Equipe	10% (1)	0% (0)	90% (9)
Conhecimento Técnico	0% (0)	20% (2)	80% (8)
Gestão do Conhecimento	10% (1)	20% (2)	70% (7)

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se observar que os valores são bastante parecidos aos do Quadro anterior, com uma média de 84% dos servidores declarando expressar as competências relevantes aos profissionais de gestão de pessoas. Cabe destaque os maiores percentuais estarem relacionados a “liderança”, “visão sistêmica”, “facilitação e gestão da mudança”, “foco em resultados” e “trabalho em equipe”, competências importantes para quem ocupa função de coordenação ou chefia, segundo observado na literatura (BIANCHI, 2008). São competências relacionadas ao contexto estratégico da gestão, com ênfase na visão ampliada da organização, voltadas para a articulação do conjunto da equipe e para os cenários futuros da organização. Entretanto, da mesma forma como apresentado no Quadro anterior, dentre os servidores que expressam os maiores percentuais em relação às competências apresentadas, o menor percentual se refere à “gestão do conhecimento”, o que demonstra a necessidade de a Administração investir na capacitação da equipe com relação aos pressupostos dessa competência.

5.4 Estratégias de aprendizagem utilizadas pelos servidores da área de Gestão de Pessoas

O terceiro instrumento, utilizado para levantar as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos servidores para desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, foi construído através da descrição de 25 estratégias de aprendizagem que podem ser utilizadas para desenvolvimento no trabalho. A maioria das estratégias refere-se a posturas que demonstram a predominância do autodesenvolvimento, uma das premissas da educação CTS.

Para cada estratégia foi estabelecida uma escala de um a cinco, representando a frequência da utilização da referida estratégia pelo servidor, sendo que um e dois tendem à pouca frequência de utilização; três equivalente ao uso mediano (de vez em quando); e quatro e cinco foram consideradas altas frequências de utilização. Seguem, no Quadro 28, os resultados obtidos por estratégia:

Quadro 29– Estratégias utilizadas pelos servidores da ProGPe e o grau de frequência de utilização			
Estratégias de Aprendizagem	Resultados Gerais		
	Baixa	De vez em	Alta
1 - Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.	0% (0)	8% (2)	92% (22)
2 - Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da organização.	13% (3)	8% (2)	79% (19)
3 - Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.	4% (1)	17% (4)	79% (19)
4 - Aprendo na prática, por tentativas sucessivas, a utilizar novos sistemas e aplicativos de informática.	4% (1)	8% (2)	88% (21)
5 - Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados.	4% (1)	17% (4)	79% (19)
6 - Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.	8% (2)	38% (9)	54% (13)
7 - Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.	0% (0)	13% (3)	88% (21)
8 - Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado às estratégias da organização.	4% (1)	13% (3)	83% (20)
9 - Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.	0% (0)	17% (4)	83% (20)
10 - Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.	8% (2)	8% (2)	83% (20)
11 - Consultando informações disponíveis na Intranet da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.	8% (2)	13% (3)	79% (19)

12 - Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.	4% (1)	8% (2)	88% (21)
13 - Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.	0% (0)	8% (2)	92% (22)
14 - Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.	0% (0)	13% (3)	88% (21)
15 - Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.	0% (0)	0% (0)	100% (24)
16 - Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.	0% (0)	13% (3)	88% (21)
17 - Procuo obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outros setores da organização.	8% (2)	17% (4)	75% (18)
18 - Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	0% (0)	13% (3)	88% (21)
19 - Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.	0% (0)	17% (4)	83% (20)
20 - Procuo aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.	0% (0)	17% (4)	83% (20)
21 - Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	0% (0)	21% (5)	79% (19)
22 - Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.	0% (0)	22% (5)	78% (18)
23 - Procuo aprimorar-me através dos cursos de treinamentos oferecidos formalmente pela organização.	0% (0)	25% (6)	75% (18)
24 - Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, se houver incentivo da organização.	8% (2)	13% (3)	79% (19)
25 - Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, por conta própria.	4% (1)	25% (6)	71% (17)
Total	3%	15%	82%

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro acima nos mostra que 82%, em média, dos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas da Universidade procuram utilizar estratégias de aprendizagem características do autodesenvolvimento, sem a preocupação com ofertas formais de capacitação oferecidas pela organização ou por outras instituições. Paralelamente, buscam estratégias que envolvem o compartilhamento de conhecimentos com colegas de trabalho, dentro e fora da unidade.

Os menores percentuais referem-se a repetição de procedimentos já conhecidos (54%) e busca de novos conhecimentos em cursos fora da organização (71%). Por outro lado, os maiores percentuais referem-se à busca pela compreensão das atividades desempenhadas

(100%), a prática de novos conhecimentos adquiridos (92%), e a aprendizagem com colegas (92%). Merece destaque a totalidade dos servidores participantes do estudo estarem preocupados com a compreensão dos procedimentos e tarefas de seu trabalho para melhor execução das atividades.

Dentre os maiores percentuais, se considerarmos as categorias previamente estabelecidas para análise das estratégias, observa-se os resultados do Quadro 30 abaixo:

Quadro 30 - Categorias de estratégias de aprendizagem no trabalho em relação aos maiores percentuais		
CATEGORIA		DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM
I	Reprodução	
II	Reflexão ativa	07- Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor. 15 – Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho. 16 – Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.
III	Busca de ajuda interpessoal	01 – Busca ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho. 12 – Peça ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho. 18 – Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.
IV	Busca de ajuda em material escrito	14 – Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.
V	Aplicação prática	04 – Aprendo na prática, por tentativas sucessivas, a utilizar novos sistemas e aplicativos de informática. 13 – Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.
VI	Cursos formais	

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro acima demonstra que não há, dentre os maiores percentuais, escolhas relacionadas a estratégias formais de aprendizagem (categoria VI). Dentre as categorias cognitivas (I e II), as escolhas se relacionam na íntegra à reflexão ativa (que engloba tanto a reflexão intrínseca quanto a reflexão extrínseca) e nenhuma à reprodução, isto é, que não

requer reflexão sobre o seu significado. E a grande maioria das escolhas se refere as categorias comportamentais (III, IV e V), principalmente aquelas relacionadas à ajuda interpessoal. Esses resultados podem estar relacionados a uma característica de integração interpessoal da equipe e/ou ao perfil dos profissionais da área estar alinhado com o autodesenvolvimento.

Considerando apenas as estratégias utilizadas pelos servidores ocupantes de cargos de chefias, teremos os resultados do Quadro 31 a seguir:

Quadro 31 – Estratégias utilizadas pelos chefes e o grau de utilização			
Estratégias de Aprendizagem	Resultados Gerais		
	Baixa	De vez em	Alta
1 - Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.	0% (0)	10% (1)	90% (9)
2 - Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da organização.	10% (1)	0% (0)	90% (9)
3 - Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.	0% (0)	30% (3)	70% (7)
4 - Aprendo na prática, por tentativas sucessivas, a utilizar novos sistemas e aplicativos de informática.	0% (0)	20% (2)	80% (8)
5 - Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados.	10% (1)	10% (1)	80% (8)
6 - Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.	0% (0)	60% (6)	40% (4)
7 - Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.	0% (0)	10% (1)	90% (9)
8 - Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado às estratégias da organização.	0% (0)	10% (1)	90% (9)
9 - Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.	0% (0)	0% (0)	100% (10)
10 - Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.	10% (1)	0% (0)	90% (9)
11 - Consultando informações disponíveis na Intranet da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.	0% (0)	0% (0)	100% (10)
12 - Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.	10% (1)	10% (1)	80% (8)
13 - Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.	0% (0)	10% (1)	90% (9)
14 - Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.	0% (0)	10% (1)	90% (9)
15 - Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.	0% (0)	0% (0)	100% (10)

16 - Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.	0% (0)	20% (2)	80% (8)
17 - Procuo obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outros setores da organização.	10% (1)	30% (3)	60% (6)
18 - Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	0% (0)	0% (0)	100% (10)
19 - Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.	0% (0)	10% (1)	90% (9)
20 - Procuo aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.	0% (0)	20% (2)	80% (8)
21 - Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	0% (0)	20% (2)	80% (8)
22 - Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.	0% (0)	20% (2)	80% (8)
23 - Procuo aprimorar-me através dos cursos de treinamentos oferecidos formalmente pela organização.	0% (0)	30% (3)	70% (7)
24 - Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, se houver incentivo da organização.	0% (0)	20% (2)	80% (8)
25 - Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, por conta própria.	0% (0)	0% (0)	100% (10)
Total	3%	14%	83%

Fonte: elaborado pela autora.

