

ANÁLISE DAS CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR, PÚBLICA, PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Ilson José Vitório (UNISOCIESC, ilsonjosevitorio@gmail.com)

Antônio José dos Santos, Msc. Engº (UNISOCIESC, antonio.santos@sociesc.com.br)

Marco Aurélio de Oliveira, Dr. Engº (UNISOCIESC, marcoo@sociesc.com.br)

Márcia Adriana Tomaz Duarte, Dr. Engª (UNISOCIESC, marcia.duarte@sociesc.com.br)

Resumo:

No universo da contemporaneidade, a sobrevivência de uma Instituição de Ensino Superior (IES), pública, passa pela perspectiva de inovar o seu *modus operandi*, implementando melhorias no processo gerencial para continuar em evidência no seu negócio. Nesse contexto, a gestão de pessoas por competências (GPPC), tema que se propõe esta pesquisa, numa IES pública, apresenta-se como uma dessas alternativas, sendo que a problemática aplicada tem origem na indagação: Como a IES *in casu* deve preparar a sua estrutura organizacional para recepcionar e consolidar a GPPC, com vistas à inserção de um *pluss* à mudança relacional dos seus recursos humanos? A considerar que a IES tem real interesse nesse procedimento, pretende-se analisar na literatura os subsistemas implícitos à gestão de pessoas e, paralelamente, investigar os principais elementos de sinergia do processo gerencial, em funcionamento, analisando-os, comparativamente, se esses instrumentos têm força – o bastante – para assegurar a implementação de um dispositivo de amplitude maior, como é a GPPC. Justifica-se por uma mudança de atitude comportamental, saindo de uma postura burocrática para uma de natureza dinâmica. A metodologia foi consolidada por meio de revisão bibliográfica e documental, com pesquisa de caráter exploratória e qualitativa. Espera-se que a inclusão desse novo modelo na IES, agregue valores de ordem social e organizacional, estimulando a melhoria dos interesses coletivos, tanto dos recursos humanos quanto da IES.

Palavras-chave: Setor público, Administração de recursos humanos, Gestão de pessoas, Gestão por competências.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL'S CONDITIONS OF A PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION, FOR AN IMPLEMENTAION OF A MANAGEMENT PEOPLE'S MODEL THROUGH COMPETENCE

Abstract

In the universe of the contemporaneity, the survival of a Higher Education Institution (HEI), goes through a perspective of innovate its *modus operandi*, implementing the improvement on management process to continue its business in evidence. In this context, people management through competence (PMTc), the theme of this research inside of an public HEI, introduces as one of these alternatives, and the applied problematic has origin in this indagation: How a HEI *in casu* must prepare its organizational structure to receive and consolidate a PMTC to insert a *pluss* to relational change of its human resources? Considerate that HEI has real interest in this procedure it's intended to analise on the literature the subsystems implicit on people's management at the same time, research the main

sinergy's elements of the management process, in operation, analyse them, comparatively, if these elements has power - enough - to secure an implementation of a dispositive that has a higher amplitude, as PMTC. The change of the behavior attitude is justified substituting a bureaucratic stance one for the other one that is dynamic nature. The methodology will be consolidated through bibliographic review and documentary, with a exploratory and qualitative character research. It's expected that the inclusion of this new model in a HEI, add values in the organizational and social order, stimulating the improvement of collective interests, both human resources as the HEI.

Key words: Public sector, Human resources' management, People management, Management through competency.

1 INTRODUÇÃO

No universo contemporâneo, a sobrevivência de uma Instituição de Ensino Superior (IES), de natureza pública, passa pela perspectiva de inovar o seu *modus operandi*, implementando melhorias no processo gerencial para continuar em evidência no seu negócio.

Conforme Silva e Melo (2013), embora os processos de mudanças no segmento público não sejam tão intensos quanto no privado, percebe-se que os gestores intentam promover mais qualidade valorizando o servidor. Nesse sentido, a gestão de pessoas por competências (GPPC) procura otimizar os processos de recursos humanos (RH), alinhando as competências às metas da IES (DUTRA, 2001).

A busca por um melhor desempenho na gestão pública de uma IES deve resultar no rompimento com os modelos tradicionais e desenvolver uma transformação cultural e de políticas para o desenvolvimento de competências à obtenção de resultados eficientes (CARVALHO, 2009; PIRES, 2005). O maior desafio tem sido o de implementar modelos de gestão capazes de lhes garantirem a competição atual e futura (TACHIZAWA *et al.*, 2004).

Para Wolynech (2005), agora é a vez do setor público como protagonista de mudanças e do seu papel quanto à recepção desse novo modelo. A GPPC destaca-se como um instrumento que investe na eficácia organizacional, projetando o desenvolvimento humano e social dos servidores, articulados com os objetivos da instituição (CAPANO e STEFFEN, 2012).

Entrementes, para a implementação da GPPC, a IES *in casu* deve-se preparar estruturalmente para acolhê-la em seu contexto, além de disponibilizar-se de um conjunto de elementos de sinergia gerencial que possa favorecer a sua construção. Esse conjunto de elementos tem relação direta com o portfólio de subsistemas vinculados à administração de RH, apresentados pela literatura, como mínimo necessário para uma boa gestão de pessoas. D'outro modo, a GPPC representa um avanço à IES, visto que contribui diretamente para o desenvolvimento de uma cultura e clima organizacionais capazes de promoverem ações estratégicas, capacitando-as com um diferencial competitivo (PICCHIAI, 2010).

