

## Percepção sobre a Gestão Estratégica de Pessoas em uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal

Perception on strategic management of people in a federal state institution of higher education

Mônica Scóz Mendes\* Gabriela Mattei de Souza\*\* Katia Denise Moreira\*\*\*

Marcos Baptista Lopez Dalmau\*\*\*

### Informações do artigo

Recebido em: 25/07/2017

Aprovado em: 07/05/2018

### Palavras-chave

Gestão estratégica de pessoas.  
Competências.  
Universidade.

### Keywords:

Strategic management of people.  
Competencies.  
University.

### Autores

\* Mestra em Gestão Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina  
e-mail: monica.scoz@ufsc.br

\*\* Doutoranda em Administração e Mestra em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina  
e-mail: gabrielagmds@gmail.com

\*\*\* Doutoranda em Administração e Mestra Profissional em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina  
e-mail: katia.denise@ufsc.br

\*\*\*\* Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
e-mail: marcos.dalmau@ufsc.br

### Como citar este artigo:

MENDES, M. S.; SOUZA, G. M.; MOREIRA, K. D.; DALMAU, M. B. L. Percepção sobre a Gestão Estratégica de Pessoas em uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal. *Competência*, Porto Alegre, v. 11, n. 1, Jul. 2018.

### Resumo

frente a um contexto globalizado, cujo modelo econômico exige da área de gestão de pessoas dinamicidade e proatividade, a gestão estratégica de pessoas, em oposição ao mecanicismo do passado, surge como elemento catalisador. Assim, alinhando o fenômeno da gestão estratégica de pessoas ao de competências, este estudo tem como objetivo verificar se a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) apresenta características estratégicas no que se refere à gestão de pessoas, a partir da percepção dos gestores responsáveis por tal área. Em termos metodológicos, este estudo caracteriza-se como qualitativo e utilizou, como técnicas de coleta de dados, a entrevista semiestruturada com quatro gestores da área. Constatou-se que a UFSC apresenta ações relacionadas à gestão estratégica de pessoas, porém todos os entrevistados ressaltaram que ainda é necessária evolução, destacando as atividades de capacitação já implementadas na instituição e a preocupação da administração central em caminhar em direção ao desenvolvimento estratégico de pessoas.

### Abstract

In a globalized context in which the economic model requires dynamism and proactivity from the area of people management, the strategic management of people, in opposition to the mechanism faced in the past, becomes a catalyzing element. Therefore, aligning the phenomenon of strategic management of people with that of competencies, this study aims to verify if the Federal University of Santa Catarina (UFSC) presents strategic characteristics regarding the management of people, from the perception of the managers responsible for such area. Methodologically, this study is characterized as qualitative, and used the semi-structured interview with four managers of the area as a data collection method. It was found that UFSC presents actions related to the strategic management of people, but all interviewees stressed that there is still a need for evolution, highlighting the training activities already implemented in the institution and the central administration's concern to move towards the strategic development of people.

## 1 Considerações iniciais

Em tempos atuais, a gestão de pessoas vem assumindo cada vez mais papel de destaque nas organizações. Dentro de tal lógica, Handy (2006) comenta que a nova fonte de riqueza de uma organização não é apenas a inteligência dos colaboradores, mas sim a capacidade que a empresa tem de transformar esse saber em competências, que se tornam “forças” organizacionais, para atender ao ambiente externo, fator essencial para existência da organização (DURAND, 2006).

No entanto, não basta que a organização invista em treinamentos e em aprimoramento de seu capital intelectual sem focar no desenvolvimento de competências e, principalmente, no incentivo para tanto, visto que a competência organizacional, segundo Durand (2006) está ancorada nas competências individuais de cada sujeito. Ou seja, é o trabalho de cada indivíduo que forma a equipe que permite a empresa projetar, fabricar, distribuir produtos e serviços para diferentes clientes em mercados diversos.