É possível observar que os valores não se alteram muito em relação ao quadro anterior, com uma média de 83% dos servidores utilizando com alta frequência estratégias de aprendizagem voltadas ao autodesenvolvimento. A diferença é que a totalidade dos chefes declarou buscar estratégia formal de desenvolvimento, através de cursos fora da organização, mesmo sem auxílio institucional.

Destacando os maiores percentuais em relação às categorias de análise, teremos os resultados do Quadro 32 a seguir:

Quadro 32 - Categorias de estratégias de aprendizagem no trabalho em relação aos maiores percentuais declarados pelos ocupantes de cargos de chefia		
CATEGORIA		DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM
I	Reprodução	
II	Reflexão ativa	07- Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.
		08 – Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado às estratégias da organização.

		09 – Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.
		15 – Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.
		19 – Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.
III	Busca de ajuda interpessoal	01 – Busca ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.
		02 – Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da organização.
		18 – Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.
IV	Busca de ajuda em material escrito	10 – Quanto tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.
		11 – Consultando informações disponíveis na Intranet da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.
		14 – Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.
V	Aplicação prática	13 – Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.
VI	Cursos formais	25 – Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, por conta própria.

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que os ocupantes de cargos de chefia tem uma preocupação maior com estratégias cognitivas relacionadas à reflexão ativa. Com relação às estratégias comportamentais, a diferença em relação ao restante dos servidores é que há uma maior preocupação na busca em material escrito por parte dos chefes. Considerando que a reflexão ativa está relacionada à elaboração e organização de estruturas mentais que relacionam partes componentes de um trabalho e relacionam esse trabalho a outros aspectos da organização, a maior preocupação dos ocupantes de cargos de chefia com essa estratégia de aprendizagem também pode ser fruto do cargo que ocupa, por possibilitar uma visão mais ampla e consistente da organização como um todo.

5.5 Os resultados

Os resultados apresentados até aqui demonstram que a organização estudada cresceu de forma considerável em seus quarenta e um anos de existência. Uma universidade que começou com um projeto indefinido hoje consolida-se como uma das melhores universidades

do país, segundo dados do MEC. Essa trajetória pode estar relacionada ao processo de inovação no seu modelo de gestão.

A partir da segunda metade da década de 1990, acompanhando as tendências dos novos paradigmas da Gestão Pública, passou a utilizar instrumentos de planejamento estratégico como uma forma de introduzir em seu cotidiano melhores práticas de gestão. A construção de seu atual Plano de Desenvolvimento Institucional utilizou processos inovadores de discussão e mecanismos democráticos de participação, envolvendo tanto a comunidade interna quanto a comunidade externa à universidade. A abertura à participação democrática na construção do PDI também utilizou recursos tecnológicos disponíveis à época, como a participação via intranet e internet, além dos fóruns presenciais, conforme consta do site da universidade. Esse mecanismo de construção democrática do planejamento do futuro da instituição está de acordo com o modelo participativo defendido por Cuevas (2008), através do qual é possível construir uma sociedade com cidadãos mais responsáveis e melhores, engajados nas tomadas de decisão relativas à ciência e à tecnologia, mesmo que o modelo democrático implantado até o momento ainda careça de maturidade.

A política de pessoal da universidade começou a ser estruturada na década de 1980 e, durante a década de 1990, passou a contar com um setor mais integrado, voltado ao desenvolvimento e valorização das pessoas, principalmente em relação à categoria responsável pelas atividades-meio (técnicas e administrativas), através da institucionalização de seu Programa de Capacitação.

Percebe-se que a área de gestão de pessoas acompanhou o crescimento da universidade, também passando por um processo de transformação bastante significativo de um setor meramente cartorial e operacional (voltado apenas para as atividades administrativas rotineiras e emergências ou reativas) para um setor mais estratégico na estrutura geral da universidade (voltado para o alinhamento com sua missão e objetivos), e ainda se encontra em processo de transformação. A passagem de secretaria geral para pró-reitoria de gestão de pessoas deu ao setor um status que demonstra, segundo os entrevistados, o reconhecimento da administração superior do importante papel desempenhado pela unidade na consecução da missão e dos princípios estabelecidos em seu PDI.

Esse processo de transição por que passa o setor de gestão de pessoas da universidade corrobora os dados levantados na revisão de literatura em relação ao contexto de mudança observado na esfera pública, mais especificamente na área de gestão de pessoas das

universidades públicas (MAGALHÃES et al, 2010; MORHY, 2003; OLIVEIRA, 2007). Assim como em outras universidades públicas federais, também na UFSCar observa-se que a área responsável pelas pessoas começa a ocupar um papel mais representativo na estrutura administrativa geral, podendo atuar de maneira menos burocrática e mais estratégica, voltada não só para o contexto atual mas para os cenários futuros da organização.

Paralelamente, as mudanças internas dos dois últimos anos no setor estudado, que são consideravelmente importantes na direção da transformação da estrutura do modelo de gestão, de operacional ou instrumental para um modelo mais orgânico e político (que, conforme já mencionado, incorpora o debate e a negociação em busca dos consensos possíveis), estão sendo construídas a partir do trabalho conjunto entre a nova gestão e os servidores da unidade, demonstrando que o reconhecimento da Administração Superior e a participação da chefia parecem ter sido os fatores que tem influenciado de forma positiva o processo de transição.

Esse processo pode ser observado pela nova dinâmica de trabalho estabelecida com reuniões periódicas entre gestores, e entre gestores e servidores, possibilitando o compartilhamento de responsabilidades e decisões, uma característica do modelo político de gestão. Essa nova dinâmica tem gerado um clima motivador na equipe e possibilitado a implantação dos novos sistemas e projetos que corroboram a inovação e incentivo à construção da gestão do conhecimento no setor.

Isso confirma as afirmações de Le Boterf (2003) de que o contexto influencia os indivíduos e as configurações do ambiente. Mudanças positivas no contexto, se percebidas e concebidas pelo indivíduo, aparentemente podem desencadear alterações salutares nas dinâmicas comportamentais das equipes de trabalho.

Com relação ao perfil do profissional de gestão de pessoas atuante na Universidade, fica claro que se trata de uma equipe madura (90% tem mais de 30 anos de idade); experiente (59% tem mais de 11 anos de lotação no setor); bem formada (88% tem nível universitário e 67% ou tem pós-graduação completa ou em andamento); e preocupada com a atualização profissional (55% tem mais de 10 horas de capacitação nos últimos dozes meses, sendo que, desse total, 42% tem mais 30 horas). Esse perfil está de acordo com o perfil médio do servidor público civil que está atualmente integrado à esfera federal, conforme observado na literatura (OLIVEIRA, 2003).

Também pode-se perceber, através dos resultados obtidos pelo questionário de Ulrich (1998), que os profissionais demonstram ter uma visão mais ampla da atuação do setor, conscientes de que o setor não deve focar apenas os processos, mas também as pessoas. Além disso, declaram perceber que o setor não pode se ater a uma atuação operacional de curto prazo, mas deve direcionar-se para uma atuação mais pró-ativa, voltada para resultados de longo prazo desejados pela organização como um todo.

A equipe, em sua maioria, declarou expressar as competências relevantes aos profissionais de gestão de pessoas encontradas na literatura por Bianchi (2008). Isso demonstra que o profissional atuante na área de gestão de pessoas da universidade tem os requisitos necessários para uma atuação mais condizente com os novos modelos de gestão de pessoas, quais sejam: um profissional com conhecimento da área na qual a organização está inserida (visão global); aberto ao trabalho em equipe e às mudanças apresentadas no ambiente; focado não apenas nas tarefas e nos processos mas nos resultados de seu trabalho e no beneficiário (ou usuário) dos serviços do setor.

Através do mapeamento de estratégias de aprendizagem utilizadas pelos servidores da área para desenvolvimento no trabalho, foi possível detectar que a maioria dos profissionais da unidade tem a preocupação com a utilização de variadas estratégias de aprendizagem informais, tanto cognitivas quanto comportamentais. As estratégias de aprendizagem formais (cursos específicos oferecidos tanto pela própria organização quanto por outras organizações) demonstraram não ser a primeira escolha por parte dos servidores.

As características das estratégias utilizadas com alta frequência pelos servidores dão a entender que o autodesenvolvimento faz parte do perfil do profissional que atua na área. Tal característica pode servir de incentivo aos gestores da pró-reitoria para construir processos de atualização da equipe que valorizem a autonomia dos servidores para escolherem a forma de aprendizagem mais adequada ao desenvolvimento no trabalho.

O trabalho de mapeamento dos processos executados no âmbito do setor, visando a construção de um sistema informatizado que possa integrar todo o trabalho da unidade, e o trabalho de convencimento de outras instituições federais de ensino e do próprio MEC demonstram o engajamento da equipe na melhoria da atuação da área, tanto internamente quanto externamente à universidade. Trata-se de uma atuação pró-ativa na direção da evolução das atividades do setor.

