



UFPE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

MARCO ANTÔNIO GOMES DOS SANTOS

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO PROGRAMA
DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFPE**

**Recife,
2021**

MARCO ANTÔNIO GOMES DOS SANTOS

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO PROGRAMA
DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Departamento de Ciência da Informação da
Universidade Federal de Pernambuco como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Gestão da Informação.

Orientador:

Prof. Dr. Silvio Luiz de Paula

**Recife,
2021**

Catalogação na fonte
Biblioteca Joaquim Cardozo – Centro de Artes e Comunicação

S237g Santos, Marco Antônio Gomes dos
A Gestão da Informação no processo de criação do Programa de
Gestão por Competências na UFPE / Marco Antônio Gomes dos Santos. –
Recife, 2021.
99p.: il.

Orientador: Sílvio Luiz de Paula.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal
de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Departamento de Ciência
da Informação. Curso de Gestão da Informação, 2021.

Inclui referências.

1. Ciência da Informação. 2. Gestão da informação. 3. Gestão de
Pessoas por Competências. I. Paula, Sílvio Luiz de (Orientador). II. Título.

020 CDD (22. ed.)

UFPE (CAC 2021-81)



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Artes e Comunicações
Departamento de Ciências da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFPE (Título do TCC)

Marco Antônio Gomes dos Santos (Autor)

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Graduação em Gestão da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado em de de 2021.

Banca Examinadora:

Profº. Dr. Sílvio Luiz de Paula (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profª. MSc. Marcela Lino da Silva (1º examinador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prfª. MSc. Carolina Machado Ramalho Dias Luz (2º examinador)
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar presente em todos os momentos da minha vida.

A minha família, em especial aos meus pais, Orlando e Marlene, que contribuíram para o meu desenvolvimento e conquistas em todas as etapas educacionais.

A minha esposa, Fernanda Maria, pela capacidade de compreender a importância de se aprender cada vez mais.

Ao meu orientador, Professor Doutor Sílvio Luiz de Paula por toda colaboração na construção desse trabalho, pelo bom humor, pelo vasto conhecimento que possui e pelas correções acertadas.

Aos colegas do Curso de Gestão da Informação, pelo companheirismo no processo de ensino e aprendizagem.

Dedico a minha família, especialmente esposa e filhos, pois é com eles que a vida faz sentido e me faz ultrapassar barreiras. Sem a família as expectativas de um futuro melhor ficam sem sentido, pois é ela que nos faz crescer e ajuda a alcançar os objetivos almejados.

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.” (Peter Drucker).

SANTOS, Marco Antônio Gomes. **A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFPE.** Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Gestão da Informação – Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.

RESUMO

Usar um sistema de informações como estratégia para realizar a gestão de pessoas por competências enfatiza a forma como a informação poderá ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e metas. A gestão da informação inclui a sua criação, obtenção, armazenamento, distribuição e uso da informação, um processo que quando administrado corretamente contribui para o sucesso da organização. Os fluxos informacionais quando bem conduzidos colabora para a organização e o compartilhamento das informações no ambiente organizacional. As transformações ocorridas devido ao surgimento de novas tecnologias têm impulsionado as organizações a tomarem outros rumos, principalmente na área de gestão de pessoas. Nessa perspectiva surge o modelo de gestão de pessoas por competências, uma nova estratégia das organizações. O presente trabalho buscou propor um modelo de gestão de pessoas por competências para Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) com as práticas necessárias em gestão da informação. Para alcançar esse objetivo a pesquisa verifica como se deu a gestão da informação no processo de implantação do programa de gestão de pessoas por competências em três Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, mostra a evolução do processo de gestão da informação na implantação do programa de gestão de pessoas por competências na UFPE e analisa de que forma ocorreu a gestão da informação durante o processo de criação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFPE. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, descritiva explicativa. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental, entrevistas e análise de website. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram a busca em melhorar os processos em gestão da informação na UFPE e suas dificuldades para implantar o seu programa de gestão de pessoas por competências.

Palavras-chave: Ciência da Informação. Gestão da informação. Gestão de pessoas por Competências.

SANTOS, Marco Antônio Gomes. **INFORMATION MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CREATING THE SKILLS MANAGEMENT PROGRAM AT UFPE**. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Gestão da Informação – Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.

ABSTRACT

Using an information system as a strategy to carry out competence-based people management emphasizes how information can help the organization achieve its objectives and goals. Information management includes creating, obtaining, storing, distributing and using information, a process that when properly managed contributes to the organization's success. Information flows when well conducted collaborate for the organization and the sharing of information in the organizational environment. The transformations that have occurred due to the emergence of new technologies have driven organizations to take other directions, mainly in the area of people management. In this perspective, the competency-based people management model emerges, a new strategy for organizations. The present work sought to propose a competency-based people management model for the Federal University of Pernambuco (UFPE) with the necessary practices in information management. In order to achieve this objective, the research verifies how information management took place in the process of implementing the people management program by competencies in three Federal Institutions of Higher Education in Brazil, showing the evolution of the information management process in the implementation of the competence-based people management at UFPE and analyzes how information management occurred during the process of creating the competency-based people management model at UFPE. This is a case study with a qualitative, descriptive and explanatory approach. As a data collection instrument, documentary research, interviews and website analysis were used. Data analysis was performed through content analysis. The results evidenced the search to improve the processes in information management at UFPE and its difficulties to implement its competence-based people management program.