Rudolfo (2004) busca tornar transparente a GPPC, mediante a captação, a retenção e a distribuição de recursos à evolução das competências requeridas das pessoas, necessárias à busca dos interesses intrínsecos da Instituição, que sinaliza claramente o interesse em desenvolver pessoas, pois, o seu maior bem é o ser humano.

Essa pesquisa tem por objeto implícito identificar na literatura o conjunto de subsistemas necessários para um modelo de gestão de pessoas e, paralelamente, investigar os principais elementos de sinergia do processo gerencial, em *modus operandi* na IES, analisando-os, comparativamente, se esses instrumentos institucionais tem força – o bastante – para assegurar o procedimento de amplitude relacional maior, como é a gestão por competências.

A considerar que a IES tem real interesse em implementar a GPPC no seu portfólio gerencial, a problemática que se aplica ao estudo tem origem na seguinte indagação: Como a IES *in casu* deve preparar a sua estrutura organizacional para recepcionar e consolidar esse novo modelo, com vistas a auxiliar na sua transformação e inserir um *pluss* à mudança relacional dos seus recursos humanos?

A pesquisa justifica-se por provocar uma mudança de atitude gerencial, substituindo a gestão atual, relativamente burocrática e hierarquizada, por uma postura de natureza mais dinâmica, que viabilize o trabalho em equipe e a administração de resultados, por servir como um instrumento de apoio à hierarquia superior nas definições de perfis e competências, por destacar os servidores de melhor expertise e comprometimento e por instruir para um plano de capacitação mais eficiente.

Por resultados, espera-se a agregação de valores de ordem social, econômico e cultural manifestados através da presença de indicadores como: maior volume motivacional, flexibilidade laboral, descentralização do ambiente organizacional, celeridade nos processos, ser mais competitiva, clima e cultura organizacionais mais favoráveis e estímulo à melhoria dos interesses coletivos, tanto dos recursos humanos quanto da IES.

O artigo está estruturado sob o item 1– Introdução, em que se procura espelhar o contexto do tema e as variantes da gestão de pessoas por competências, apresentando a problemática, o objetivo, a justificativa e os resultados esperados. No item 2 - Referencial teórico: identificam-se os itens temáticos que sustentam a argumentação da pesquisa. No item 3 - Metodologia aplicada, relata-se o meio em que foi viabilizada, por revisão bibliográfica e documental, com pesquisa de caráter exploratória e qualitativa. No item 4 - Navegando pelos elementos organizacionais da IES, busca-se identificar a estrutura organizacional da IES, destacando todos os elementos que integram o sistema gerencial, contextualizando-os com definições e reflexões. No item 5 - Análise da pesquisa teórica “versus” pesquisa empírica, apresenta-se um extrato comparativo entre as duas pesquisas. No item 6 – Conclusão, observa-se um retrato das considerações conclusivas de tudo que foi observado no contexto da pesquisa. E por fim, no item 7– Referências, espelham-se todos os títulos: revistas, periódicos, livros e seus respectivos autores que serviram de base na elaboração desse artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico, abordou-se a evolução que a área de recursos humanos absorveu a partir da concepção da administração de pessoal à gestão de pessoas, preparando-a para etapa da gestão por competência.

2.1 Da administração de pessoal à gestão de pessoas

Dutra (2006) afirma que, muito embora a lide com os seres humanos já exista desde os primórdios tempos, é certo que a gestão de pessoas, somente, no início do último século manifestou destaque enquanto instrumento de relevância e mereceu uma sistematização dos conhecimentos acumulados. E, a partir desse marco, esse instrumento que envolve as pessoas, em amplitude, prenunciou uma era evolutiva em seu processo de desenvolvimento.

Moraes (2012) alega que, com o desenvolvimento das instituições, a visão holística e complexidade do mercado negocial, além das estratégias e tendências, as IES entenderam a premente necessidade de valorar com maior ênfase à gestão de pessoas e seus subsistemas. Esses indicadores exigiram uma redefinição na administração de recursos humanos, passando de uma gestão “tradicional”, relativamente burocrática, para uma mais dinâmica, voltada ao atendimento mais intrínseco das necessidades, expectativas e potenciais do servidor.

Conforme retratado por Fleury (2002), os atuais modelos de gestão de pessoas oferecem às instituições uma personalidade jurídica que as tornam mais fortes e competitivas no seu ramo de atuação. D'outra maneira, a gestão apresentou ações mais sensível e humana, aderindo a uma abordagem estratégica, vinculando seus objetivos e prioridades de relacionamentos às políticas e práticas organizacionais.

Nesse contexto, registre-se que o século XX definiu um novo perfil da gestão de pessoas, espelhando um novo estágio evolutivo às funções que insere valor ao potencial humano e maximização do desempenho institucional. Essa área de conhecimento que atua com o recurso mais importante na era da informação, que é o capital intelectual, vem sendo observada como responsável pela excelência da Instituição, pois, busca facilitar e orientar os servidores quanto ao pensamento criativo, à autonomia, aos estímulos à iniciativa e desenvolvimento pessoal (MORAES, 2012).

Chiavenato (1999) faz um retrato das várias passagens da área de recursos humanos, resumindo que, a partir dos anos 50, a gestão era departamental, burocratizada e, que, na década de 90, àquela visão foi substituída por uma abordagem mais dinâmica. Nos anos seguintes, a tendência da gestão nas instituições era a característica sistêmica, integrada aos servidores. A noção de administrar recursos foi substituída pelo ato de gerir pessoas, dotadas de características humanas como conhecimento, criatividade e intuição.

