



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS
Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas - DDPP
Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação - DCAF

RELATO DE EXPERIÊNCIA

Sensibilização dos Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC sobre a implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

Área temática:

Implementação das diretrizes da PNDP: relato de experiências relacionadas à realização de eventos com instrutoria interna.

Carla Cristina Dutra Búrigo
Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas/PRDHS
Ivana da Silva Chodren
Chefe da Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação/DDPP/PRDHS
José Paulo da Cunha
Chefe do Serviço de Educação Institucional da DCAF/DDPP/PRDHS
Fátima de Nazaré Toutonje Mitozo
Técnico em Assuntos Educacionais/DCAF/DDPP/PRDHS
Ana Carla Bastos
Técnico em Assuntos Educacionais/DCAF/DDPP/PRDHS
Narbal Silva
Professor do Departamento de Psicologia/PPGP/CFH/UFSC

Resumo

A ação de capacitação desenhada em formato de curso na modalidade presencial *Gestão de Pessoas por Competências nas Organizações: uma Introdução* se encontra ancorada principalmente nos seguintes campos de conhecimento: Administração, Psicologia, Sociologia, Antropologia e Pedagogia. Está orientada pelo Decreto nº 5.707/2006 e direcionada para os Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O referido curso tem dois propósitos fundamentais: sensibilizar os Servidores da UFSC para a relevância de compreender o conceito de “Competência” e de “Gestão de Pessoas por Competências”; e ajudá-los na tomada de consciência sobre as múltiplas possibilidades de aplicar o conceito de “Competência”, tanto na vida pessoal quanto no trabalho.

Palavras-Chaves: Competência – Gestão de Pessoas – Gestão de Pessoas por Competências - Sensibilização – Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação.

- **A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**

A UFSC, autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960 e Decreto n.º 64.824, de 15 de julho de 1969), é uma Instituição de Ensino Superior e Pesquisa, com sede no *Campus* Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina. A Universidade, com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar, é regida pela legislação federal que lhe for pertinente, pelo seu estatuto, pelo regimento geral, pelos regimentos dos órgãos da administração superior e das unidades universitárias e pelas resoluções de seus órgãos. (ESTATUTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA/2011 – Resolução nº 065/78 de 03 de novembro de 1978)

Tem por missão “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”. Em seu quadro de futuro reside a visão positiva de se tornar cada vez mais uma Universidade pautada pela excelência em todas as suas ações meios ou fins (ensino, pesquisa e extensão).

Isso significa que, por meio de seus Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação, a UFSC tem como propósito ser reconhecida como um centro de excelência acadêmica no cenário regional, nacional e internacional, contribuindo à construção de uma sociedade justa, democrática e com qualidade de vida.

Tal propósito se encontra orientado pelos seguintes valores (guias de conduta): **Acadêmica e de Qualidade**, por meio da busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, pesquisa e

extensão; **Ousada**, por ser capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora; **Culta**, ao se caracterizar como Instituição que cria e irradia arte e ciência; **Atuante**, por ter capacidade de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como: acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, violência urbana, sustentabilidade ambiental e desigualdade social, entre outros; **Internacionalizada**, por meio da intensificação de parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações; **Livre**, com Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação e estudantes livres para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão; **Autônoma**, uma Instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos; **Democrática e Plural**, pois assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade e autodeterminação de seus vários segmentos; **Bem Administrada e Planejada** por meio de estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas; **Saudável**, por que se encontra ancorada na concepção de que a saúde é construída e vivida pelas pessoas em seu ambiente cotidiano, contribuindo para uma formação integral e maior da qualidade de vida e, por fim, **Responsável**, uma vez que está orientada pela responsabilidade ética, social e ambiental. (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - 2010/2014)

- **Justificativa e relevância do projeto**

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída a partir do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, tem como eixo central a implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. O objetivo principal é “o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Artigo 2º, inciso II).

A adequação entre competências dos servidores e missão e visão das Universidades Públicas Federais constitui uma das finalidades essenciais da PNDP. Tal propósito cria condições para a substituição de um modelo de gestão de recursos humanos mecanicista e estático por um modelo de gestão de pessoas orgânico e dinâmico, calcado em práticas de gerir pessoas por meio de competências requeridas que agreguem valor à missão e à visão das Universidade Públicas Federais. O que requer desconstruir hábitos arraigados de gerir pessoas orientados principalmente pela administração de pessoal (rodar folha de pagamento e promover por tempo de serviço) e construir um novo modo de pensar e gerir pessoas (CARVALHO ET AL, 2009). Por conseguinte, implica em renovados modos

de organização do trabalho, que por sua vez trazem decorrências para o que as pessoas pensam, sentem e, sobretudo, como agem para fazer tarefas no cotidiano organizacional.