Nesse sentido, há de se pensar, em termos organizacionais, em uma gestão de pessoas estratégica, que invista cada vez mais na capacitação constante, principalmente para casos em que os paradigmas de culturas não estão acostumados com tamanho avanço e tendem ainda, para a gestão clássica, mecanicista. Complementam o exposto Silva Filho e Benedicto (2008), quando comentam que a gestão estratégica de pessoas envolve uma combinação de capacidades individuais, habilidades, experiência, inovação e os valores e a cultura da organização.

Diante do contextualizado e da premissa de que a gestão estratégica de pessoas, alinhada com o conhecimento, é aplicável tanto em ambientes organizacionais públicos como privados, tem-se como objetivo deste estudo verificar se a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) apresenta características estratégicas no que se refere à gestão de pessoas, na percepção dos gestores responsáveis por tal área. O estudo é importante, visto que permite identificar as ações estratégicas em gestão de pessoas já praticadas na UFSC, buscando evidenciar as lacunas existentes com relação ao alinhamento entre as práticas e os objetivos da instituição. É também relevante uma vez que apresenta à UFSC o posicionamento da sua gestão de pessoas com relação ao caminho a ser percorrido, e é viável visto que há acesso aos entrevistados e ao material de pesquisa.

## 2 De recursos humanos a gestão estratégica de pessoas

O crescimento da globalização trouxe inúmeras consequências para as organizações, dentre as quais podem ser destacadas a

aproximação entre as fronteiras, trazendo mudanças tecnológicas e aumentando as opções, tanto em produtos quanto em serviços. Esse estreitamento entre países, organizações e pessoas trouxe também a possibilidade de melhoria contínua, principalmente no que se refere ao desenvolvimento pessoal, valorizando, consequentemente, o capital intelectual das organizações, percebendo-se a importância de ter as pessoas como parceiras. A partir das mudanças na concepção das organizações em relação aos seus “recursos humanos”, muito mais do que meramente uma alteração na nomenclatura, passando a denominar-se “gestão de pessoas”, as organizações têm direcionado os seus esforços mudando estruturas e aprimorando os processos de trabalho, o que impacta diretamente no capital humano e nas funções de seus colaboradores. Os indivíduos passam a ser percebidos como ativadores inteligentes e como parceiros capazes de gerar conhecimento e conduzir a empresa à excelência e ao sucesso (CARDOSO, 2012).

No entanto, para além de inserir conceitos de Recursos Humanos (RH) ou de Gestão de Pessoas, é interessante destacar que muito tem sido discutido pelos teóricos da área sobre quais deveriam ser as atribuições do setor que cuida das pessoas nas instituições.

Ulrich (2000) teoriza sobre esse assunto e expõe três principais correntes, quais sejam: a) a primeira defende uma estrutura focada somente em processos e rotinas administrativas; b) a segunda versa sobre a adoção de parcerias a fim de formar um RH com foco na gestão de pessoas estratégica; e c) a terceira sustenta que todas as funções da área deveriam ser terceirizadas. Ulrich (2000) lembra também que a estrutura e a direção da área de RH mudam na medida em que se dá ênfase aos resultados.

Este estudo, alinhado com a segunda corrente apresentada por Ulrich (2000), apresenta algumas das funções administrativas do setor ora discutidas, a saber: selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas a fim de torná-las uma equipe, cujo propósito é que cada um conheça seu papel e coopere com os demais por meio de objetivos definidos. Tais funções são designadas aos administradores e, praticamente em todas as empresas, são realizadas pelo setor de Recursos Humanos (LACOMBE, 2005).

Ainda acerca do tema, Dutra (2009) acredita que a área de Recursos Humanos precisa adotar modelos que favoreçam o desenvolvimento das pessoas ao invés do controle. Para o autor, o controle das pessoas estava traduzido nas práticas de RH vinculadas à captação, remuneração, capacitação, carreira, desempenho, movimentação, entre outras. Sobretudo, acredita ser necessária a busca de desenvolvimento e satisfação mútuos, adotando-se como premissa principal que tanto a empresa quanto as pessoas são dinâmicas (DUTRA, 2009).