Na contemporaneidade, os servidores de uma IES são percebidos como seres humanos com personalidade e conhecimentos que oferecem subsídios às instituições. E a setorial de gestão de pessoas passa a agregar valores que remetem às responsabilidades como um todo, e não somente de ser uma área específica, que tem a missão de responder às ações estratégicas no estabelecimento das principais diretrizes e políticas vinculadas a uma nova relação laboral.

2.2 Gestão de pessoas em instituições públicas e de IES

Cada vez mais as instituições públicas e as IES tendem a evidenciar a notória importância da gestão de pessoas para o bom desempenho da função primária dos seus negócios. Essa setorial constitui-se como um dos pilares de sustentação para o crescimento horizontal e vertical das instituições, cuja significância passou a ser observada com maior evidência pelos organismos do setor público. Muito embora, a gestão de pessoas, ainda, não seja tratada com o devido valor que a área merece, pois, alguns institutos a vêem apenas como um ordenamento legal e operacional, cujo objetivo é atender as questões normativas e de necessidade de pessoal (AHMED; KAZMI, 1999; WORLAND; MANNING, 2005).

No Brasil, a partir de 1980, ao adotar o conceito de administração de pessoas, esse *modus operandi*, tinha como nobre missão manter pessoas e colocar o “homem certo no local certo”, passando pelas etapas processuais de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, carreira e avaliação de desempenho (SALDANHA, 2006).

Na visão de Grillo (1996), tratando-se das IES, tudo parece ser relativamente complexo, pois, em geral, não gerenciam modelos apropriados de recursos humanos, o que possibilita mascarar os fins primários da gestão, quando confrontados com os objetivos institucionais. Mas, para Zaccarelli (1987) não é possível generalizar regras para todas as IES, pois, cada qual tem a sua especificidade e característica peculiar, no que tange a gestão de pessoas.

D'outra maneira, Colombo (2010) conceitua a IES como sendo um centro transformador do pensamento e disseminador de tecnologias, atitudes e boas práticas de gestão de pessoas, porém, esses indicativos não estão sendo levados a termo. Atenta-se para uma ampla dicotomia entre os conhecimentos da comunidade acadêmica e a respectiva aplicação desses

saberes nas IES, sendo que a excelência na gestão de pessoas, sugere-se, focada nos estudos e pesquisas, porém, ainda, não dispostas à implementação.

Consoante afirmam Maximiano e Ariani *apud* Grillo (1996, p.17) “a gestão de pessoas nas organizações de pesquisa sempre foi importante porque aquela é o principal patrimônio destas”. O autor destaca um conjunto de componentes organizacionais necessários à gestão de pessoas para universidades, que se interligam e sucedem-se constantemente, interagindo com o processo de crescimento dos servidores nas IES: admissão - recrutar pessoal qualificado e tornar eficaz o processo seletivo; carreira - propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores universitários; incentivos - estimular o desempenho das funções; aperfeiçoamento - promover a capacitação continuada; participação - aperfeiçoar o processo decisório, tornando-o essencial e democrático; avaliação e desempenho - verificar a eficiência no trabalho e a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas e progredirem na carreira (GRILLO, 1996).

A gestão de pessoas é um processo integrado que recruta, seleciona, integra, treina, avalia o desempenho humano, remunera e busca proporcionar um ambiente de trabalho favorável à satisfação dos profissionais (GIRARDI; FELICIANO; GARIBA, 2009). Em síntese, Chiavenato (1999) define seis políticas ou processos de gestão de pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, conforme apresentado na Figura 1.



Fonte: Chiavenato (1999).

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas

Consoante Colombo (2010), a seleção e recrutamento, a capacitação, a avaliação de desempenho, os cargos, salários e carreiras e os benefícios são indicadores que precisam ser compreendidos e geridos como investimentos para alcance da vantagem competitiva das IES. No entanto, é raro as instituições investirem no seu capital intelectual tanto quanto deveriam, contrariando, mormente, a sua missão, visão e valores. Para vencer os novos desafios, faz-se imprescindível que as IES implementem novos formatos de gestão de pessoas, direcionados ao desenvolvimento dos servidores, pois, somente com a melhoria do nível de qualificação será possível uma excelência absoluta no tripé: ensino, pesquisa e extensão (GRILLO, 2001).

3 METODOLOGIA APLICADA

A metodologia adotada à construção do artigo foi a do tipo exploratória e de abordagem qualitativa, com distinção à natureza teórica, realizada através de levantamento bibliográfico – mediante a seleção de textos aderentes ao tema, e, empírica, por meio de pesquisa documental, via observação *in loco* - em contatos diretos com os canais de comunicação da IES, como a setorial de Recursos Humanos, Comissões cadastradas, boletins informativos internos, portal/site principal, entre outros.

Registre-se que todas as informações, objeto de coletas, foram analisadas a partir de noções adquiridas com base na revisão da literatura e observação detalhada dos dados documentais, que permitiram caracterizar as abordagens e reflexões inerentes e proceder à relação comparativa entre as pesquisas teórica (bibliográfica) e empírica (documental).

4 NAVEGANDO PELOS ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS DA IES: DEFINIÇÕES, REFLEXÕES...

Destaque-se a importância dos elementos organizacionais pesquisados e observados em pleno êxito no *modus operandi* gerencial da IES, os quais, cada qual, atuando responsável e coletivamente oferece sinergia o bastante para receptionar e consolidar o modelo GPPC.