Contudo, mudanças em modos de gerir pessoas, por mais claras que possam ser para a comunidade organizacional e percebidas como legítimas, invariavelmente suscitam algum tipo de dúvida, receio ou resistência. Portanto, é recomendável criar estratégias que sensibilizem as pessoas potencialmente impactadas pelas mudanças. Ajudá-las a tomar consciência dos possíveis benefícios para a vida pessoal e no trabalho são importantes (ZANELLI e SILVA, 2008). A crença e os sentimentos decorrentes dos Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação de que a vida pessoal e profissional melhora a partir do modelo de gestão de pessoas por competências é pressuposto importante para o sucesso dessa nova forma de gestão. Também é relevante mostrar os possíveis malefícios oriundos de hábitos arraigados que, ao serem expressos por meio de comportamentos, produzem conseqüências não benéficas tanto para quem as geram, quanto para as pessoas que são afetadas pelas mesmas. É o que comumente vem sendo denominado de momento de desconfirmação (SCHEIN, 2009).

Portanto, é necessário mostrar e refletir junto aos gestores e demais trabalhadores, as características fundamentais do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências proposto. Não menos relevante é mostrar a necessidade de criar infraestrutura condizente à construção de espaços organizacionais físicos e psicossociais voltados para o desenvolvimento e expressão de tais competências.

Logo, o processo de sensibilização tem como pressuposto que a compreensão e legitimidade conferidas pelos gestores e demais trabalhadores ao Modelo de Gestão de Pessoas por Competências é de suma importância. Dos gestores, a expectativa é a de que criem condições à construção e consolidação do modelo. Dos trabalhadores, o esperado é que agreguem conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com os papéis que desempenham na organização. A qualidade e intensidade da reciprocidade do contrato psicológico gerado entre as partes (gestores e demais trabalhadores) incidirá na motivação e no comprometimento com a mudança na direção de um modelo de gestão de pessoas por competências (MUCHINSKY, 2004).

Ao levarmos em conta os argumentos até aqui apresentados e visando atender ao que dispõe o Decreto nº 5.707, artigo 7º, inciso III - referente à disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal junto aos Servidores Públicos Federais, cujo eixo central é o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências no Serviço Público Federal - foi planejada e executada, a partir de 2009, uma ação de capacitação na forma de curso na modalidade presencial. O objetivo de tal ação é sensibilizar os Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação para a importância da implementação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na UFSC.

A relevância deste tipo de ação reside em ajudar os Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação na tomada de consciência, sobretudo positiva, das possíveis consequências geradas por meio da construção de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Nesse espaço de aprendizagem, apoiado na interlocução, são mostrados os desafios e oportunidades para o crescimento pessoal e profissional, sempre se levando em conta a natureza pública da Universidade, o que implica ser regulamentada por legislação específica.

A intenção é promover a ressignificação de crenças não favoráveis e fortalecer aquelas compreendidas como relevantes à construção de um modelo de gestão de pessoas por competências no âmbito das entidades públicas, em especial as universidades públicas federais (SCHEIN, 2009; WIND, CROOK e GUNTHER, 2005). Tal espaço de aprendizagem, que se caracteriza como essencialmente dialógico e conceitual aplicado, tem como intuito fundamental esclarecer, minimizar ansiedades e criar atitudes favoráveis à geração de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, conforme instituído pelo Decreto nº 5.707/2006.

- **Objetivos**

Constituem objetivos da ação de capacitação desenhada em formato de curso na modalidade presencial e destinada aos Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSC:

- A) Sensibilizar os servidores da UFSC para a importância da compreensão do conceito de “Competência” e de “Gestão de Pessoas por Competências”;
- B) Propiciar aos participantes do Curso a tomada de consciência sobre as múltiplas possibilidades existentes de conferir sentido aplicado, por meio de ações, ao conceito de competência, tanto na vida pessoal quanto no trabalho;
- C) Esclarecer as implicações e desafios a serem enfrentados com a implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, ao considerarmos a natureza pública da Universidade que é regulamentada por legislação específica;
- D) Contribuir à ressignificação (desconstrução) de crenças e sentimentos não favoráveis à construção de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na Instituição;
- E) Ajudar a promover (construir) atitudes positivas referentes ao Modelo de Gestão de Pessoas por Competências a ser implantado na Universidade;
- F) Intensificar nos participantes do Curso atitudes favoráveis à participação em ações de capacitação com finalidade técnica, comportamental, gerencial e estratégica;

G) Colaborar com a criação e consolidação de uma cultura de aprendizagem junto aos Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da UFSC.

- **Método (Procedimento)**

O curso de capacitação foi planejado pelo Ministrante Professor Narbal Silva¹ e pelos Técnicos em Assuntos Educacionais da Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF) da UFSC, por meio de reuniões formais e informais. O propósito central das reuniões foi direcionar, o máximo possível, os conteúdos de natureza conceitual e aplicada às necessidades de aprendizagem dos participantes e à finalidade de explicitar (mostrar) e refletir junto aos mesmos as relações entre o Decreto nº 5.707/2006, de 23 de fevereiro de 2006, a PNDP e as consequências da implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na UFSC. Os encontros também serviram para definir a carga horária do curso - estabelecida em 28 horas, distribuídas em sete encontros semanais de quatro horas - e o número considerado ótimo de participantes que ficou em 30 por turma, levando-se em conta o espaço físico disponível.