Tais apontamentos de [Dutra \(2009\)](#) alinham-se ao teorizado, tempos antes, por [Ulrich \(1998\)](#), quando este afirma que o setor de RH deve ter papéis múltiplos e não singulares, com destaque tanto para o operacional quanto para o estratégico. O foco é no trabalho por parcerias, sem deixar de monitorar as atividades e de assumir a responsabilidade de metas qualitativas e quantitativas de curto e longo prazo. Desse modo, o RH não deixa de ser o que era, mas adota novas funções, cujas práticas são as mesmas, porém os processos de condução adotam uma abordagem diferente, a qual relaciona os objetivos pessoais dos colaboradores com as necessidades estratégicas da organização.

A nova abordagem faz com que a área seja então denominada Gestão de Pessoas, passando a refletir sobre o capital humano, definido por [Silva Filho e Benedicto \(2008\)](#) como uma combinação de capacidades individuais, habilidades, experiência, inovação, valores e cultura da organização. Tal aceção vai ao encontro do dito anteriormente por [Starec, Gomes e Bezerra \(2006\)](#), ao dissertaram acerca da importância das pessoas para a organização e concluíram que, ao mesmo tempo em que elas tornam o ambiente complexo, devido à necessidade de compatibilização entre seus padrões de comportamento, dão vida para o sistema, contribuindo para consolidar a cultura organizacional por meio de normas, valores e atitudes.

No que se refere às políticas e práticas de gestão de pessoas, [Dutra \(2009\)](#) as define como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da relação entre a empresa e seus colaboradores. Os estudos de [Wood Jr., Tonelli e Cooke \(2011\)](#), assim como os de [Vanelle, Santos e Santos \(2011\)](#), demonstram a influência que o contexto político e econômico exerce sobre as condutas de RH e, nesse sentido, explicam que as práticas de gestão de pessoas podem apresentar semelhanças entre empresas por estarem atreladas aos aspectos do mercado e às exigências do ambiente de negócios, em que se inserem.

As práticas de gestão de pessoas, de acordo com [Ulrich \(2000\)](#) dividem-se em seis categorias: a) contratação, recrutamento e seleção – interno, externo, misto, terceirizado –; b) treinamento e desenvolvimento – integração inicial, capacitação, aperfeiçoamento –; c) avaliação – autoavaliação, avaliação aos pares, pela chefia, pelos clientes internos e externos, avaliação 360º –; d) recompensas, remuneração e benefícios – remuneração variável, remuneração funcional, remuneração por competências; e) plano organizacional e comunicação – estratégias, imagem da empresa e *endomarketing*. Para [Leite e Albuquerque \(2009\)](#), essas políticas podem ser empregadas de forma combinada, de modo a construir diferentes estratégias organizacionais.

Em termos de gestão estratégica de pessoas, [Moraes \(2015\)](#) afirma que, frente à crescente valorização do capital intelectual, resultado das exigências da sociedade do conhecimento, as organizações têm, de uma maneira geral, procurado colocar em prática novas formas de gestão de pessoas, a fim de melhor administrar as mudanças que são obrigadas a enfrentar. Essa necessidade de se pensar em recursos humanos sob esse aspecto decorre das exigências de um ambiente externo globalizado, no qual não há mais espaço para a linearidade e, sendo assim, força as organizações a se reformularem.

Diante de tal circunstância, [Lacombe e Tonelli \(2001\)](#) apontam a existência de um *gap* entre as necessidades previstas para a implantação desse novo modelo organizacional e as realidades, no que se refere a pessoas com competências para implantá-las.

Nesse sentido, as organizações têm procurado realizar mudanças em seu sistema organizacional através da inserção de novas estratégias, que compreendem tanto equipamentos como mudanças na gestão de trabalho por meio da adoção de métodos e técnicas que induzem maior participação de seus trabalhadores ([MORAES, 2015](#)).

A gestão estratégica de pessoas visa à concentração do talento administrativo e dos investimentos de produtos de consumo na formação de bens intelectuais e atitudes pessoais mais importantes para as necessidades do grupo onde a organização está inserida.