4.1 Planejamento estratégico

O planejamento pode ser compreendido como um processo dinâmico de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2001), na busca da soma e integração dos esforços em prol do alcance e consolidação da missão e visão, concretizar os seus valores, diretrizes estratégicas, metas, planos de ações, compromissos, responsabilidades e indicadores.

A IES *in casu* valoriza e fundamenta os pressupostos do seu planejamento estratégico, projetado até 2030, como um centro de conhecimento e compreensão da comunidade universitária, que expressa à vontade, as aspirações, os desejos e as angústias de todos os segmentos envolvidos e responsáveis pela instituição. O Quadro 1 apresenta a missão, visão e valores da instituição que são primícias básicas para uma educação de nível superior.

<u>Missão</u> A IES, <i>in casu</i>, tem por missão produzir, sistematizar, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina e do País.
<u>Visão</u> Ser uma universidade pública inovadora, de referência nacional e de abrangência estadual, e com ação acadêmica marcada pelo comprometimento e pela responsabilidade social.
<u>Valores</u> A IES como universidade pública e de ensino gratuito em busca de excelência, é aberta às diferentes correntes de pensamento e orientam-se pelos princípios de liberdade de expressão, democracia, moralidade, ética, transparência, respeito à dignidade da pessoa e seus direitos fundamentais.

Fonte: Gestão de Recursos Humanos da IES

Quadro 1 – Apresentação da Missão, Visão e Valores da IES

4.2 Gestão de recursos humanos (RH)

A gestão de RH na IES é função gerencial que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos servidores e, municiados pelo conjunto de elementos de sinergia que estão atrelados à gestão, tem por princípio dar suporte e atendimento aos servidores em seus direitos e deveres: 98 técnico-administrativos e 246 docentes, promovendo a valorização e aplicação dos princípios legais próprios e da legislação à que pertence; promover os valores intrínsecos: a consciência ética, integração e comprometimento, igualdade, responsabilidade; objetiva ao alcance e a realização de sua missão, tornando-os mais parceiros e interativos; possibilitar que os servidores atinjam seus objetivos pessoais e profissionais.

4.2.1 Recrutamento e seleção

Para Chiavenato (2009) a seleção busca entre os candidatos recrutados os que mais se adequam aos cargos e/ou funções existentes numa IES, visando manter ou aumentar o

desempenho, bem como a eficácia da organização. O processo de recrutamento e seleção, na IES, define-se por meio de concurso público, sendo este, o instrumento legal para suprimento de vagas de servidores. E a partir da posse, a equipe de RH, procede a uma entrevista que analisa os perfis, identificando uma melhor condição e local de trabalho, tentando colocar a pessoa certa no lugar certo.

4.2.2 Política de cargos, carreira e salários

A política de cargos, carreira e salários é uma ferramenta empregada para definir e amparar as estruturas de cargos e salários de maneira justa dentro da IES. O principal objetivo é alcançar os equilíbrios internos e externos, por meio da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais (SILVA, 2002). Na IES a política de cargos, carreira e salários dos servidores é definida por legislação específica e deve ser observada pelos servidores que pretendem ser promovidos e/ou progredir na respectiva carreira, por desempenho e progressão por títulos.

4.2.3 Promoção e progressão

São dois os indicadores que instigam à melhoria da remuneração dos servidores, que farão jus à percepção desses institutos a partir de requerimentos, e atendidas às exigências legais. A promoção é a passagem do nível (último) de uma determinada classe para o primeiro nível imediatamente superior, após cumprimento de um interstício mínimo, mediante observação das exigências normativas. D'outro modo, a progressão trata-se da passagem de um nível para o seguinte, dentro da mesma classe, após o cumprimento do interstício mínimo de efetivo exercício no mesmo nível, mediante aprovação em avaliação de desempenho.

4.2.4 Desenvolvimento e capacitação

Os programas de T&D, quando bem programados e elaborados, tornam-se investimentos educacionais bem sucedidos. Isso ocorre porque preenchem uma lacuna na formação de muitos servidores que não tiveram uma experiência educacional completa (CHIAVENATO, 2010). Na IES esse instrumento é um dos principais propósitos de ação, cujo fim é oferecer um serviço público de qualidade, capaz de atender as demandas social e organizacional e, consequentemente, alavancar o desempenho geral da Instituição.

4.2.5 Avaliação de desempenho

Para Dessler (2003), a avaliação de desempenho é a relação entre o desempenho atual ou passado de um servidor e seus padrões de desempenho. Na IES, esse subsistema inicia com o estágio probatório do servidor, que é de 3 (três) anos e se realiza de 6 (seis) em 6 (seis) meses. Vencido este interstício, a avaliação prossegue à mercê da promoção e progressão, que ocorre de 2 (dois) em 2 (dois) anos, realizadas em obediência aos dispositivos e trâmites legais.

4.2.6 Plano de benefícios

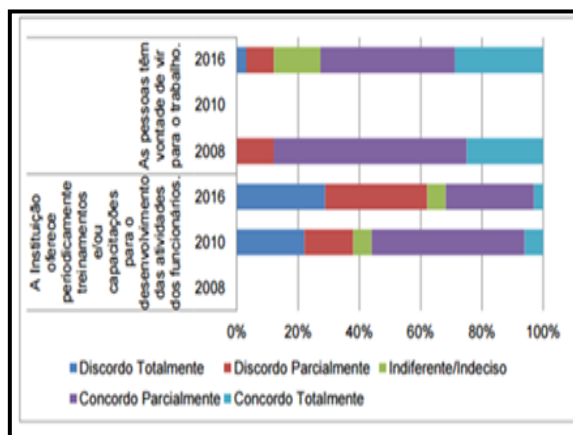
Na IES há dois benefícios que merecem destaque: o SC Saúde, que é um plano de saúde público, sem fins lucrativos, corporativo, para todos os servidores do Estado de Santa Catarina, garantindo o acesso aos serviços necessários à saúde geral. O outro benefício, e de valor agregado, é o auxílio-alimentação que corresponde a um determinado valor concedido mensalmente aos servidores, com intuito de auxiliar nas despesas das refeições.