Do ponto de vista epistemológico, o Curso tem como referencial o sócio-construtivismo, uma vez que busca gerar conhecimento sempre a partir das experiências concretas de vida e no trabalho dos participantes do mesmo. Outra preocupação foi a de adequar as explicações de conceitos e compartilhamento de experiências ao repertório lingüístico dos participantes.

O curso se caracteriza como de natureza presencial e por meio dos procedimentos que orientam as relações de ensino e aprendizagem tem como propósito favorecer a construção e a reconstrução de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências). Também visa incentivar reflexões individuais e coletivas a respeito das múltiplas possibilidades de aplicação dos conhecimentos e experiências apresentadas, tanto na vida pessoal quanto no trabalho de cada um dos participantes.

As técnicas eleitas para orientar as relações de ensino e aprendizagem foram as que seguem: a) exposição dialogada dos conteúdos; b) apresentação de estudos de caso; c) exercícios de dinâmicas de grupo; d) projeção de filmes (na íntegra e/ou trechos significativos); d) atividades escritas; e) leituras dirigidas; f) seminários.

Os recursos materiais existentes para conferir suporte às relações de ensino e aprendizagem foram os seguintes: lousa branca, marcador para quadro branco,

¹ Professor do Departamento de Psicologia da UFSC, Graduado em Psicologia, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, Mestre em Administração Pública e Doutor e Engenharia de Produção. O referido professor tem inúmeros artigos e livros publicados no campo de conhecimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

computador, *internet*, *data show*, caixa de som, textos impressos e diversos tipos de materiais (cartolina, jornais, revistas, tesoura, cola, etc) utilizados nos exercícios de dinâmica de grupo.

- **Execução**

Após o planejamento da ação de capacitação no formato de curso presencial denominado **Gestão de pessoas por competências nas organizações: uma introdução**, o mesmo passou a ser oferecido, pela primeira vez, no primeiro semestre do ano de 2009, integrando o Plano Anual de Capacitação da UFSC. Uma vez disponibilizado o curso no Sistema Gestor de Capacitação para receber inscrições via *web*, foram ofertadas cinco turmas (de 2009/1 até 2011/1), uma por semestre até o final do primeiro semestre de 2011, somando um total de 150 vagas oportunizadas aos servidores que se interessaram em se inscrever. Observe-se que o número total de inscrições efetuadas foi de 279 e sempre superou o número de vagas disponíveis por turma. Tal fato provocou a necessidade da realização de um processo seletivo para definir a ocupação das vagas oferecidas. Estas turmas foram compostas por servidores ocupantes de vários cargos e funções, bem como de diferentes níveis de escolaridade, o que contribuiu para o compartilhamento de experiências profissionais e pessoais diversificadas. O número efetivo de servidores que participaram do curso e obtiveram frequência mínima necessária à obtenção de certificado de conclusão foi de 113 participantes. Levando-se em conta que este Curso busca sensibilizar os servidores para a mudança no modelo de gestão de pessoas da Universidade - o que repercutirá no fazer das pessoas e em suas atitudes e comportamentos em relação ao mesmo - consideramos que o número de participantes inscritos e concluintes mostrou-se bastante significativo.

A condução dos conteúdos previstos em cada um dos encontros ocorria invariavelmente do seguinte modo. Na primeira parte do mesmo o ministrante efetuava uma exposição conceitual do assunto previsto para aquele dia. Para tal eram utilizados *slides* que eram projetados aos participantes por meio de *datashow*. Na confecção de tais *slides*, procurou-se primar pelo uso de imagens e um número reduzido de palavras, buscando-se sempre relacionar as palavras, frases curtas ou expressões com a imagem apresentada. Também nos *slides* eram mostrados esquemas, gráficos e tabelas sempre que julgados pertinentes ao que estava sendo apresentado. Também, sempre que necessário, eram disponibilizados pequenos textos para leitura complementar dos alunos(as). Um texto regularmente utilizado foi o referente ao Decreto nº 5.707/2006, de 23 de fevereiro de 2006. Tal documento foi exaustivamente apreciado em todas as turmas em que o curso foi ministrado.

Após a exposição conceitual dos temas previstos em cada um dos encontros, eram disponibilizados estudos de caso, apresentados filmes ou realizado algum tipo de exercício de dinâmica de grupo. O objetivo era o de estabelecer vinculações entre as exposições conceituais e os diversos tipos de exercícios individuais e em grupo feitos (conferir sentido aplicado). É o que denominamos como momento de tornar os conceitos objetivos e palpáveis por meio de reflexões que inevitavelmente remetiam aos seguintes tipos de questões: “quais as relações que se pode estabelecer entre o que está sendo dito ou explicado e a minha vida pessoal e no trabalho? Quais as minhas posições a respeito? Como posso expressar tais aprendizados por meio dos meus comportamentos?”