Ainda sobre essa temática, [Moraes \(2012\)](#) ressalta que as organizações, atualmente, tendem a atrelar o seu sucesso à forma de gerir suas pessoas, buscando desenvolver uma equipe coordenada e preparada para desafios. Dessa forma, evidencia-se a gestão por competências, um dos assuntos muito estudados na área da administração de recursos humanos, tendo por base o alinhamento entre os objetivos da organização e as competências dos colaboradores que nela atuam.

Nesse contexto, um gerenciamento de pessoas com foco no desenvolvimento de competências significa fornecer aos trabalhadores acesso à informação, permitindo que eles entrem em parcerias, aprendendo com os outros, dentro e fora da empresa. As inovações mais importantes surgem justamente dessas parcerias com outros colaboradores, com outras equipes, com clientes, com fornecedores e com distribuidores ([MORAES, 2015](#)).

Ampliando a discussão, [Durand \(2006\)](#) explica que a competência organizacional é a combinação das competências individuais de cada sujeito que forma a equipe de trabalho, que permite à empresa projetar, fabricar, distribuir produtos e serviços para diferentes clientes em mercados diversos. Ou seja, utiliza-se das “forças” organizacionais, para atender ao ambiente externo, fator essencial para existência da organização.

Trazendo a temática para o ambiente de trabalho proposto como caso nesta pesquisa, com relação à gestão estratégica de pessoas relacionada a uma gestão por competências, é preciso mencionar que, no setor da administração pública, os primeiros estudos aconteceram nos Estados Unidos e Reino Unido na década de 1980, coincidindo com a introdução do sistema de gestão conhecido como *New Public Management*, de acordo com [Hondegghem, Horton e Scheepers \(2006\)](#). Ainda segundo os autores (2006), esse tipo de administração pública gerencial chegou ao Brasil com a reforma administrativa do Estado, no ano de 1989.

[Hondegghem, Horton e Scheepers \(2006\)](#) também apontam que a tendência é propor a gestão por competências como indutora das contínuas mudanças enfrentadas pelo setor público, a partir da qualificação crescente. Outra observação dos autores é a de que a competência é considerada um elemento transformador da burocracia tradicional no sentido da flexibilidade e adaptabilidade.

Sendo assim, [Leite e Albuquerque \(2009\)](#) entendem que todos os colaboradores, de todos os diferentes níveis da organização, principalmente quando se trata de um serviço público, deveriam engajar-se na formulação das estratégias, visando a um processo contínuo e interativo. Destarte, complementam [Vanelle, Santos e Santos \(2011\)](#), baseados em [Ulrich \(2005\)](#), a gestão de pessoas estratégica precisa alinhar as políticas e práticas e os objetivos da empresa ao desenvolvimento de competências individuais. [Dutra \(2009\)](#), a partir do mesmo traço teórico, comenta que a gestão de pessoas deve alinhar os objetivos da organização ao dos profissionais nela inseridos, reforçando a importância das relações de trabalho e o papel estratégico da gestão de pessoas.

Diante do exposto, acredita-se que a primeira tática a ser operacionalizada por uma organização inserida na contemporaneidade, seja ela pública ou privada, é repensar as atividades próprias da área de gestão de pessoas em termos estratégicos, ou seja, considerar a integração entre os objetivos institucionais, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

### 3 Procedimentos metodológicos

Em termos metodológicos, este estudo adota a abordagem qualitativa, que, segundo [Godoy \(1995, p. 62\)](#), tem “[...] como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural.” e, ainda, por meio da “[...] obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.” ([GODOY, 1995, p. 58](#)).

Nesse sentido, esta pesquisa buscou conhecer o fenômeno da gestão estratégica de pessoas, alinhada à de competências e, a partir da visão dos gestores de uma instituição de ensino superior pública federal, compreender se ele existe ou não naquele ambiente.