4.3 Clima organizacional

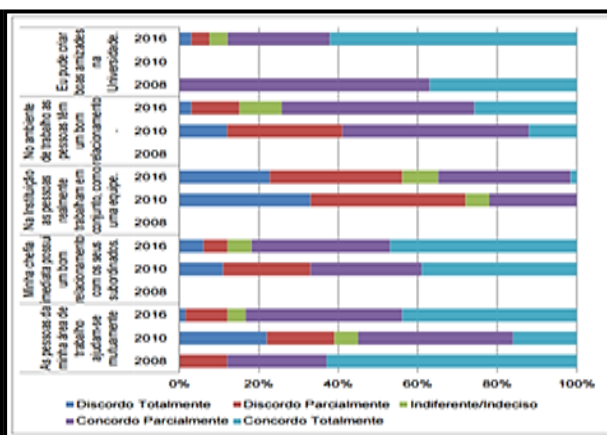
Tema dos mais importantes numa IES, cujo princípio é escutar o servidor e, depois, repaginar a ambiência institucional pelas mãos de um RH ou agentes de mudanças, com iniciativas e planos de ação tornando-a mais acolhedora e produtiva (SORIO, 2004). A IES vem

realizando pesquisas de clima organizacional (2008, 2010 e 2016), apresentando bons resultados para os indicadores positivos (supera, em média, os 70%), conforme Figura nº 2.

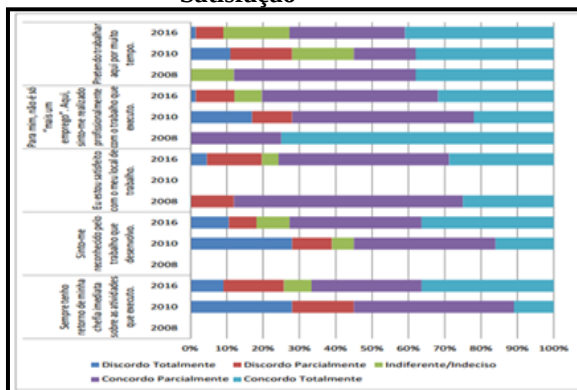
Recursos humanos



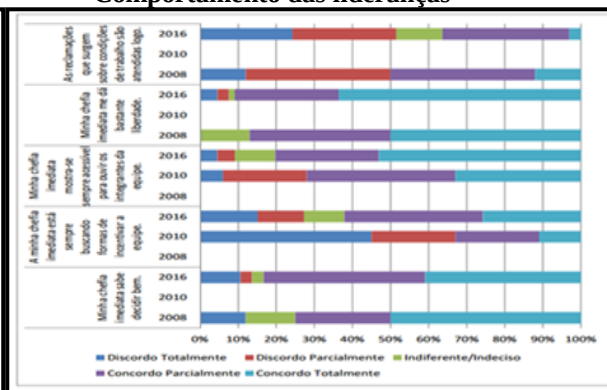
Relacionamento interpessoal



Satisfação



Comportamento das lideranças



Organização e Condições de Trabalho

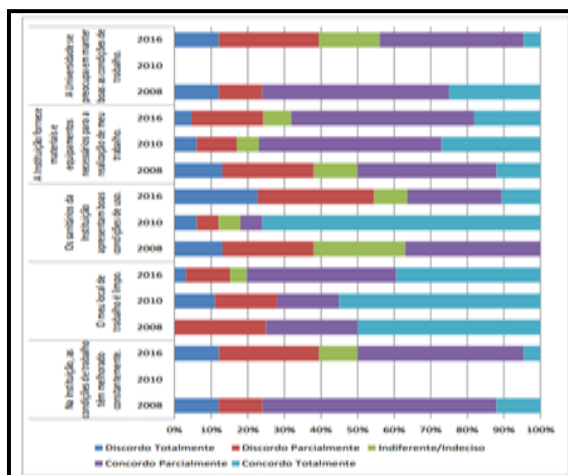
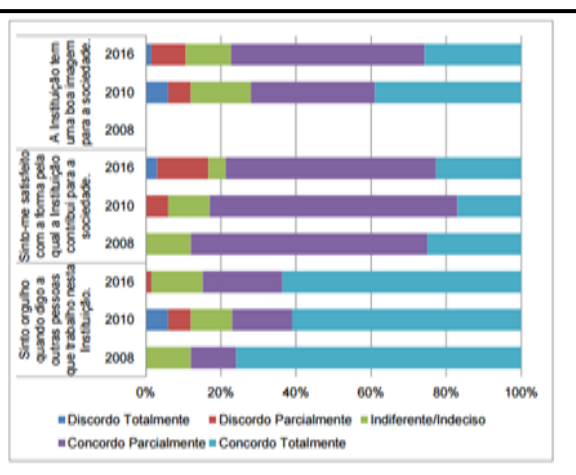


Imagem Institucional



Fonte: Gestão de Recursos Humanos da IES

Figura 2 - Pesquisa de Clima Organizacional da IES

4.4 Autoavaliação institucional

A autoavaliação da IES é realizada através de dois formulários, dispostos eletronicamente aos discentes, tratando-se de um processo alinhado por uma Comissão Setorial de Avaliação - CSA e realizada semestralmente com a participação da comunidade acadêmica, definida

como uma análise sistemática com vistas a identificar os pontos fortes e fracos e a possibilitar a elaboração de planos de intervenção e melhorias no ensino e na infraestrutura da IES.