Especificamente com relação aos aspectos tecnológicos, parece evidente que a tecnologia não era utilizada de maneira a construir um ambiente de aprendizagem e gestão do conhecimento. O conhecimento era de domínio dos indivíduos (sobretudo o conhecimento tácito) e não do setor (conhecimento explícito), impossibilitando o compartilhamento de informações e a gestão do conhecimento acumulado ou, conforme Takeuhi (1998), a criação de novos conhecimentos.

Isso confirma que a simples utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação por si só, ou isoladamente, não possibilitam novas configurações organizacionais. Segundo a ótica CTS, essa seria uma concepção instrumental da tecnologia (ECHEVERRIA, 2008). Conforme defendido por Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), para que novos arranjos organizacionais sejam possíveis, são necessárias mudanças sociotécnicas mais profundas, com ampla participação das pessoas envolvidas, o que parece estar se desencadeando no setor estudado.

De qualquer forma, a construção do novo sistema informatizado contemplando todos os processos e subsistemas do setor pode desempenhar um papel de integração, no sentido de auxiliar o armazenamento de informações importantes, o compartilhamento de conhecimentos e, finalmente, a construção de uma verdadeira estrutura voltada à aprendizagem, tanto de circuito simples quanto de circuito duplo.

Com relação aos pressupostos da gestão por competências, apesar de a área de gestão de pessoas da universidade já demonstrar preocupação com o direcionamento da construção de competências relevantes ao desenvolvimento da organização, através de seu novo Programa de Capacitação, parece estar distante da construção de um modelo que seja consistente e condizente com a realidade atual da universidade. Essa visão é compartilhada por todos os entrevistados, com a avaliação de que ainda é necessário um aprofundamento dos estudos sobre o que significa esse novo paradigma da competência na esfera federal e para a universidade, especificamente.

Em se tratando de uma universidade pública, com uma missão voltada para a produção e disseminação do conhecimento (expressa em seu PDI), envolvendo tanto a formação de seus alunos como a interação com os diversos segmentos da sociedade, cabe destacar que a área de gestão de pessoas deve considerar importante, na construção de seu modelo de gestão, quais competências se quer desenvolver ou buscar. Seu plano de capacitação não deve contemplar apenas módulos técnicos, mas também módulos voltados para a dinâmica no serviço público e

a responsabilidade social do servidor. Também deve contemplar um sistema de avaliação de desempenho condizente com sua missão e seus objetivos. A Lei nº 11.784 abre espaço para a construção de um modelo de avaliação de desempenho alinhado com a missão do órgão público, mas não pode ser utilizada de forma mecânica e automática. Deve refletir realmente a avaliação com vistas à melhoria do atendimento ao cidadão.

Mais do que implantar o modelo de gestão por competências para se adequar à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal, a universidade deve ter a prioridade de desenvolver competências que contribuam para a emergência de um servidor consciente da importância de seu papel junto à sociedade. Um sujeito ativo no contexto do desenvolvimento científico e tecnológico, com atuação crítica e independente sobre o seu trabalho e o ambiente no qual está inserido.

Dessa forma, pensar um processo de seleção ou plano de capacitação com o objetivo de desenvolvimento de competências relevantes à organização não podem contemplar apenas aspectos técnicos referentes aos cargos, mas também os aspectos sociais da dinâmica de trabalho na esfera pública e especificamente em universidades. Para a área de Gestão de Pessoas, contemplar temas como a responsabilidade social, a formação ética e as implicações sociais do desenvolvimento científico e tecnológico devem fazer parte da estruturação dos processos seletivos e dos planos de capacitação em universidades.

Nesse sentido, a perspectiva educacional CTS, conforme preconizam autores como Auler (2007), Bazzo, Von Lisingen e Pereira (2003) e Pinheiro, Silveira e Bazzo (2007) para os vários níveis de educação, pode ser uma importante aliada também para a área de gestão de pessoas, tanto na reflexão sobre que competências buscar ou desenvolver, quanto na construção de um processo seletivo e de um plano de capacitação adequado ao contexto das universidades. Apesar de a maioria dos artigos relativos à educação CTS se referirem aos ensinamentos fundamental e médio, é importante contextualizar que as premissas da educação CTS também fazem sentido para a educação profissional. No contexto das universidades, por exemplo, é relevante pensar a qualificação de seus servidores voltada para a compreensão da natureza da ciência e dos aspectos sociais relacionados ao desenvolvimento tecnológico, de maneira que possa auxiliar na conscientização das implicações éticas de seu trabalho junto à sociedade.

Cabe destacar ainda o fato de que o atual contexto das universidades públicas federais limita a sua autonomia de gestão e de gestão financeira. Dessa forma, há uma limitação para

contratações e para remuneração, subordinada à estrutura mais ampla da Administração Pública Federal. Paralelamente, quando o tema é gestão por competências, deve-se enfatizar que o atual plano de cargos e salários ao qual estão submetidos os servidores de universidades públicas federais está defasado e necessitando de alterações que contemplem as novas dimensões do mundo do trabalho.

Mais do que implantar um modelo de gestão por competências, desenvolver as competências relevantes aos servidores que atuam em universidades leva tempo. Se considerarmos o perfil médio do atual servidor público federal (incluindo aqueles que estão inseridos nas universidades), é de se supor que, nas próximas décadas, haverá uma grande parcela desses profissionais em processo de aposentadoria. Dessa forma, as universidades terão que contar com novos profissionais aptos a atuar de maneira adequada ao seu contexto. Portanto, faz-se necessário contemplar nos planejamentos estratégicos e planos de desenvolvimento institucionais a preocupação com as novas contratações e o desenvolvimento qualitativamente adequado de novos profissionais.

Também é indispensável que, nos debates sobre a autonomia universitária, esse aspecto seja considerado. Afinal, segundo Martins e Balduino (2011, p.1), como um “patrimônio do povo brasileiro”, as universidades federais “fazem parte da solução e não dos problemas nacionais” e, portanto, a qualidade de seus recursos humanos está estreitamente ligada à qualidade de desempenho da universidade junto à sociedade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A chamada Sociedade do Conhecimento retrata um contexto social de intensas e rápidas mudanças. Os produtos do desenvolvimento científico e tecnológico estão presentes em praticamente todos os aspectos de nossas vidas, incluindo o ambiente de trabalho. A tecnologia auxilia na comunicação, na automatização e no controle. Como um produto do desenvolvimento tecnológico, as Tecnologias de Informação e Comunicação permitiram novos procedimentos de trabalho e novas interações entre as pessoas das organizações, e entre organizações.

Esse contexto social nas organizações transformou o perfil do profissional exigido para atuar nessa nova perspectiva relacional. Dessa forma, o setor responsável pelas pessoas da organização também necessita de uma nova configuração organizacional e de um novo perfil de profissional.

Conforme observado na revisão de literatura, há um processo de mudança na gestão pública brasileira que vem sendo mais fortemente percebido desde a segunda metade dos anos 1990. No decorrer desse processo, várias abordagens teóricas e organizacionais influenciaram os gestores e o que se observa na atualidade é a ênfase nas abordagens da atuação estratégica da área de Gestão de Pessoas e das competências. A gestão das universidades públicas federais está acompanhando a fase de transição da gestão pública na direção de incentivar a melhoria de sua atuação junto à sociedade.

Com base nos objetivos previamente estabelecidos de, por um lado, identificar os fatores que poderiam interferir na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas em universidades, especificamente do modelo baseado nas competências, contextualizando o papel da tecnologia no processo e do perfil do profissional de RH; e, de outro, delinear o perfil do profissional atuante na área, os resultados do estudo aqui apresentados demonstraram que a área de gestão de pessoas da organização estudada também passa por um processo de transformação no seu modelo de gestão de pessoas.

A área de gestão de pessoas na universidade estudada começa a adquirir cada vez mais um papel estratégico na estrutura da organização. Os profissionais atuantes na área, em sua maioria, declararam expressar as competências consideradas relevantes para profissionais de gestão de pessoas, levantadas na literatura. O perfil de competências levantado no presente estudo não difere do recomendado pela literatura. O reconhecimento da Administração

Superior e a atuação da chefia demonstraram ser fatores importantes nas transformações observadas nos dois últimos anos no setor. Observou-se que uma forte característica do processo de aprendizagem utilizado pelos profissionais do setor para desenvolvimento no trabalho é o chamado “autodesenvolvimento”, mesmo com variadas estratégias de aprendizagem formal ou informal.