Considera-se ainda que se trata, aqui, de um levantamento de campo, uma vez que este método se caracteriza pela interrogação direta, solicitando informações das pessoas das quais se deseja compreender o comportamento, sendo menos aprofundado que um estudo de caso, mas mais abrangente no sentido de ser possível captar todo o universo pesquisado ([GIL, 2002](#)). Dessa forma, a presente pesquisa interrogou a alta direção, responsável pela parte estratégica, da área de gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), analisando assim o acontecimento da gestão estratégica de pessoas e um espaço específico. O estudo ocorreu no período de outubro a dezembro de 2016, e a população foi composta por quatro profissionais da área de gestão de pessoas que, na instituição, atuam em cargos de direção. Esses sujeitos foram assim selecionados por terem representatividade junto ao setor de gestão de pessoas da UFSC, compondo a sua alta direção, sendo eles os responsáveis pelas estratégias, caminhos e objetivos a serem traçados.

No que se refere à coleta de dados, foi realizada, além da pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada com sujeitos amostrais, identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3) e Entrevistado 4 (E4), os quais foram questionados sobre a gestão estratégica de pessoas, no sentido de alinhamento com as políticas, as práticas e os objetivos da instituição e o desenvolvimento de competências dos servidores. Para alcançar os resultados, utilizou-se a análise de conteúdo, que, segundo [Bardin \(2002\)](#), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens. Ou seja, a partir da resposta dos sujeitos, buscaram-se subsídios, no conteúdo das mensagens, para confirmar ou não a existência do fenômeno no ambiente ora apresentado.

### 4 Apresentação e discussão dos dados

Consideradas as respostas obtidas durante as entrevistas e observadas as funções que a área de gestão de pessoas deve desempenhar em termos de gestão estratégica, correlacionada às competências e ao desenvolvimento delas na teoria, obtiveram-se resultados que versam sobre as políticas de gestão de pessoas na instituição, além de práticas, melhorias e adequações necessárias e desafios. Assim, sobre a política de gestão de pessoas, o Entrevistado 3 (2016) explica que

“ [...] todo desenvolvimento das políticas da área de gestão de pessoas é fomentado e consubstanciado em um Colegiado. A Universidade é gestada por meio de um Colegiado. Essa gestão [2016-2020] veio com essa premissa, então nós trabalhamos em conjunto na iminência de efetivar algumas ações de parcerias (ENTREVISTADO 3, 2016).

Sobre as práticas de gestão de pessoas, os entrevistados comentam que

“ [...] estão alinhadas com as metas e objetivos da instituição, por exemplo, o plano anual de capacitação, formação acadêmica, a possibilidade dos servidores de cursarem os cursos de pós-graduação, a avaliação de desempenho, a solução de conflitos entre os servidores, a promoção e vigilância em saúde e o gerenciamento dos processos de trabalho (ENTREVISTADO 2, 2016).

“ [...] as práticas que a gente tem aqui, apesar de precisar ainda de melhorias e de mais alinhamentos com uma gestão estratégica, são pensadas com base na missão, no objetivo e no planejamento da instituição (ENTREVISTADO 4, 2016).

Um exemplo empírico é evidenciado pelo Entrevistado 4, quando afirma que

“ [...] quando a gente faz, por exemplo, contratação, [...] a admissão dos servidores aqui, ela é pensada para atingir um objetivo de ensino, pesquisa e extensão, então ela está alinhada com o objetivo, com a atividade fim da instituição. A gente faz mediante a demanda que a Universidade apresenta (ENTREVISTADO 4, 2016).

Na mesma direção está o posicionamento do Entrevistado 2:

“ Na admissão, no recrutamento e seleção, acho que também se relaciona [a gestão estratégica de pessoas], porque ali vai selecionar os prováveis profissionais que irão entrar na UFSC. Na avaliação de desempenho, vai avaliar o desempenho profissional do servidor, no contexto do seu ambiente de trabalho, em relação aos seus pares, colegas, chefias, e acho que tudo que se relaciona à gestão de pessoas está relacionado aos objetivos e às metas da instituição (ENTREVISTADO 2, 2016).