A ementa elaborada para a execução do curso de capacitação foi disposta com os seguintes temas: 1. O trabalho no Setor Público. As mudanças no Serviço Público. O papel do Servidor Público. 2. Gestão de Pessoas no Serviço Público: dilemas e desafios. Aspectos jurídicos e legais referentes à implantação da Gestão de Pessoas por Competências. 3. Os conceitos de Competência. As dimensões do conceito de Competência. 4. A Gestão de Pessoas por Competências. A competência como forma de qualificação em um contexto de trabalho. As novas competências exigidas para o trabalho. 5. O desenvolvimento das Competências pessoais e organizacionais. Gestão integrada de pessoas orientada por competências. 6. Métodos de mapeamento das competências individuais, grupais e organizacionais. A construção de um Banco de Talentos. 7. Facilitadores e dificultadores à implantação da Gestão de Pessoas por Competências nas organizações: em foco a cultura organizacional. Exemplos de organizações que têm adotado o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

O desdobramento da ementa em conteúdos em cada um dos encontros ficou da seguinte forma: **Encontro 1** - Apresentação do Plano de Ensino. Dinâmica de Integração dos Participantes. Os novos desafios da administração pública no Brasil. As mudanças no serviço público. A reinvenção do papel do Servidor Público. **Encontro 2** - Gestão de pessoas no serviço público: problemas e desafios. Aspectos jurídicos e legais que fundamentam a Gestão de Pessoas por Competências no Serviço Público. **Encontro 3** - Os diferentes conceitos de Competência. As múltiplas dimensões do conceito de competência. **Encontro 4** - A Gestão de Pessoas por Competências. O conceito de competência como modo de capacitar pessoas em contextos de trabalho. As novas competências requeridas para o trabalho no Serviço Público. **Encontro 5** - O desenvolvimento das Competências pessoais e organizacionais. A Gestão de Pessoas integrada e orientada por competências. **Encontro 6** - Diferentes procedimentos de mapeamento das Competências Individuais, Grupais e Organizacionais. A construção de um Banco de Talentos como modo de aprendizado organizacional. **Encontro 7** - Fatores que facilitam e que dificultam a implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências nas organizações: em

foco a cultura organizacional. Exemplos de organizações que têm adotado o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

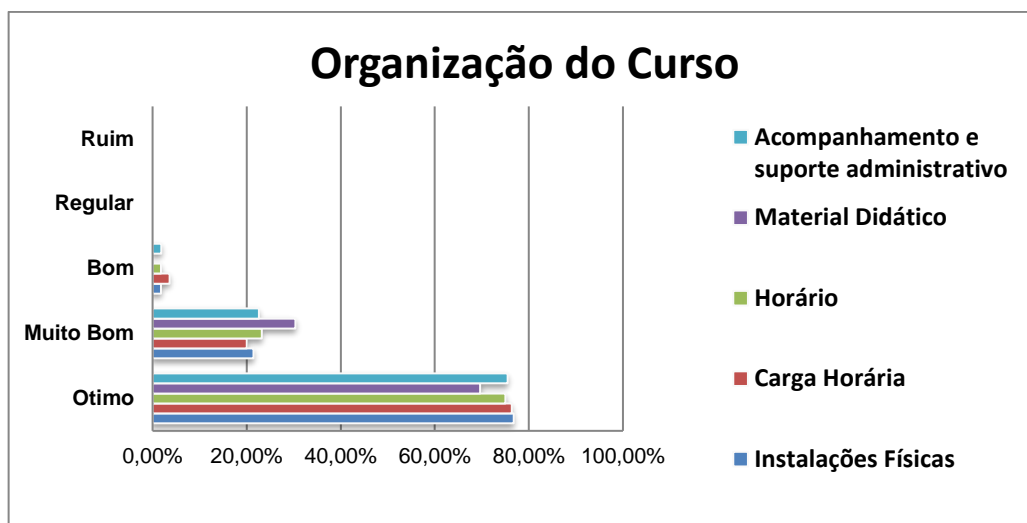
Os conteúdos ministrados e os exercícios executados referentes aos mesmos foram distribuídos e relacionados, sempre se procurando assegurar a consistência da estrutura e dos processos do curso. Logo, os conteúdos foram ordenados de forma estruturada e processual por meio da construção de unidades temáticas, sempre distribuídas conforme o número de encontros previstos para o curso. Também procuramos levar em conta o repertório lingüístico e de conhecimentos que os participantes apresentavam ao iniciar o curso. Por fim, procuramos garantir, por meio dos conteúdos ministrados, o desenvolvimento das competências pelos participantes (Compreensão do conceito de Competência e de Gestão de Pessoas por Competências; e Capacidade de levar em conta e aplicar tais conceitos nas múltiplas esferas de atuação da vida pessoal e no trabalho).