O uso adequado da tecnologia para a melhoria da atuação do setor, numa perspectiva que já vem sendo socialmente construída, poderá auxiliar na consolidação de uma estrutura voltada para a aprendizagem e gestão do conhecimento, incluindo a implantação de um modelo de gestão de pessoas baseado no paradigma das competências. Entretanto, a possibilidade de implantação do modelo de gestão por competências não é imediata e necessita de adequação ao contexto das universidades públicas federais. A implantação da tecnologia gerencial da gestão por competências, com todas as suas dimensões (seleção, desenvolvimento, avaliação, remuneração, carreira, entre outras), no serviço público, e em especial nas universidades públicas federais, enfrenta inúmeros obstáculos, porém no setor estudado algumas iniciativas já estão sendo implementadas, como por exemplo: o novo plano de capacitação e a composição de um grupo de estudos do paradigma das competências no trabalho.

Por se tratar de um estudo de caso único, as conclusões são limitadas e não podem ser estendidas a todas as universidades públicas federais, mas podem servir de incentivo para que novas pesquisas sejam realizadas, considerando um universo maior de Instituições Federais de Ensino Superior para averiguar se os resultados aqui apresentados também se verificam em outras universidades, como: o contexto de transição no modelo de gestão de pessoas, o novo perfil do profissional atuante na área e o papel da tecnologia nesse processo de transição. Também abre espaço para refletir sobre como desenvolver competências no contexto das universidades públicas federais, frente às limitações impostas por seu plano de cargos e salários.

Com o presente trabalho, pautado pela perspectiva do campo de estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade), espera-se contribuir para a reflexão sobre a necessidade de modernização da gestão de pessoas nas universidades públicas federais, considerando não apenas os aspectos técnicos de uma mudança organizacional mas também os aspectos sociais, fundamentais para a compreensão do contexto das universidades inseridas na estrutura maior da Administração Pública Federal.

7 REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 1967-2007.
- ACEVEDO, M. Las TIC en las políticas de cooperación al desarrollo: hacia una nueva cooperación en la Sociedad Red. **Cuadernos Internacionales de Tecnología para El Desarrollo Humano**, n. 02, 2004. Disponível em: <http://www.cuadernos.tpdh.org/file_upload/02_Manuel_Acevedo.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2011.
- ALBORNOZ, M. Los problemas de la ciencia y el poder. **Revista Ciência, Tecnologia e Sociedade**, n. 8, vol. 3, p. 47-65, abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.org.ar/pdf/cts/v3n8/v3n8a05.pdf>> Acesso em: 25 jan. 2011.
- ALBUQUERQUE, L.G.; FISHER, A. RH-2010: tendência na gestão de pessoas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 25, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- AULER, D. Enfoque ciência-tecnologia-sociedade: pressupostos para o contexto brasileiro. **Ciência & Ensino**, Campinas, v. 1, p.01-20, Nov. 2007. Disponível em: <http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/cienciaeensino/article/view/147/109> Acesso em: 20 set. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BAZZO, W.A; VON LINSINGEN, I.; PEREIRA, L.T.V. **Introdução aos estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade)**. Madri: Cadernos de Ibero-América, 2003.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. São Paulo: Campus, 2001.
- BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2008.
- BRANDÃO, H.P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 345 p. Tese (Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Depto. Psicologia Social e do Trabalho, Brasília, 2009a.
- BRANDÃO, H.P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p.149-158, 2009b.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, nº 2, p.179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 448-457, 2011.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H.P. Relações entre aprendizagem, contexto e competência: um estudo multinível. XXXIV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

BRASIL. **Decreto nº 62.758**, de 22 de maio de 1968. Dispõe sobre a instituição da Universidade Federal de São Paulo. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 maio 1968, p. 4163. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-62758-22-maio-1968-403999-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 15 jun. 2011.

BRASIL. **Decreto nº 7.446**, de 01 de março de 2011. Estabelece, no âmbito do Poder Executivo, limites e procedimentos para empenho de despesas com diárias, passagens e locomoção no exercício de 2011. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 01 março de 2011, p. 6. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/autenticidade.html>>, código: 10002011030100006. Acesso em 30 set. 2011.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 19 jun. 2010.

BRASIL. **Decreto-lei nº 579**, de 30 de julho de 1938. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jul. 1938, p. 15168. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>>. Acesso em: 06 mar. 2011.

BRASIL. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Brasília, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 02**, de 26 de janeiro de 2010. Instituiu e regulamentou o Sistema de Seleção Unificada - SISU, sistema informatizado gerenciado pelo Ministério da Educação, para seleção de candidatos a vagas em cursos de graduação disponibilizadas pelas instituições públicas de educação superior dele participantes. Disponível em: <http://sisu.mec.gov.br/data/portaria_normativa_2_consolidada_SiSU.pdf> Acesso em: 12 jan. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. **REUNI 2008 – Relatório de Primeiro Ano**. Brasília: 2009. Disponível: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12261&Itemid=1085&msg=1 Acesso em: 12 jan. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim estatístico de pessoal**. Brasília: 2011. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico.htm> Acesso em: 12 jan. 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, Brasília, jan./abril 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, São Paulo, jan./mar. 2010.

BRILLINGER, R.; High performance HR: leveraging human resources for competitive advantage. **Canadian HR Reporter**; v. 14, n. 19; p. 27, 2001.

BUARQUE, C. A **Universidade numa Encruzilhada**. Trabalho apresentado na Conferência Mundial de Educação Superior da UNESCO. Paris: 23 a 25/06/2003. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/3046306/Universidade-numa-encruzilhada-Cristovam-Buarque>> Acesso em: 01 out. de 2010.

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

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 9. ed. Trad. de Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CASTELLS, M. **Information technology, globalization and social development**. Geneva: Research Institute for Social Development; UNRISD. 1999. 15 p. Discussion Papers, DP-114. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/22571543/Information-Technology-Globalization-and-Social-Development-Manuel-Castells>>. Acesso em: 14 fev. 2011.

CORDÃO, F. A. Introdução. In: ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad. de Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, set./out. 2008a.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, jul./set. 2008b.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p.40-72, jul./set. 2000.

CUEVAS, A. Conocimiento científico, ciudadanía y democracia. **Revista Ciência, Tecnologia e Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 67-83, 2008.

DAGNINO, R. Mais além da participação pública na ciência: buscando uma reorientação dos estudos sobre ciência, tecnologia e sociedade em ibero-américa. **Revista Ibero-americana de Ciência, Tecnologia, Sociedade e Inovação**, n. 7, 2006. Disponível em: <<http://www.oei.es/revistactsi/numero7/articulo02.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2010.

DAGNINO, R. **Um debate sobre a tecnociência: neutralidade da ciência e determinismo tecnológico**. Campinas: Instituto de Geociências, 2006. Disponível em: <http://www.ige.unicamp.br/site/aulas/138/UM_DEBATE_SOBRE_A_TECNOCENCIA_DAGNINO.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2011.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p.84-102, jan./fev. 2000.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Coord.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p.25-43.

ECHEVERRÍA, J. Apropiación social de las tecnologías de la información y la comunicación. **Revista Ciência, Tecnologia e Sociedade**, vol. 4, n. 10, 171-182, 2008.

ECO, H. **Como se faz uma tese em Ciências Humanas**. 13. ed. Trad. De Ana Falcão Bastos e Luís Leitão. Lisboa: Editorial Presença, 239 p., 2007.

EICHINGER, R.; ULRICH, D. It's de-ja future all over again: are you getting ready? **HR Human Resource Planning**, v. 20, n. 2, p. 50, 1997.

FERRAZ, M.C.C. Uma breve discussão da gestão de pessoas na Era da Informação. In: Hoffmann, W.A.M.; Furnival, A.C. **Olhar. Ciência, Tecnologia e Sociedade**. São Carlos, Pedro e João. 2007, p. 195-202.

FIGUEIREDO, E. S. A. Reforma do Ensino Superior no Brasil: um olhar a partir da história. **Revista da UFG**, Ano VII, n. 02, 2005. Disponível em: http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/45anos/C-reforma.html Acesso em: 13 mar 2011.

FISHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na organização**, 2. ed. São Paulo: Gene, 2002, p. 11-34.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2001, 183-196.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na organização**, 2. ed. São Paulo: Gene, 2002, p. 133-145.

GIDDENS, A. Organizações Modernas. In: GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Art Med, 2005, p. 282-303.

GIMENES, C.H. **Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças – um estudo de caso no IPEN**. 2009. 112 p. Dissertação (Mestrado em Ciências na área de Tecnologia Nuclear) - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, São Paulo, 2009.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125/140, maio/jun. 2000.

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

LAWLER III, E.E. From Human Resource management to organizational effectiveness. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2; p. 165-169, 2005.