A Tabela 1 espelha uma amostra dos resultados obtidos no período 2016-1, e, tais informações, através dos indicadores e das notas apresentadas, sendo 70,0% o valor mediano e a média geral, nessa avaliação foi de 88,6%. Na horizontal, avaliam-se as dimensões do ensino e, na vertical, as dos cursos, permitindo-se identificar virtudes e deficiências que podem subsidiar as ações de melhoria da qualidade do ensino a serem executadas pela IES.

INDICADORES "VERSUS" CURSOS	QUI	TADS	CCI	LEF	MAT	PRO	ELE	CIV	MEC	MÉDIAS
Cumprimento do plano de ensino apresentado	93,3%	92,7%	92,4%	92,8%	89,8%	89,2%	90,4%	88,9%	87,8%	90,4%
Didática	88,1%	86,1%	86,6%	83,8%	83,5%	85,6%	81,6%	83,6%	83,3%	84,2%
Assiduidade e pontualidade	92,5%	94,8%	88,0%	90,9%	93,6%	90,9%	89,8%	88,6%	91,2%	90,7%
Atendimento extraclasse	87,9%	94,9%	94,4%	91,1%	91,8%	89,3%	87,7%	89,5%	86,7%	89,7%
Relacionamento com os alunos	95,0%	95,4%	95,3%	97,0%	93,5%	92,8%	93,0%	92,3%	92,8%	93,8%
Avaliações	89,6%	85,8%	89,7%	89,4%	90,4%	88,2%	86,9%	87,2%	86,9%	88,0%
Domínio de conteúdo	90,4%	90,7%	88,1%	86,5%	86,7%	86,0%	86,7%	86,9%	85,8%	87,1%
Atendimento à legislação vigente	92,6%	87,7%	87,1%	88,3%	91,3%	86,8%	86,0%	81,9%	80,5%	86,0%
MÉDIAS (%)	91,3	90,6	89,9	89,8	89,7	88,5	87,6	87,2	86,8	88,6%

Legenda: MAT (Matemática); CCI (Ciência da Computação); PRO (Produção e Sistemas); ELE (Elétrica); MEC (Mecânica); QUI (Química); LEF (Física); CIV(Civil); TADS (Tecnologia Análise e Desenvolvimento de Sistemas)

Fonte: CSA - Comissão Setorial de Avaliação da IES

Tabela 1 - Desempenho resumido dos docentes por curso em 2016-1

D'outra parte, o formulário de avaliação da infraestrutura da IES, considera 10 quesitos, identificados para cada curso de graduação, para os quais o conjunto do corpo discente deve estabelecer um conceito: excelente (5), muito bom (4), bom (3), regular (2), ruim (1) e prefiro não avaliar (0). Com base nesses conceitos, a Tabela 2 apresenta a avaliação dos discentes para o período 2016-1, com uma média geral de 3,33 – considerando-se um bom resultado.

INDICADORES "VERSUS" MÉDIA DE NOTAS DOS CURSOS	LEF	MAT	CCI	ELE	CIV	QUI	MEC	PRO	TADS	T. GERAL
A - Quanto ao espaço físico para ensino: adequação das salas de aula para teoria/prática (tamanho, iluminação, acústica, ventilação, mobiliário, etc.).	3,54	3,67	3,45	3,22	3,50	3,15	3,22	3,13	2,40	3,26
B - Quanto aos demais espaços físicos: adequação, limpeza e manutenção dos sanitários e áreas de circulação.	2,93	3,35	3,15	2,95	3,06	2,80	2,96	2,30	2,30	2,88
C - Quanto aos equipamentos para laboratórios e recursos audiovisuais: quantidade, atualização, manutenção e conservação.	3,33	3,58	2,93	3,10	3,27	2,91	2,76	2,60	2,00	2,91
D - Quanto à qualidade do atendimento via sistema acadêmico.	3,76	3,54	3,45	3,57	3,00	3,11	3,35	3,39	3,43	3,37
E - Quanto ao espaço físico da biblioteca (adequação para livros, iluminação, ruído, mobiliário, tamanho das salas para estudos individuais e em grupos, equipamentos, etc).	3,46	3,30	2,96	2,93	3,46	2,96	3,03	2,96	2,50	3,02
F - Quanto ao acervo da biblioteca (disponibilidade da bibliografia indicada nos PPC's, atualização, quantidade).	3,60	3,35	3,18	3,42	3,60	3,37	3,18	3,11	3,03	3,26
G - Quanto aos serviços prestados pela biblioteca (localização e retirada de item do acervo, qualidade e horário de atendimento).	3,82	3,83	3,80	3,70	3,70	3,86	3,84	3,64	3,62	3,78
H - Quanto à usabilidade e a atualização do site web do IES.	3,94	3,57	3,77	3,52	3,10	3,80	3,72	3,59	3,39	3,66
I - Quanto à Direção da IES (quadro de diretores)	3,84	3,80	3,60	3,51	3,37	3,43	3,36	3,23	3,36	3,48
J - Quanto à Chefia de Departamento/Coordenação de Curso.	4,21	3,88	3,99	3,63	3,43	3,80	3,48	3,53	4,12	3,77
TOTAL GERAL (TG)	3,64	3,59	3,45	3,35	3,34	3,31	3,28	3,15	3,02	3,33