- **Resultados**

Com o intuito de identificar os resultados alcançados pelo curso *Gestão de Pessoas por Competências nas Organizações: uma Introdução*, aplicou-se um instrumento avaliativo denominado “Avaliação de Reação”, cujo objetivo principal foi o de medir a satisfação dos participantes em relação ao curso por meio de suas percepções. Tal avaliação era aplicada logo após o término de cada turma, sendo que o preenchimento do mesmo não era obrigatório.

De acordo com Kirkpatrick, dentre os motivos para se avaliar a reação dos participantes pode-se apontar: 1º) esta forma de avaliação oferece informações importantes aos responsáveis pelos treinamentos, além de comentários e sugestões sobre como o programa pode ser melhorado; 2º) quando os participantes são convidados a avaliar o desempenho dos instrutores, ficam convencidos de que estes estão trabalhando realmente com o intuito de ajudá-los a desenvolver melhor suas atribuições e que suas opiniões são consideradas valiosas; 3º) a avaliação de reação provê dados quantitativos que os profissionais de treinamento podem mostrar a seus gestores e a outras pessoas envolvidas nos programas e que podem ser utilizadas como parâmetro de desempenho para futuros programas. (BORGHI, 2008)

As percepções dos participantes do Curso, considerando uma amostra de 56 respondentes (49,5%) num universo de 113 participantes, se encontram demonstradas nos quadros apresentados a seguir:



Quadro 1: Percepção dos participantes sobre a organização do curso.

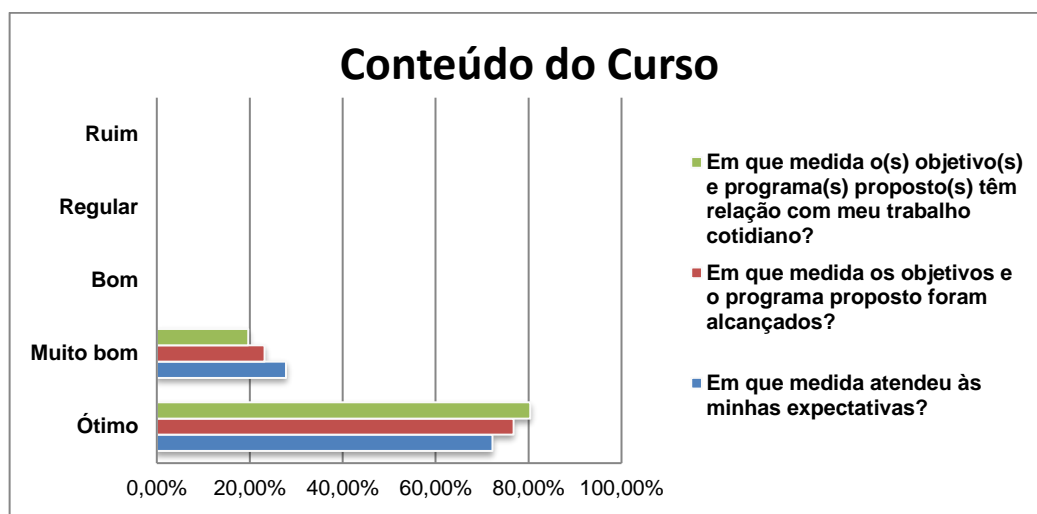
Fonte: Elaborado por servidor ocupante do cargo Técnico em Assuntos Educacionais/DCAF/DDPP/UFSC.

As percepções a respeito da organização do Curso demonstram que, de modo predominante, a maior parte dos participantes (percentuais que variam entre 70% ou mais), consideraram o acompanhamento e suporte administrativo, o material didático, o horário (vespertino), a carga horária e as instalações físicas ótimos. Em relação ao acompanhamento e suporte administrativo, este curso é coordenado por um Técnico em Assuntos Educacionais que planeja em conjunto e sugere ao ministrante alternativas para problemas que eventualmente surgem. Cabe ao mesmo providenciar o material didático necessário às aulas. Conforme também o que foi percebido (percepção do ministrante) o mesmo demonstrou acessibilidade e empatia para as necessidades e expectativas dos participantes.

As instalações físicas onde ocorreu o curso se encontram nas dependências da Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação e compõem-se de salas de aula amplas, arejadas e com cadeiras confortáveis, com equipamentos de apoio didático-pedagógico (quadro branco, tela de projeção, *data show*, laptop, sonorização) que favorecem o processo de ensino e aprendizagem. Além das salas de aula este ambiente conta também com laboratório de informática, secretaria administrativa, sala de reuniões, banheiros, copa e acesso para pessoas com deficiência, permitindo oferecer um atendimento acolhedor, o que contribui para uma maior satisfação dos participantes dos cursos regularmente oferecidos.

Vale salientar que a existência de excelentes condições físicas para a realização desse tipo de atividade sinaliza para todos os envolvidos a importância conferida pela

Universidade à sua política de capacitação dos Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação.