LAWLER III, E.E. Making Strategic Partnership a Reality. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 3, p. 3, 2005.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Patricia Chittoni Ramos Reuillard (Trad.). Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, A.C.O. **Pressupostos teóricos da perspectiva CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade) no contexto de cursos de graduação a distância**, 2011. 113 p. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade), São Carlos: UFSCar, 2011.

MAGALHÃES, E. M. et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n.1, p. 55-86, 2010.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. **Biblioteca Virtual TOP sobre gestão pública**, 2005. Disponível em: www.top.org.ar/publicac.htm Acesso em: 15 ago 2011.

MARTINS, B. G. et al. Gestão de pessoas com ênfase em competências: um estudo no subsistema avaliação de desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina. **XII SEMEAD**, 27-28 de agosto de 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/854.pdf> Acesso em: 15 nov. 2011.

MARTINS, G.A; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, H.F. A construção do Estado Moderno e da burocracia profissional no Brasil: questões centrais, dilemas, impasses e desafios. **Revista Eletrônica sobre Reforma do Estado – RERE**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 1, mar/abr/maio 2005. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br> Acesso em: 15 out. 2010.

MARTINS, J.L.; BALDUÍNO, G. **Universidade Federal: patrimônio do povo brasileiro**, 2011. Disponível em: http://www.andifes.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5956:universidade-de-federal-patrimonio-do-povo-brasileiro&catid=50&Itemid=100017 Acesso em: 10 nov. 2011.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de; VASCONCELOS, I. F.G. de. Os impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 125-147, jan./mar. 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MATUS, C. **Política, Planejamento e Governo**. IPEA, Brasília, 1993.

MENDONÇA, A.W.P.C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro: Anped. n. 14, p. 132-150, mai./ago. 2000.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano de Gestão do Desempenho Individual – SEAPA – Anexo I (folhas 01 a 07)**. Minas Gerais: 2010a. Disponível em: <http://www.planejamentomg.gov.br> Acesso em: 15 out. 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano de Gestão do Desempenho Individual – SEAPA – Anexo I (folhas 01 a 07)**. Minas Gerais: 2010b. Disponível em: <http://www.planejamentomg.gov.br> Acesso em: 15 out. 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Saúde. **Plano de Gestão do Desempenho Individual – SES – Anexo I (folhas 01 a 07)**. Minas Gerais: 2010c. Disponível em: <http://www.planejamentomg.gov.br> Acesso em: 15 out. 2010.

MORHY, L. A universidade na encruzilhada. **Revista Com Ciência**. Campinas: SBPC/Labjor, 2003. Disponível em: <http://www.comciencia.br/reportagens/universidades/uni12.shtml> Acesso em: 30 set. 2010.

NOGUEIRA, R.P. Novas tendências internacionais da força de trabalho do setor público – o Brasil comparado com outros países. **ObservaRH**, Universidade de Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.observarh.org.br/nesp>. Acesso em: 12 dez. 2010.

OLIVEIRA, C. G. de. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 3, p.269-302, jul./set. 2007.

PARENTE, C. Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional: contributos para a análise da produção de saberes. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 50, p.89-108, 2006.

PEDRO, W.J.A. Gestão de Pessoas nas Organizações. **Revista UNIARA**, n.17/18, 2005/2006.

PEREGRINO, F. O. de F. **A nova administração pública no Brasil (1995/2009): uma avaliação do modelo de organização social na área da Ciência & Tecnologia**. 2009. 109 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). COPPE, Rio de Janeiro, 2009.

PERSEGUINO, S. A. **O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar: os desafios de uma universidade pública**. São Carlos: UFSCar/Departamento de Engenharia de Produção, 2005. Monografia de conclusão de curso apresentada no curso de especialização em Gestão Organizacional e Recursos Humanos.

PINHEIRO, N. A. M.; SILVEIRA, R. M.C. F.; BAZZO, W. A. Ciência, Tecnologia e Sociedade: a relevância do enfoque CTS para o contexto do ensino médio. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 13, n. 1, p.71-84, jan. 2007.

PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business**, p. 79-91, mai./jun. 1990.

RESENDE, F. C. Por que reformas administrativas falham. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, n. 50, p. 123-142, 2002.

ROTHEN, J.C. A universidade brasileira segundo o estatuto de 1931. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO, 2006. **Anais...** Disponível em: <<http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe4/coordenadas/eixo06/Coordenada%20por%20Jose%20Carlos%20Sousa%20Araujo/Jose%20Carlos%20Rothen%20-%20Texto.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2011.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SGUISSARDI, V. Reforma universitária no Brasil – 1995-2006: precária trajetória e incerto futuro. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 96 - Especial, p. 1021-1056, out. 2006.

SGUISSARDI, V. **Universidade, Fundação e Autoritarismo – O caso da UFSCar**. São Carlos: EdUFSCar, 1993.

SILVA, M.C. **Uma análise da parceria público-privada na gestão hospitalar: um estudo de caso na perspectiva dos estudos em ciência, tecnologia e sociedade**. 156 p. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade). São Carlos: UFSCar, 2010.

SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A.M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p.241-250, jul./set. 2009.

SORJ, B. **A Nova Sociedade Brasileira**. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

SORJ, B. **brasil@povo.com: a luta contra a desigualdade na Sociedade de Informação**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Brasília, DF: Unesco, 2003.

SZYMANSKI, H. Entrevista reflexiva: um olhar psicológico para a entrevista em pesquisa. **Revista do Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia da Educação**, v. 10/11, p. 193-215, São Paulo, 2000.

TAKEUCHI, H. **Beyond knowledge management: lessons from Japan.** 1998. Disponível em: < <http://www.sveiby.com/articles/lessons-japan.htm> > Acesso em 01 out. 2011.

ULRICH, D. et al. Human Resource competencies. **Employment Relations Today.** v.34, n. 3; p. 55, 2007.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Aprova a estrutura de funções de confiança e distribuição das mesmas.** Portaria GR n° 020/1997, de 13 janeiro de 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Aprova a reorganização administrativa da UFSCar.** Parecer do Conselho Universitário n° 146/1991, de 04 de fevereiro de 1991.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Aprova reforma administrativa de emergência.** Parecer do Conselho Universitário n° 052/1988, de 21 de dezembro de 1988.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Chamada para participação dos servidores docentes e técnico-administrativos na atualização do PDI/UFSCar.** Ofício GR n° 990/11- Circular.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Comissão composta para elaborar o Plano de Cargos e Salários da UFSCar.** Portaria GR N° 284/ 1984, de 11 de dezembro de 1984.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Cria a Divisão de Administração de Pessoal e seus respectivos departamentos (Departamento de Cadastro e Pagamentos, Departamento de Aposentadorias, Pensões e Benefícios) e extingue a Seção de Pagamentos e Obrigações.** Portaria GR n° 778/2011, de 03 de janeiro de 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Cria a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas e seus respectivos departamentos (Departamento de Carreiras, Departamento de Provimento e Movimentação) e extingue a Seção de Análise e Classificação de Cargos.** Portaria GR n° 777/2011, de 03 de janeiro de 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Cria a Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho e altera a função gratificada de sua Seção de Segurança no Trabalho.** Portaria GR n° 779/2011, de 03 de janeiro de 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Cria a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, altera nomenclatura e atribuição de função da secretaria executiva, coordenadoria de projetos, serviço de legislação e normas e serviço de controle de estagiários, vinculados à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.** Portaria GR n° 776/2011, de 03 de janeiro de 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Designa a servidora Maria de Lourdes Tasso para responder pelas funções de vice-chefe do Setor de Recursos Humanos da UFSCar.** Portaria GR n° 440/1987, de 15 de outubro de 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Designa a servidora Maria de Lourdes Tasso para responder pelas funções de chefe do Departamento de Recursos Humanos da UFSCar.** Portaria GR n° 591/1988, de 07 de novembro de 1988.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Designa a Sra. Lourdes de Souza Moraes para responder pelas funções de chefe do Setor de Recursos Humanos da UFSCar.** Portaria GR n° 109/1987, de 23 de março 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Desmembra a área de Recursos Humanos do Setor de Pessoal da Secretaria Geral com o formato provisório de setor, diretamente ligado à Reitoria.** Portaria GR n° 108/1987, de 23 de março de 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Estatuto e Regimento da FUFSCar.** Disponível em: http://www2.ufscar.br/interface_frames/index.php?link=http://www.ufscar.br/~soc/ Acesso em: 15 mai. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar. **Evolução no número de cursos de graduação presenciais e oferta de vagas – 1970 a 2010.** Disponível em: <http://www.historia.ufscar.br/historia> Acesso em: 02 jul. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar. **Histórico de implantação dos cursos de graduação da USCar.** Disponível em: <http://www.historia.ufscar.br/historia> Acesso em: 02 jul. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar. **Histórico de implantação dos cursos de pós-graduação da USCar.** Disponível em: <http://www.historia.ufscar.br/historia> Acesso em: 02 jul. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Histórico SRH.** São Carlos: UFSCar, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Homologa a estrutura de cargos de direção (CD) e o quantitativo de funções gratificadas (FG).** Parecer do Conselho Universitário n° 280/1996, de 17 de outubro de 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Implanta o Plano Institucional de Capacitação para os Servidores Técnico-administrativos da UFSCar.** Portaria GR n° 951/1995, de 21 de junho de 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar. **Organograma da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.** São Carlos: UFSCar, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar. **Organograma da Secretaria Geral de Recursos Humanos.** São Carlos: UFSCar, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar**. São Carlos, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Programa de Capacitação e Qualificação para Servidores Técnico-administrativos da UFSCar**. Disponível em: <<http://www2.progpe.ufscar.br>> Acesso em: 15 maio 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Programa de Gestão da Equipe Eleita para o quadriênio 2008-2012**. São Carlos: UFSCar, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Proposta para implantação do campus rural Lagoa do Sino da UFSCar**. São Carlos: UFSCar, 2010. Disponível em: <http://www2.ufscar.br/interface_frames/index.php?link=http://www.ufscar.br/~soc/> Acesso em: 12 out. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Relação de processos de gestão de pessoas da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas**. São Carlos: UFSCar, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar. **Relação pólo de apoio presencial de cursos UAB-UFSCar**. São Carlos: UFSCar, 2011. Disponível em: <<http://www.uab.ufscar.br/menu/polos-2/polos-por-cursos>> Acesso em: 10 dez. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Relatório da Gestão 2004-2008 – Excelência acadêmica e compromisso social**. São Carlos: UFSCar, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **Relatório parcial de gestão – outubro de 2008 a dezembro de 2010**. São Carlos: UFSCar, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar. **Reorganização administrativa da UFSCar**. Portaria GR nº 604/1991, de 28 de fevereiro de 1991. São Carlos: UFSCar, 1991.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar. **SRH: 20 Anos ao Lado da Comunidade Universidade (1987-2007)**. São Carlos: UFSCar, 2008.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3. n. 2, art. 25, Jul./Dez. 2004.