Observa-se, nas respostas, que as práticas de gestão de pessoas vão ao encontro do dissertado por Ulrich (2000) e também por Leite e Albuquerque (2009) de que as práticas devem ser construídas em comum acordo com as estratégias organizacionais. Destaca-se, também que, na visão dos entrevistados, identificam-se traços do que foi teorizado por Dutra (2009), sobre a gestão de

pessoas estar alinhada aos objetivos tanto da organização quanto dos profissionais nela inseridos; no entanto não é possível afirmar que ocorre efetivamente a gestão estratégica de pessoas.

Tal impossibilidade justifica-se pelas declarações unânimes dos entrevistados sobre a necessidade de adequações e melhorias, naquilo que se refere a gestão estratégica de pessoas. Nesse sentido, o Entrevistado 1 declara que

“ [...] há muito que evoluir nesse sentido [gestão estratégica de pessoas]. É preciso construir uma política de movimentação, uma política de valorização do servidor, o que é muito limitado às vezes pela legislação, e no serviço público nós estamos amarrados às legislações, o que não permite hoje, por exemplo, valorizar um servidor que tem um bom desempenho, ele acaba tendo, o mesmo crescimento profissional que um servidor que não tem um desempenho tão bom (ENTREVISTADO 1, 2016).

Sob a mesma ótica, um dos entrevistados comenta: “[...] acho que tem muitas coisas que podem ser melhoradas, como a capacitação das chefias, que acho que é um ponto importante, pois nem todos estão capacitados a exercer o seu papel de chefe” (E2, 2016), ao passo que o Entrevistado 4 diz que:

“ [...] a gente precisa aperfeiçoar muitas técnicas, ser mais proativo, eu diria, hoje eu acho que a gente tem uma gestão mais reativa, a gente vai atendendo às demandas que vão surgindo, então acho que esse é o desafio principal que a gente tem (ENTREVISTADO 4, 2016).

Quanto aos desafios encontrados para que a área seja pontuada como estratégica, principalmente no que diz respeito à relação com o desenvolvimento de competências, é mister destacar a importância de uma política institucional em relação às competências, como explica o Entrevistado 3, ao questionar: “como eu vou desenvolver as competências, por exemplo do cargo de administrador [...], se eu não tenho definidas as competências institucionais?” (ENTREVISTADO 3, 2016).

Diante das informações relatadas, nota-se que os entrevistados observam ações esparsas e que há preocupação dos gestores no sentido de ir na direção do desenvolvimento estratégico de competências, as quais no momento são tratadas em cursos de capacitação generalizados. Esse fato é observado pelos entrevistados, os quais inclusive ressaltam que ações mais específicas se encontram em processo de planejamento, e não na realidade cotidiana atual da instituição, visto que os gestores assumiram seus cargos há menos de um ano. Todavia, vale dizer que as respostas de forma uníssona concordam com o teorizado por Ulrich e Brockbank (2005) e Dutra (2009), no sentido de que a gestão

estratégica de pessoas precisa estar alinhada tanto às políticas e práticas como também aos objetivos da instituição. Estes, por sua vez, devem promover o desenvolvimento das competências individuais, reforçando as relações de trabalho e o papel estratégico das pessoas nas organizações.

## 5 Considerações finais

Diante de um contexto mundial globalizado, no qual o modelo econômico praticado exige da área de gestão de pessoas uma postura mais dinâmica e proativa na proposição de soluções corporativas, crê-se que as rotinas operacionais precisam estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Inclusive, tanto a teoria quanto os fatos empíricos alertam para a necessidade de o setor de gestão de pessoas ter papel protagonista na definição do planejamento estratégico das organizações, visto que se trata da área mediadora entre os objetivos pessoais dos colaboradores e aqueles da organização.