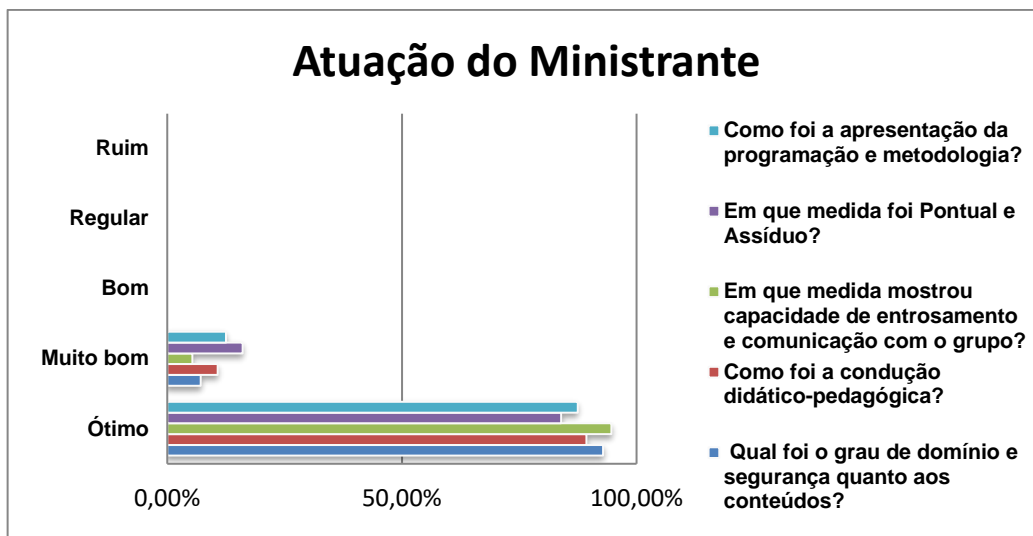


Quadro 2: Percepção dos participantes sobre o conteúdo do curso.

Fonte: Elaborado por servidor ocupante do cargo Técnico em Assuntos Educacionais/DCAF/DDPP/UFSC

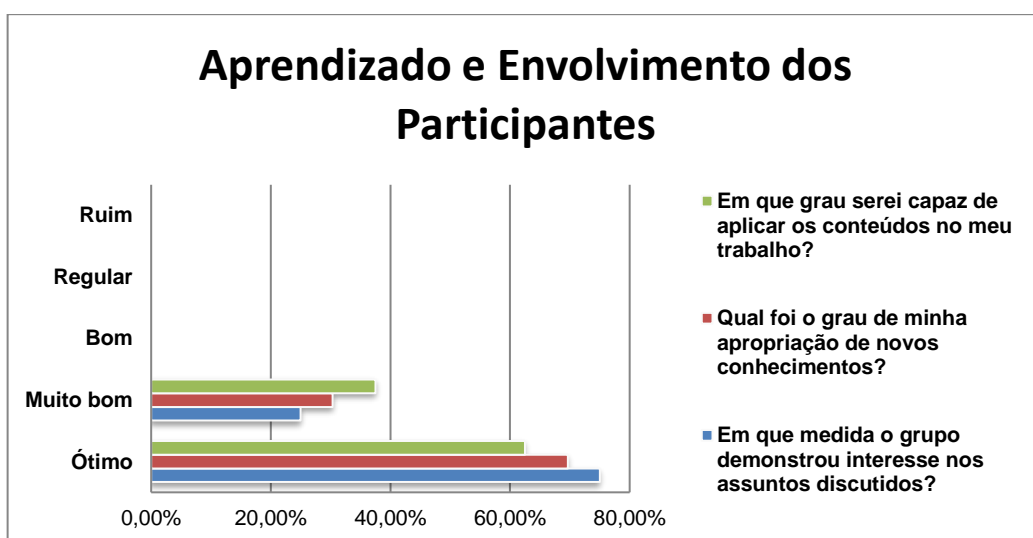
Em relação ao conteúdo ministrado - sua relação com o cotidiano do participante (80%), se os objetivos foram ou não alcançados (em torno de 77%) e em que medida as expectativas foram atendidas (em torno de 76%) - as percepções dos participantes tenderam de modo predominante para o ótimo, o que significa um nível de excelência máximo. Observe-se que nenhum aluno avaliou o conteúdo do curso como ruim ou regular. Tal resultado parece expressar o ambiente psicossocial das aulas que invariavelmente se caracterizou pelas relações amistosas, cordiais e pautadas por atitudes orientadas para o desejo de aprender (ministrante/alunos e alunos/alunos).

Os resultados apresentados no quadro 2 demonstram que os servidores efetivamente entraram em sintonia com o curso, uma vez que mais de 80% confirmaram existir uma conexão direta entre os objetivos/programa do curso e o trabalho cotidiano realizado pelos mesmos em suas respectivas unidades de lotação.



Quadro 3: Percepção dos participantes sobre a atuação do ministrante no curso.
 Fonte: Elaborado por servidor ocupante do cargo Técnico em Assuntos Educacionais/DCAF/DDPP/UFSC.