VON LINSINGEN, I. Perspectiva educacional CTS: aspectos de um campo em consolidação na América Latina. **Revista Ciência & Ensino**, vol. 1, número especial, nov. 2007. Disponível em: <<http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/cienciaeensino/article/view/150/108>>. Acesso em: 6 maio 2010.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é universidade**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983. (Coleção Primeiros Passos).

WRIGHT, L. HR competencies: getting then right. **Canadian HR Reporter**, v.14, n. 19; p. 20, nov. 2001.

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

YUNES, M.A.M.; SZYMANSKI, H. Entrevista reflexiva & Grounded-Theory: estratégias metodológicas para compreensão da resiliência em famílias. **Revista Interamericana de Psicologia**, v. 39, n. 3, 2005.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad. de Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons, 1999.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO POR ULRICH (1998)

Considerando sua percepção do setor de Recursos Humanos no qual trabalha, avalie a qualidade de cada uma das atividades executadas, utilizando a escala de 5 pontos apresentada, a seguir:

(1 = baixa, 2 = medianamente baixa, 3 = adequada, 4 = medianamente alta, 5 = alta)

ATIVIDADE	QUALIDADE (1 a 5)
Recursos Humanos ajuda a Organização a...	
1. atingir seus objetivos de negócio	
2. melhorar sua eficiência operacional	
3. atender as necessidades dos funcionários	
4. adaptar-se à mudanças	
Recursos Humanos participa...	
5. no processo de definição das estratégias do negócio	
6. na implementação de práticas de gestão de pessoas	
7. na melhoria do comprometimento dos funcionários	
8. na formação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	
Recursos Humanos se assegura que...	
9. as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	
10. as práticas de gestão de pessoas estão administrados eficientemente	
11. as políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos funcionários	
12. as políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças	
A eficácia de Recursos Humanos é medida pela sua habilidade...	
13. ajudar a implementação estratégia	
14. implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas	
15. ajudar os funcionários satisfazerem suas necessidades	
16. ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras	
Recursos Humanos é visto como...	
17. um parceiro de negócio	
18. um especialista administrativo	

19. um defensor dos funcionários	
20. um agente de mudança	
Recursos Humanos foca seu tempo em...	
21. temas estratégicos	
22. temas operacionais	
23. ouvir e responder os funcionários	
24. desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	
Recursos Humanos é um participante ativo em...	
25. planejamento de negócio	
26. desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas	
27. ouvir e responder os funcionários	
28. renovação, mudança e transformação organizacional	
Recursos Humanos trabalha para...	
29. alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais	
30. monitorar os processos administrativos	
31. ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	
32. mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais	
Recursos Humanos desenvolve práticas e programas para...	
33. alinhar estratégias de gestão de pessoas a consecução das estratégias organizacionais	
34. processar de forma eficiente documentos e transações	
35. endereçar as necessidades dos funcionários	
36. ajudar a transformação organizacional	
A credibilidade de Recursos Humanos vem de...	
37. ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	
38. aumentar a produtividade	
39. ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	
40. implementar mudanças	

ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

São apresentadas, a seguir, competências que podem ser relevantes para o desempenho de funções na área de RH. Por favor, leia atentamente tais competências e, considerando o seu desempenho atual, avalie em que medida **você expressa essas competências em seu trabalho**. Para responder cada item, utilize a escala a seguir:

Não expesso a competência 1 2 3 4 5 Expesso plenamente a competência
Quanto mais próximo do número UM você se posicionar MENOS você expressa a competência no trabalho
Quanto mais próximo do número CINCO você se posicionar MAIS você expressa a competência no trabalho

COMPETÊNCIAS		GRAU COM QUE EXPRESSO A COMPETÊNCIA NO TRABALHO				
1	Demonstra disponibilidade para o enfrentamento de situações inesperadas, difíceis e complexas, mesmo quando em um contexto de pressão.	1	2	3	4	5
2	Assume responsabilidades diante das situações e demandas profissionais, observadas suas atribuições.	1	2	3	4	5
3	Age sem negligenciar as diretrizes, normas e procedimentos da organização, adotando uma postura crítica e ética.	1	2	3	4	5
4	Articula e potencializa a sua rede de relacionamentos para o alcance de resultados propostos	1	2	3	4	5
6	Previne e/ou administra conflitos entre integrantes da equipe, clientes e parceiros, minimizando os seus efeitos nos resultados a serem alcançados.	1	2	3	4	5
7	Age com impessoalidade, não deixando que interesses particulares se sobreponham aos institucionais.	1	2	3	4	5
8	Atua como um representante da organização, defendendo seus interesses, valores e objetivos.	1	2	3	4	5
9	Transmite credibilidade e confiança aos diversos interlocutores (clientes, parceiros, pares).	1	2	3	4	5
10	Conhece e atua em consonância com a missão, visão e valores da organização, comprometendo-se com os objetivos e projetos estratégicos institucionais, em prol dos resultados	1	2	3	4	5
11	Possui visão integrada, identificando interfaces entre áreas, processos e atividades, com foco na qualidade dos serviços prestados.	1	2	3	4	5
12	Planeja e executa as suas atividades, antevendo problemas, impactos e soluções.	1	2	3	4	5
13	Valoriza e promove o desenvolvimento sustentável de suas atividades, de forma a racionalizar os recursos/equipamentos utilizados.	1	2	3	4	5
14	Demonstra ser adaptável às mudanças, assumindo uma postura positiva diante delas e as apoiando em prol dos resultados da instituição.	1	2	3	4	5
15	Adota uma postura favorável diante das mudanças, apoiando as ações decorrentes.	1	2	3	4	5
16	Adapta sua maneira de trabalhar diante de situações imprevistas, com foco na produtividade e qualidade.	1	2	3	4	5
17	Dissemina a mudança por meio da mobilização de agentes diversos (clientes, colegas etc), atuando como um catalisador, alinhado aos objetivos institucionais.	1	2	3	4	5