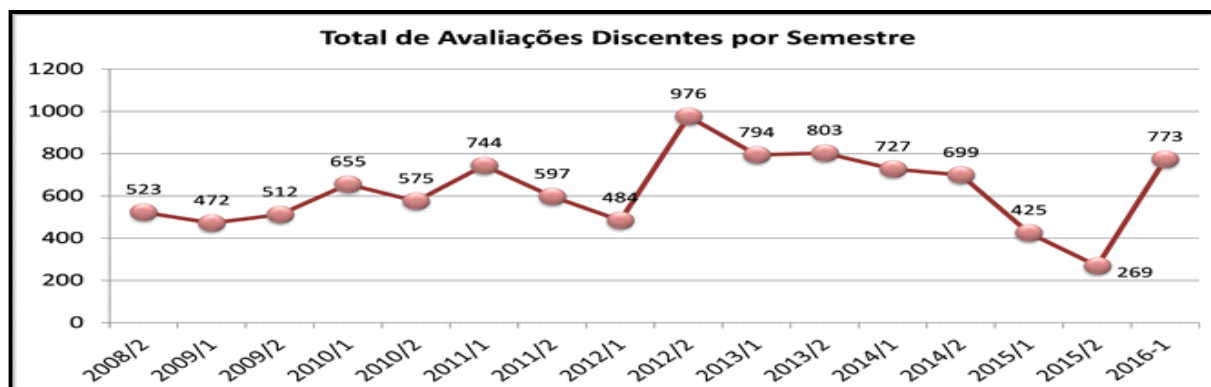
Legenda: LEF (Física); MAT (Matemática); CCI (Ciência da Computação); ELE (Elétrica); CIV(Civil); QUI (Química); MEC (Mecânica); PRO (Produção e Sistemas); TADS (Tecnologia Análise e Desenvolvimento de Sistemas)

Fonte: CSA - Comissão Setorial de Avaliação da IES

Tabela 2 - Desempenho dos indicadores de infraestrutura, por curso, em 2016-1

As avaliações, tanto de ensino quanto de infraestrutura, realizadas pela comunidade acadêmica, são consideradas de grande importância pela IES, pois, além de democráticas, permitem apontar caminhos, elegendo as prioridades de atuação da hierarquia superior. Pode-

se deduzir que a participação média, desde 2008, aproxima-se na casa dos 30% do total de estudantes (2.600), com um máximo de 38,5% em 2012-2, observados no Gráfico 1.



Fonte: CSA - Comissão Setorial de Avaliação da IES

Gráfico 1 - Avaliação da participação dos discentes de 2008-2 a 2016-1

Com esses esforços na elevação da transparência dos elementos gerenciais, a IES, *in casu*, espera a construção de argumentos convincentes para que a comunidade seja uma voz ativa nesse saudável processo de ser uma universidade pública, gratuita e de qualidade.

4.5 Assessoria e comunicação

O setor de Assessoria e Comunicação tem função de destaque junto aos objetivos e interesses da IES, visto a favorecer a criação de uma autêntica cultura de comunicação e, auxilia, de forma abrangente, nas diretrizes, posturas e valores que deverão orientar o trabalho de relacionamento da instituição com todos os seus públicos estratégicos.

4.6 Políticas de transferência das melhores práticas

À mercê do benchmarking, interno e externo, que a IES *in casu* exercita como atividade de praxe, as boas ideias observadas e investigadas são analisadas, testadas e quando provocam resultados interessantes são transpostas em ações formais, como destaque:

4.6.1 Prêmio simplifica

Trata-se de uma iniciativa da IES que incentiva soluções para desburocratizar os processos administrativos, tornando-os mais simples, motivando e valorizando a inteligência coletiva da universidade. O princípio é selecionar as melhores ideias de alunos, técnicos e docentes para combater as chamadas "disfunções burocráticas", isto é, procedimentos que travam ou dificultam atividades de ensino, pesquisa e extensão e também a prestação de serviços.

4.6.2 Trote e natal solidário

Na IES *in casu* a orientação é para o trote solidário, com ações que agregue valor social: doação de sangue e doativos para instituições carentes. Enquanto que, o natal solidário é um programa que aproxima servidores e acadêmicos, em torno de um objetivo maior: ajudar crianças carentes de instituições cadastradas, com doações como brinquedos e vestuário.

4.6.3 Outras políticas importantes...

Destaquem-se, ainda, os Programas: **auxílio permanência estudantil** - que seleciona alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica através de auxílios moradia e alimentação; e, **atendimento psicológico e coaching (capacitação)** - que objetivam atender os servidores e alunos da IES, por agendamento e interesse/inscrição, respectivamente.

5 ANÁLISE DA PESQUISA TEÓRICA “VERSUS” PESQUISA EMPÍRICA

À mercê das observações pertinentes às pesquisas teórica (levantamento bibliográfico) e empírica (análise documental), correlacionando-as, percebe-se que a IES, possui no seu portfólio de procedimentos gerenciais, conforme Quadro 2, todos os elementos organizacionais imprescindíveis à gestão de pessoas, em condições para recepcionar, desenvolver e consolidar o modelo GPPC.