A atuação do ministrante, no que se refere à apresentação do programa e método didático-pedagógico (em torno de 90%), assiduidade e pontualidade (em torno de 85%), relacionamento com os alunos (em torno de 95%), a condução das aulas (em torno de 90%) e domínio do assunto (em torno de 93%), conforme a percepção dos participantes foi compreendida como ótima. Cabe ressaltar que não ocorreu qualquer tipo de indicação para os níveis ruim ou regular. Estes dados parecem indicar uma ótima performance do ministrante em todos os itens avaliados, sugerindo concluir que, neste caso, o agente facilitador do processo de ensino-aprendizagem desempenhou um papel importante e, conseqüentemente, sua atuação contribuiu de maneira significativa para que o curso obtivesse ótimos resultados.



Quadro 4: Percepção dos participantes sobre o aprendizado e envolvimento dos participantes no curso.
 Fonte: Elaborado por servidor ocupante do cargo Técnico em Assuntos Educacionais/DCAF/DDPP/UFSC.

A auto-percepção dos participantes sobre a capacidade de aplicar os aprendizados obtidos por meio do curso no local de trabalho (em torno de 63%), de ter se apropriado de novos conhecimentos (em torno de 70%) e demonstração de interesse nos assuntos discutidos (em torno de 75%) tendeu para ótima nesses quesitos. Também como nos três fatores avaliados anteriormente (organização do curso, conteúdo do curso e atuação do ministrante), nenhum dos alunos participantes da avaliação de reação considerou o seu aprendizado e motivação como ruim ou regular. Verifica-se, pelos percentuais apresentados, que os participantes se mostraram altamente interessados no que tange aos temas discutidos no decorrer das aulas, o que propiciou um ambiente favorável para que os mesmos pudessem apropriar-se de novos conhecimentos e, assim, se sentissem motivados e capazes de colocar em prática os conteúdos abordados ao longo do curso.

No que se refere às manifestações dos participantes a respeito de críticas e sugestões acerca do Curso, os mesmos expressaram de modo qualitativo (ver no anexo, instrumento de avaliação de reação, em especial no mesmo, o campo destinado para considerações de ordem qualitativa) o seguinte: em relação às críticas, apontaram que o Curso deveria ser “estendido aos professores e gestores da Universidade”. Em relação a isso, observe-se que o mesmo foi disponibilizado, em princípio, para todos os servidores da UFSC, sejam os mesmos Docentes ou Técnico-Administrativos em Educação. Contudo, durante a realização dos cursos, cerca de 40 % dos participantes eram gestores de nível intermediário e nenhum docente. A participação de gestores de topo, em nível de pró-reitorias e direção de centros (quase a totalidade tem origem no corpo docente da Universidade) ainda constitui desafio a ser vencido.

Os participantes consideram também que deveria ocorrer uma segunda etapa do Curso com o propósito de aprofundar assuntos que foram abordados no primeiro. Conforme o que relataram “devia ter uma segunda etapa, um maior aprofundamento”. Em relação a isto, consideramos que os conteúdos referentes à Mapeamento e Avaliação de Competências, numa segunda etapa, poderiam ser abordados de modo mais aprofundado. Contudo, em que pese considerarem a excelência do Curso ministrado por meio de manifestações que podem ser exemplificadas como: “ótimo curso”, “curso excelente, que provoca grande aprendizado”, e “excelente! obtive conhecimentos do conteúdo, termos técnicos, aprimoramentos para a vida profissional e pessoal”, entre outras nessa direção, os participantes também alertam para a importância da “... Universidade por em prática ainda que paulatinamente a gestão por competências”. Em relação a esta última observação, vale lembrar que muitos aspectos referentes a componentes de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, embora necessitem ser aprimorados, já se encontram implementados na Universidade. Exemplo disso é a ênfase dada à Política de Capacitação,

que vem contribuindo para a consolidação de uma cultura de aprendizagem, em especial, junto aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação nos últimos cinco anos.

Quando interpelados a respeito das possíveis ações a serem engendradas em suas unidades de trabalho a partir dos conhecimentos obtidos por meio do Curso, como ilustração, os participantes responderam que poderiam “identificar as competências dos colegas de trabalho, valorizando-as”, “avaliar e questionar o comportamento dos gestores, bem como minha contribuição no processo”, “desenvolver melhor minhas competências, buscando minha satisfação pessoal e profissional”, e “multiplicar o decreto e seus objetivos e de que forma isso vem sendo aplicado na UFSC; como disseminar o conceito de servidor multifuncional”. Tais manifestações demonstram da parte dos participantes consciência a respeito de conferir “sentido aplicado” aos conceitos aprendidos e experiências vivenciadas durante o Curso. Isso parece também revelar que para alguns participantes os aprendizados obtidos têm relevância imediata para suas vidas pessoais e no trabalho. Ou seja, não constituem realidades distintas a implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na UFSC e a possibilidade de expressar por meio de seus comportamentos, seja na vida pessoal ou no trabalho, os aprendizados adquiridos.