Considerada tal perspectiva, este estudo teve como objetivo verificar se a UFSC possui características estratégicas no que se refere à gestão de pessoas na percepção dos gestores responsáveis por tal área, considerando o fato de que a gestão estratégica de pessoas está alinhada às competências e ao desenvolvimento delas. Ao final da pesquisa, entende-se que o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que foi possível, por meio das entrevistas realizadas com os quatro gestores, verificar algumas ações praticadas pela instituição e, principalmente, que há o entendimento sobre a relação entre gestão estratégica de pessoas e competências e ainda, que há a compreensão de que são necessárias melhorias e indícios de que se pretende avançar nessa direção.

Essa percepção pode ser percebida nas falas dos entrevistados, que mantiveram o mesmo discurso ao defenderem que as ações das equipes de gestão de pessoas da UFSC estão (ainda que não totalmente) alinhadas aos objetivos e metas da instituição, buscando trazer suas três grandes áreas – ensino, pesquisa e extensão – ao encontro do que se pretende fazer com a sua força de trabalho, proporcionando ganhos tanto para o trabalhador, para a Universidade e para a sociedade que usufrui dos seus serviços.

Cabe destacar também a reflexão trazida por um dos entrevistados ao dizer que o trabalho da gestão de pessoas dentro da UFSC está muito atrelado às questões legais, limitando as ações do gestor, que, muitas vezes, vê-se impedido de incentivar o desenvolvimento de competências de uma maneira mais eficaz. Esse fato também está atrelado à postura reativa da UFSC, relatada por um dos entrevistados, visto que é necessária a sujeição à legislação em vigor, o que acaba por impor barreiras à inovação no desenvolvimento de competências.

Entretanto, é importante dizer que este estudo, por ser um caso específico, não permite generalizações, visto que foram realizadas entrevistas apenas com os gestores, sem conhecer a opinião dos servidores sobre o problema ora discutido. Desse modo, recomenda-se que novos estudos sejam realizados, tanto no contexto aqui apresentado, com o intuito de prover a instituição com instrumentos que possam auxiliá-la a incrementar o seu Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, quanto estudos comparativos com outras instituições de ensino superior públicas ou privadas.

Por fim, vale refletir sobre a circunstância de que o serviço público, apesar de possibilitar a estabilidade do servidor, enfrenta as instabilidades do mundo contemporâneo e, sendo assim, conforme destacaram **Hondeghem, Horton e Scheepers (2006)**, é preciso pensar na gestão por competências como indutora das contínuas mudanças enfrentadas por tal setor. Nesse sentido, e a partir da análise resultante deste estudo, considera-se a necessidade da UFSC rever sua política de gestão de pessoas, tornando-a mais proativa.

## Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- CARDOSO, J. M. R. *Gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial do Sistema Universidade Aberta do Brasil*. 2012. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- DAVID, P. A.; FORAY, D. *Economic fundamentals of the knowledge society*. Policy Futures in Education, v. 1, n. 1, 2003. Disponível em: <citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.123.555&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 02 ago. 2016.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, n. 1, p. 261-292, 2006.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2009.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- HANDY, C. B. *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258. 2006.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *RAC*, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001

LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. *Rev. Adm., UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 327-342, maio/ago. 2009.

MORAES, A. P. Gestão estratégica de pessoas. *Especialize - Revista On-Line IPOG*. Goiânia. 9. ed. 2015. Disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/download-arquivo-site.sp?arquivo=gestao-estrategica-de-pessoas-815983.pdf>>. Acesso em 17 jul. 2017.

MORAES, T. P. *A Gestão por Competências nas Instituições de Educação Superior Públicas de Santa Catarina*. 2012. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SILVA FILHO, C. F.; BENEDICTO, G. C. *Aprendizagem e gestão do conhecimento: fundamentos teóricos e experiências práticas*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2008.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.

VANELLE, R. M.; SANTOS, E. T.; SANTOS, L. B. Práticas de gestão de pessoas: um estudo de casos múltiplos em empresas de bens de capital. *Exacta*, São Paulo, v. 9, n.2, p. 179-196.2011.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos estratégicos*. Tradução Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil. *RAE*, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, maio/jun. 2011.