Extrato dos subsistemas da pesquisa teórica (levantamento bibliográfico)		Extrato dos subsistemas da pesquisa empírica (análise documental na IES)
Gestão de pessoas • Cargos, salários e carreiras, • Recrutamento e seleção, • Treinamento e desenvolvimento, • Avaliação e desempenho, • Benefícios e incentivos, • Aperfeiçoamento do processo decisório, • Ações estratégicas, • Relações externas, • Processo de aprendizagem, • Banco de dados	Autores/Ano Grillo (1996); Saldanha (2006); Chiavenato (1999); Girardi; Feliciano; Gariba (2009); Colombo (2010).	Gestão de recursos humanos • Política de cargos, carreira e salários, • Recrutamento e seleção, • Desenvolvimento e capacitação, • Avaliação e desempenho, • Plano de benefícios, • Autoavaliação institucional, • Planejamento estratégico, • Assessoria e comunicação, • Clima organizacional, • Política de transferência das melhores práticas

Fonte: Autor, 2017

Quadro 2 – Correlação dos subsistemas de gestão de pessoas pesquisados

6 CONCLUSÃO

A considerar o foco pesquisado e o real interesse, destaque-se que a IES, *in casu*, com os seus elementos gerenciais operando em sinergia, encontra-se organizacionalmente preparada à implementação do novo modelo GPPC, como extensão dos subsistemas implícitos à gestão de pessoas, restando vencer alguns óbices que pertine à mudança na cultura e clima organizacionais, tornando-as mais favoráveis; à creditação e financiamento por parte da hierarquia superior, como principal liderança; e, ao compromisso efetivo de todos os servidores para consolidação do projeto com absoluta eficácia.

As organizações mais atualizadas já estão atuando com relativo sucesso sob a “era das competências”, como intento fim de seus indicadores e resultados. Assim, a proposta do modelo GPPC na IES, já nasce com uma credencial positiva, podendo agregar valores de ordem social, econômico e cultural: estimulando a melhoria dos interesses coletivos, maior grau de motivação, flexibilizando a ambiência laboral e fazendo a diferença no seu negócio. Os servidores e seus saberes são o principal alicerce da IES e, nesse contexto, tratados como seres inteligentes, dotados de aspirações, emoções e sentimentos, que alimentam o desenvolvimento profissional e institucional.

É provável que surjam questionamentos sobre a temática de inserção da GPPC, como novo *modus operandi* gerencial. Espera-se, no entanto, que prováveis discussões e argumentações encontrem respostas construtivas à diversidade de opiniões. E que as boas práticas interajam no ambiente institucional, deixando-se consolidar novos conceitos gerenciais, pois, a GPPC é a arte do possível e cumula valor imprescindível, tanto à IES quanto aos seus servidores.

7 REFERÊNCIAS

AHMED, F.; KAZMI, A. *Historical evolution of strategic human resource management*. Malaysian Management Review, Asia, v. 34, n. 1, 1999.

CAPANO, G.; STEFFEN, I. *A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas*. In: Boletim Técnico do SENAC: a revista da educação profissional. Vol. 38, nº2, maio/agosto p. 41-54, 2012.

- CARVALHO, A. I. et al.** *Escola de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.
- CHIAVENATO, I.** *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I.** *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Manoele, 2009.
- CHIAVENATO, I.** *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COLOMBO, S. S.** *A Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino*. In: *Nos Bastidores da educação Brasileira*. Porto Alegre: Armed, 2010.
- DESSLER, G.** *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S.** *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, J. S.** *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLEURY, M. T. L.** (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIRARDI, D; FELICIANO A. M.; GARIBA, C. M. S.** *Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o case do cirque du soleil*. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. *Competência empreendedora*. Florianópolis: Pandion, 2009.
- GRILLO, A. N.** *Desenvolvimento de Pessoal nas Universidades: em busca de qualidade do ensino superior*. Florianópolis: Insular, 1996.
- GRILLO, A. N.** *Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária*. Florianópolis, 2001.
- MORAES, T.P.** *A gestão por competências nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina*. Dissertação - UFSC, Centro Sócio-Econômico. Pós-Graduação em Administração. – Florianópolis, SC, 2012.
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PICCHIALI, D.** *Estratégia, estrutura e competências: três empresas de serviços em saúde*. In: *Cadernos Gestão Pública e Cidadania/ v. 15, n. 56* • São Paulo: 2010.
- PIRES, A. K. et al.** *Gestão por Competências em Organizações de Governo*. Brasília: ENAP, 2005.
- RUDOLFO, P. D.** *Gestão de Pessoas por Competências - Sugestões para aperfeiçoar o Modelo utilizado pela Caixa Econômica Federal*. 192p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) UFSC, 2004.
- SALDANHA, C.** *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva 2006.
- SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de.** “A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público”. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)*, v. 2, n. 1, p. 110-127, Jan.-Jun./2013.
- SILVA, M. O.** *Cargos e salários*. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 27.
- SORIO, W.** *Clima organizacional*. Revista Partes. 2004.
- TACHIZAWA, T. et al.** *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- WOLYNIEC, E.** *O novo conceito de gestão pública*. 2005. Disponível em: http://www.techne.com.br/artigos/ArtGov_GestPublica.pdf. Acesso em: 29 abr. 2017.
- WORLAND, D.; MANNING, K.** *Strategic human resource management and performance*. Working Paper Series. Victoria University. 2005.
- ZACCARELLI, S. B.** *Administração de Recursos Humanos na Universidade*. In: *Liderança e Administração na Universidade*. Florianópolis: OEA-UFSC, 1987.