- **Considerações finais**

Os desafios colocados aos órgãos públicos federais a partir da implementação da PNDP/2006 são inúmeros. No entanto, entendemos que o cerne destes desafios se encontra na mudança atitudinal e comportamental que este novo modo de gerir pessoas requer.

A UFSC, antecipando-se ao Decreto nº 5.707/2006, criou no ano de 2004 a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS) e, subordinado a esta, o Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP) onde está inserida a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação, o Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal (DDAP) e o Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e a Saúde (DDAS). A criação dessas estruturas e respectivos processos teve como desafio transformar o processo de gerenciamento de recursos humanos em um processo de desenvolvimento humano e social, com vistas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores.

A partir desta política da UFSC e do que estabelece o Decreto nº 5.707/2006, buscou-se com o curso “Gestão de Pessoas por Competências nas Organizações: uma Introdução”, além de outros objetivos, sensibilizar e conscientizar os gestores e demais servidores para um novo modelo de gestão com vistas ao alcance de benefícios para a vida pessoal e no trabalho.

As avaliações desta experiência pautaram-se em um conjunto de indicadores formais e informais e, dentre eles, cabe destacar: avaliação formal de reação (participantes, ministrante e organizadores do curso); registros do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) e avaliações informais, como por exemplo, conversas entre participantes, ministrante e organizadores durante o “intervalo do lanche”. Tais instrumentos possibilitaram percepções sistêmicas do curso, o que muito contribuiu para o seu aprimoramento contínuo.

Além dos resultados positivos alcançados com as cinco turmas realizadas e já demonstrados neste relato de experiência, outro resultado importante a ser citado são as solicitações registradas no LNC, aplicado no final do ano de 2010, para que esta ação de capacitação seja reeditada. A partir disto, inferimos que os conceitos de Competência e Gestão por Competências, gradativamente, se agregam ao repertório linguístico dos servidores e que, no mínimo, o tema desperta interesse. Contudo, há ainda alguns desafios a serem vencidos, tal qual a capacitação dos gestores da administração central universitária, ou seja, Pró-Reitores e Diretores de Centros de Ensino, com vistas ao compartilhamento, a conscientização e a construção coletiva desta nova política institucional.

Outro aspecto a ser mencionado, é que o Curso, ao longo das suas cinco edições, foi sendo reinventado e aprimorado continuamente. Os *feedbacks* formais e informais proporcionados pelos participantes serviram à adoção de novas práticas e conceitos vistos como importantes, todavia não percebidos como tais até então. Exemplo disso, numa perspectiva eminentemente construcionista da realidade social (BERGER e LUCKMANN, 1985), o Decreto que inicialmente não era trabalhado na íntegra (só eram apresentados seus aspectos mais essenciais por meio de *slides*), na quinta e mais recente edição do Curso, passou a ser disponibilizado na sua versão integral aos participantes para que fosse exaustivamente examinado e discutido.

Cabe destacar que, por meio também deste Curso tem sido construída e fortalecida uma cultura de aprendizagem, em especial, junto aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação. O que, por conseguinte, a nosso ver, tem contribuído de modo substancial para a diminuição da distância entre Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação no que se refere à consciência para a importância do saber e da mobilização do saber. Contribui para ressignificar a idéia (modelo mental) de que os professores devem aprender para poder ensinar e os demais focar na execução de suas atividades, sem preocupação maior em desenvolver competências técnicas e interpessoais. Aspecto interessante também a ser ressaltado é que a denominação de Servidor Técnico-Administrativo em Educação contribui para a tomada de consciência dos trabalhadores que integram essa categoria, do seu papel de educador, o que por sua vez, parece ser positivo para o estreitamento das relações entre Docentes e demais servidores da Universidade.

Entre outras decorrências, esta ação de capacitação deu origem a uma dissertação de mestrado, em andamento, cujo objetivo é o de verificar as crenças (pensamentos e sentimentos) dos servidores participantes do curso a respeito da implantação de um modelo de Gestão por Competências na UFSC. Outro desdobramento é a apresentação e publicação desta experiência na XII Jornada em Psicologia Organizacional e do Trabalho a ser realizada na Universidad de La República em Montevideu – Uruguai, nos dias 18 e 19/08/2011. A expectativa que temos é que os resultados oriundos destes estudos contribuirão para o aprimoramento das ações de capacitação e demais políticas de gestão de pessoas desta Universidade.

- **Referencial teórico**

BERGER, P; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BORGHI, Layla D'Ilia Kássia Grecchi. **Avaliação de resultados do treinamento: uma análise de metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2008. (Dissertação de Mestrado Profissionalizante)

CARVALHO, A. I. [ET AL]. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa ação**. Brasília: ENAP, 2009.

DECRETO nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 – DOU de 24/02/2006.

ESTATUTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - Resolução nº065/78 de 03 de novembro de 1978 – Portaria nº56 de 1º de fevereiro de 1982.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014 /Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

WINDY, Y. J.; CROOK, C.; GUNTHER, R. **A força dos modelos mentais: transforme o negócio de sua vida e a vida de seu negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.