18	Administra o tempo para execuções das atividades, finalizando os trabalhos dentro dos prazos acordados, otimizando a utilização dos recursos.	1	2	3	4	5
19	Prioriza e realiza os trabalhos respeitando os requisitos de importância, prazo e qualidade acordados.	1	2	3	4	5
20	Contribui proativamente para a melhoria das atividades, visando ao alcance de melhores resultados, mesmo diante de entraves burocráticos.	1	2	3	4	5
21	Atua como parceiro e orientador junto aos seus clientes (interno e/ou externo), provendo-os de um atendimento de excelência.	1	2	3	4	5
22	Identifica as especificidades de seus clientes (internos e/ou externos), utilizando os meios de comunicação adequados	1	2	3	4	5
23	Transmite informações de forma clara e compreensível para públicos de interesses diversos.	1	2	3	4	5
24	Trabalha em equipe, integrando-se de maneira participativa e colaboradora.	1	2	3	4	5
25	Adapta-se ao grupo com o qual interage, demonstrando flexibilidade para lidar com a diversidade	1	2	3	4	5
26	Dissemina os conhecimentos e experiências, promovendo o desenvolvimento dos colegas.	1	2	3	4	5
27	Incentiva o clima de harmonia.	1	2	3	4	5
28	Conhece a legislação e as normas técnicas pertinentes à sua área de atuação.	1	2	3	4	5
29	Domina as ferramentas técnicas e aplicativos necessários à boa execução das tarefas.	1	2	3	4	5
30	Utiliza com facilidade os sistemas de informação informatizados.	1	2	3	4	5
31	Sistematiza e compartilha o conhecimento por meio de relatórios, passo-a-passo, manuais, fluxogramas e outros.	1	2	3	4	5
32	Aplica e compartilha os conhecimentos teóricos e práticos atualizados, contribuindo para a modernização das práticas de trabalho que impactam internamente e/ou externamente.	1	2	3	4	5
33	Busca a integração do seu trabalho/atividade com outras unidades da organização, a partir do conhecimento das atividades por elas desenvolvidas.	1	2	3	4	5
34	Aplica seu conhecimento para o desenvolvimento de novas práticas a partir da seleção, priorização, análise e síntese de dados e informações.	1	2	3	4	5
35	Aprimora-se profissionalmente, envolvendo-se em ações formais ou informais de desenvolvimento.	1	2	3	4	5

Fonte: Bianchi (2008); Brandão (2009a) e Minas Gerais (2010a, b e c), com adaptações.

ANEXO C – QUESTIONÁRIO ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

São apresentadas, a seguir, afirmativas que descrevem **estratégias de aprendizagem** que podem ser utilizadas pelo funcionários para aprender algo no seu trabalho. Por favor, leia atentamente essas afirmativas e avalie em que medida **você utiliza essas estratégias no seu local de trabalho**. Tais itens versam sobre o que você faz para adquirir novos conhecimentos e habilidades, e **não** sobre o seu desempenho profissional. Para responder cada questão, utilize a seguinte escala:

Nunca faço 1 2 3 4 5 Sempre faço					
Quanto mais próximo do número UM você se posicionar MENOR a frequência com que você utiliza a estratégia.					
Quanto mais próximo do número CINCO você se posicionar MAIOR a frequência com que você utiliza a estratégia					
ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM					FREQUÊNCIA COM QUE UTILIZO A ESTRATÉGIA
1	Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.				1 2 3 4 5
2	Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da organização.				1 2 3 4 5
3	Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.				1 2 3 4 5
4	Aprendo na prática, por tentativas sucessivas, a utilizar novos sistemas e aplicativos de informática.				1 2 3 4 5
5	Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados.				1 2 3 4 5
6	Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.				1 2 3 4 5
7	Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.				1 2 3 4 5
8	Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado às estratégias da organização.				1 2 3 4 5
9	Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.				1 2 3 4 5
10	Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.				1 2 3 4 5
11	Consultando informações disponíveis na Intranet da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.				1 2 3 4 5
12	Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.				1 2 3 4 5
13	Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.				1 2 3 4 5
14	Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.				1 2 3 4 5
15	Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.				1 2 3 4 5
16	Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.				1 2 3 4 5

17	Procuo obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outros setores da organização.	1	2	3	4	5
18	Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
19	Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.	1	2	3	4	5
20	Procuo aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.	1	2	3	4	5
21	Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	1	2	3	4	5
22	Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.	1	2	3	4	5
23	Procuo aprimorar-me através dos cursos de treinamentos oferecidos formalmente pela organização.	1	2	3	4	5
24	Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, se houver incentivo da organização.	1	2	3	4	5
25	Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, por conta própria.	1	2	3	4	5

Fonte: Brandão (2009a), com adaptações.

Por favor, informe os dados pessoais assinalando com um X ou completando as lacunas:

1. Sexo: () masculino () feminino

2. Idade: () 20 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () mais de 50 anos

3. Função de chefia: () sim () não

4. Nível de escolaridade: () ensino médio completo () graduação em andamento () graduação completa () pós-graduação em andamento () pós-graduação completa

5. Há quanto tempo trabalha no setor: () menos de um ano () 2 a 10 anos () 11 a 20 anos () mais de 20 anos

6. Nos últimos 12 meses, quantas horas você dedicou à realização de atividades de treinamento/capacitação, realizados dentro e fora da organização? () nenhuma () 1 a 10 horas () 11 a 20 horas () mais de 30 horas

Fonte: Brandão (2009a), com adaptações.

Muito obrigada pela sua participação!

ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFSCar

1. O Pró-reitor de Gestão de Pessoas e os servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar estão sendo convidados para participar da pesquisa **ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: INTERFACES ENTRE O DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO E AS NOVAS COMPETÊNCIAS**.
2. Solicita-se autorização para realizar a pesquisa nas dependências da SRH/UFSCar, através da realização de entrevistas, análise documental e aplicação de questionários para mapeamento de competências e estratégias de aprendizagem. Todos os servidores maiores de 21 anos serão convidados a participar e terão liberdade para recusar.
3. A SRH/UFSCar pode retirar seu consentimento a qualquer momento, encerrando sua contribuição com esta pesquisa.
4. A recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador.
5. Os objetivos da pesquisa são, a partir de um estudo de caso, fazer um diagnóstico dos fatores que interferem no processo de implantação do modelo de gestão por competências e as competências existentes e que podem ser desenvolvidas para o sucesso da implantação do modelo de gestão, em face dos avanços científicos e tecnológicos, além da natureza das atividades da organização.
6. A participação dos servidores consistirá em responder um questionário estruturado e auxiliar no entendimento dos processos do setor.
7. Os riscos relacionados à participação nesta pesquisa envolvem o constrangimento em responder um questionário estruturado, que a pesquisadora fará todo o esforço para minimizar.
8. Os benefícios relacionados a participação na pesquisa estão relacionados ao bem-estar do servidor no trabalho, na medida em que a pesquisa poderá trazer novos dados para o desenvolvimento e crescimento profissional dos servidores
9. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre a participação.
10. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar a identificação dos participantes.
11. O Secretário Geral de Recursos Humanos, assim como todos os participantes da pesquisa receberão uma cópia do termo de consentimento livre e esclarecido, onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto, agora ou a qualquer momento.

Silvana Aparecida Perseguino
Rua Chile, nº 100, Nova Estância – São Carlos -SP
Telefone: (16) 3411-1354
e-mail: fsap@ufscar.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@power.ufscar.br

São Carlos, ____ de _____ de 2011.

Pró-reitor de Gestão de Pessoas

ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS DEMAIS SUJEITOS DA PESQUISA

Senhor(a),

1. Você está sendo convidado para participar da pesquisa **ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: INTERFACES ENTRE O DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO E AS NOVAS COMPETÊNCIAS**.
2. A sua participação não é obrigatória.
3. Você pode retirar seu consentimento a qualquer momento, encerrando a sua participação nesta pesquisa.
4. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora.
5. Os objetivos da pesquisa são, a partir de um estudo de caso, fazer um diagnóstico dos fatores que interferem no processo de implantação do modelo de gestão por competências, mapear as competências existentes e que podem ser desenvolvidas para o sucesso da implantação do modelo de gestão, em face dos avanços científicos e tecnológicos, além da natureza das atividades da organização.
6. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder dois questionários estruturados e/ou participar de uma entrevista.
7. Os riscos relacionados à participação nesta pesquisa envolvem o constrangimento em responder um questionário estruturado, que a pesquisadora fará todo o esforço para minimizar.
8. Os benefícios relacionados à participação na pesquisa estão relacionados ao bem-estar do servidor no trabalho, na medida em que a pesquisa poderá trazer novos dados para o desenvolvimento e crescimento profissional dos servidores do setor.
9. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar a sua identificação.
10. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e a sua participação, agora ou a qualquer momento.

Silvana Aparecida Perseguino
Rua Chile, nº 100, Nova Estância – São Carlos -SP
Telefone: (16) 3411-1354
e-mail: fsap@ufscar.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@power.ufscar.br.

São Carlos, __de _____de 2011.

Sujeito da pesquisa

ANEXO F – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

I. Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo

O presente estudo de caso nasceu do interesse em refletir, a partir do espectro do campo de estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade), sobre a modernização da gestão de pessoas no serviço público, especificamente no contexto das universidades, tendo em vista as orientações previstas no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, incentivando o paradigma das competências no âmbito do setor público.

Para tanto, foram estabelecidos os objetivos abaixo:

1) GERAL:

Realizar um estudo de caso sobre Gestão de Pessoas no Serviço Público, analisando o atual processo de mudança organizacional que enfrenta o setor de Recursos Humanos de uma organização pública de ensino superior em face da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Governo Federal.

2) ESPECÍFICOS:

- a. Identificar os fatores que podem interferir na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas na área pública, especificamente do modelo baseado nas competências, contextualizando o papel da tecnologia no processo e do perfil do profissional de RH.
- b. Analisar as possibilidades de mudança do modelo de gestão de pessoas, mapeando as competências organizacionais e individuais do setor responsável pela Gestão de Pessoas, do ponto de vista instrumental e político, a partir do espectro do campo CTS.

Para consecução dos objetivos estabelecidos, foi realizada uma revisão de literatura sequencial das seguintes temáticas: história da administração pública brasileira; história da universidade pública brasileira; as relações entre as transformações organizacionais e universidades, especificamente com relação à gestão de pessoas, enfatizando a emergência de um novo perfil de profissional de gestão de pessoas; a emergência do paradigma das

competências no âmbito da gestão de pessoas no setor público e privado e as características do modelo de gestão de pessoas baseado em competências.

Considerando os objetivos estabelecidos para o estudo de caso, foi estruturado o presente protocolo de estudo de caso para estabelecer uma agenda padronizada para orientação da pesquisadora na condução da pesquisa.

II. Procedimentos de coleta de dados

- 1) Objeto de estudo de caso: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de São Carlos.
- 2) Período estipulado para o estudo de caso: **maio e junho de 2011.**
- 3) Pessoa de contato (março e abril de 2011): Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes – Pró-reitor de Gestão de Pessoas. Entrevista agendada para 12/05/2011, às 18 horas, na ProGPe/UFSCar. **(Levar gravador digital) (Entrevista transferida para 16/05/2011 e depois realizada em 18/05/2011, às 18h)**
- 4) Apresentação do projeto de pesquisa (título provisório, objetivos, justificativas e instrumentos de coleta de dados) aos servidores da ProGPe/UFSCar: **11/05/2011, às 09h, na ProGPe.** Documentos necessários para a ocasião: **projeto de pesquisa, questionários, termos de consentimento livre e esclarecido impressos (estes últimos para todos os servidores).** Apresentar o link e tirar dúvidas sobre questionário eletrônico (como?); deixar termos **(via do servidor com link e senha individual e cópia sem senha da pesquisadora)** com os servidores e solicitar assinatura da cópia até a data de **13/05/2011.** Estabelecer o prazo até o dia **31/05/2011** para devolutiva dos questionários respondidos.
- 5) Entrevista com ex-Secretária Geral de Recursos Humanos da UFSCar – Sra. Maria de Lourdes Tasso de Sousa Martins: autorização para envio por e-mail (25/04/2011). Enviar também termo de consentimento livre por e-mail, solicitando devolutiva da entrevista e devolução assinada do termo até dia **20/05/2011.** **(Enviado por e-mail em 05/05/2011 e devolvido com o termo de consentimento livre e esclarecido assinado em 26/05/2011)**
- 6) Realizar pesquisa documental junto à ProGPe: solicitar indicação de documentos e indicação de pessoas-chave que possam auxiliar no entendimento da estrutura do setor, do planejamento e dinâmica do setor e da legislação concernente à política de pessoal no âmbito das universidades **(solicitar na entrevista com Pró-reitor).**

(Realizada entrevista com a Diretora da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas em 17/05/2011; realizada entrevista com o Diretor da Divisão de Administração de Pessoal em 24/05/2011; e com a Diretora da Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho em 24/05/2011).

III. Esboço de relatório do estudo de caso (previsão julho 2011)

- 1) Apresentação do estudo de caso
- 2) Procedimentos de coleta de dados
- 3) Etapas da coleta de dados
- 4) Relação das entrevistas
- 5) Documentos analisados
- 6) Questionários aplicados aos servidores
- 7) Síntese da coleta de dados

IV. Questões para o estudo de caso

- 1) Qual o histórico da UFSCar?
- 2) Qual o histórico da política de pessoal da UFSCar?
- 3) Qual a estrutura da ProGPe hoje?
- 4) Qual o modelo de gestão (instrumental ou político)?
- 5) Quais as competências da UFSCar e da ProGPe?
- 6) Quais as competências dos servidores em relação ao atual perfil desejável de um profissional de gestão de pessoas?
- 7) É possível implantar o modelo/sistema de gestão por competências no contexto atual da ProGPe/UFSCar? Por que?

V. Entrevistas

Seguem abaixo as questões que serviram de base para as entrevistas com os profissionais envolvidos com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar. Como a pesquisa utilizou a técnica da entrevista reflexiva para nortear as entrevistas, que se baseia na fluidez da comunicação entre entrevistado-entrevistador, cabe esclarecer que as questões sofreram

adaptações necessárias no decorrer das entrevistas, de acordo com o interlocutor e seu discurso. Portanto, as questões abaixo representam um roteiro apenas.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA REFLEXIVA

Ao iniciar os trabalhos, a pesquisadora expõe ao respondente o objetivo da pesquisa, sua relevância, e a importância da colaboração do participante.

Identificação do respondente:

Função/cargo:

Idade:

Formação/escolaridade:

Tempo no setor:

Perguntas-base:

- 1) Poderia relatar um pouco do histórico da Secretaria Geral de Recursos Humanos e da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas?
- 2) Qual a sua visão das mudanças ocorridas no setor?
- 3) Quais referências conceituais e/ou teóricas foram ou estão sendo utilizadas para justificar o desejo de implantação de um sistema de gestão por competências na organização?
- 4) Quais ações já foram realizadas para por em prática o sistema?
- 5) Descreva os componentes do ciclo de gestão de recursos humanos na organização?
- 6) Cite as principais dificuldades enfrentadas e possíveis quebras de continuidade no processo de implantação?
- 7) Aponte os próximos passos programados ou necessários para a continuidade/implantação do sistema de gestão por competências.
- 8) Em quanto tempo estima que o sistema possa estar devidamente implantado.
- 9) Os servidores do setor estão preparados ou sendo preparados para a nova abordagem do sistema de gestão por competências? Descreva as ações nesse sentido.
- 10) Quais as competências essenciais da organização?
- 11) Quais as competências profissionais que julga relevante serem desenvolvidas pelos servidores do setor?
- 12) Como você reconhece um desempenho competente?

CICLO DE GESTÃO – esclarecimentos:

- há uma política de pessoal delineada?

- há etapas definidas: planejamento, acompanhamento e avaliação da política de pessoal e das necessidades de pessoal?

- essa política está alinhada com o planejamento estratégico da UFSCar? o plano de capacitação está dentro desse alinhamento?
- como é a estrutura da ProGPe?
- como é o modelo de gestão: instrumental ou político?
- como é a dinâmica da gestão: hierárquica, departamentalizada, por equipe, por processos?
- existe um sistema de gestão informatizado? Contempla a integração dos subsistemas de gestão?
- como é o processo de comunicação interno?
- como poderia definir o ambiente?

ANEXO G – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS
Via Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676
CEP 13 565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fones: (016) 3351-8028 Fax (016) 3351-8025 Telex 162369 - SCUF - BR
cephumanos@power.ufscar.br <http://www.propq.ufscar.br>

Parecer Nº. 095/2011

Título do projeto: ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: INTERFACES ENTRE OS AVANÇOS CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS E AS NOVAS COMPETÊNCIAS

Área de conhecimento: 6.00 - Ciências Sociais Aplicadas / 6.02 - Administração

Pesquisador Responsável: SILVANA APARECIDA PERSEGUINO

Orientador: WILSON JOSE ALVES PEDRO

CAAE: 0159.0.135.000-10 **Processo:** 23112.004450/2010-29 **Grupo:** III

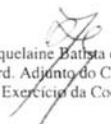
Conclusão

O projeto foi considerado pendente. Tempestivamente, os pesquisadores atenderam as exigências pertinentes nos termos da Resolução 196/96 e as suas complementares. Portanto, o projeto é considerado **APROVADO**.

Normas a serem seguidas

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 – Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.z), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprobatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res. 251/97, item III.2.e).
- Relatórios parciais e final devem ser apresentados ao CEP, inicialmente dentro de 1 (um) ano a partir desta data e ao término do estudo.

São Carlos, 18 de fevereiro de 2011.


 Roquelaine Batista dos Santos
 Coord. Adjunta do CEP/UFSCar
 no Exercício da Coordenação