Keywords: *Information science. Information management. competence-based people management.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEAJud - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DITCON - Divisão de Tecnologia da Informação e Comunicação

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

PAI – Plano de Ação Institucional

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PEI - Plano Estratégico Institucional

PROCIT - Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação

PROGECOM – Programa de Gestão por Competências

PROGEPE - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida

PROGEDEP – Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

TRT6 – Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFT – Universidade Federal do Tocantins

UFABC – Universidade Federal do ABC

UFRN – Universidades Federal do Rio Grande do Norte

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Competência – Taylorismo-Fordismo (1910-1920)

Quadro 2: Competência – Corrente Americana (1970-1980)

Quadro 3: Competência – Corrente Francesa (1990)

Quadro 4: Competência – Modelo Integrado (2000 em diante)

Quadro 5: Gestão estratégica de pessoas x Gestão por competências

Quadro 6: Tipos de fontes de informação

Quadro 7: Classificação das fontes de informação

Quadro 8: Perfis dos entrevistados

Quadro 9: Websites das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil

Quadro 10: Etapas para implantação do programa de gestão de pessoas por competências

Quadro 11: Modelo de Gestão de Pessoas por Competências

Quadro 12: Sistema PROGECOM

Quadro 13: Da Gestão por Competências

Quadro 14: Do desenvolvimento por competências

Quadro 15: Do Banco de Talentos

Quadro 16: Da Seleção Interna por Competência

Quadro 17: Fase 01 Estratégia

Quadro 18: Fase 02 Organizacional

Quadro 19: Fase 03 Setorial

Quadro 20: Fase 04 Monitoramento

Quadro 21: Fontes de Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As três dimensões da competência

Figura 2 – Modelo de gestão por competências

Figura 4 - Fluxo da Informação: Modelo Davenport

Figura 5 - Tarefas do processo de gerenciamento de informação

Figura 6 - Etapas do Fluxo da Informação

Figura 7: Desenho Metodológico

Figura 8 - Organograma da PROGEPE

Figura 9: Interface de login do Sistema PROGECOM

Figura 10: Interface do Sistema PROGECOM

Figura 11: Modelo de administração da informação

Figura 12: Modelo de proposta do programa de gestão por competências

Figura 13: Roteiro da etapa 01- Estratégica

Figura 14: Roteiro da etapa 02- Organizacional

Figura 15: Roteiro da etapa 03 – Setorial

Figura 16: Roteiro da etapa 04 – Monitoramento

Sumário

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 OBJETIVO GERAL	17
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.2 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL	20
2.2 A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS	28
2.3 UMA ABORDAGEM SOBRE: CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO, FONTES DE INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E FLUXO INFORMACIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1 COLETA DE DADOS	49
3.2 ANÁLISE DE DADOS	52
3.3 DESENHO METODOLÓGICO	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1 Caracterização da organização estudada.....	54
4.2 Histórico da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e das atividades realizadas durante o processo de implantação do programa de gestão de pessoas por competências na UFPE	55
4.3 Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil que promoveram ações para implantar o programa de gestão de pessoas por competências em suas unidades	59
4.4 Análise dos resultados da evolução do processo de gestão da informação na implantação do programa de gestão de pessoas por competências na UFPE	61
4.5 Proposta de Modelo de Gestão de Pessoas por Competências baseado no Programa de Gestão de pessoas por Competências do TRT6 (PROGECOM) com as práticas necessárias em gestão da informação	64
4.5.1 Sistema PROGECOM.....	64
4.5.2 Proposta de Modelo de Gestão de Pessoas por Competências para UFPE com as práticas necessárias em gestão da informação	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas várias transformações ocorreram devido à globalização e por este motivo houve aumento da competitividade entre as organizações. Estas mudanças ocorreram nas organizações principalmente na área de gestão. Esta nova gestão traz conceitos de inovação, flexibilidade, trabalho em equipe e decisões descentralizadas.

Dessa forma, a gestão por competências passa a ser uma alternativa para as organizações, a qual vem cada dia mais sendo discutida. Nesse contexto, Gramigna (2017, p. 1), ressalta que:

A gestão de pessoas por competências é um modelo que foi adotado primeiramente nos anos 1970, nos Estados Unidos, e durante as duas décadas seguintes foi introduzido nas empresas europeias. No Brasil, chegou no mercado a partir de 1990, com as primeiras publicações e a implantação de projetos importados ou impulsionados pelas multinacionais, sob orientação de suas matrizes em outros países.

Ao mesmo tempo, essa autora define gestão por competências como: “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas” (GRAMIGNA, 2017, p. 1).

Em consequência disso, valorizar o conhecimento dos funcionários de uma organização provocou mudanças na área de gestão de pessoas, pois o trabalhador exerce importante papel no desenvolvimento organizacional. Por este motivo, houve uma preocupação quanto às competências necessárias para cada colaborador exercer a sua função. Sendo assim, promover mecanismos efetivos de motivação dos colaboradores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais contribuem para alcançar os objetivos traçados.

Entretanto, ao incorporar o conceito de competência, passa-se a identificar as pessoas com potencial de crescimento, o que conduz a organização a adotar processos de treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, criando inclusive o conceito de universidade corporativa, em que todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado às competências necessárias para desenvolver suas funções na organização.

Em virtude do que foi mencionado, Carbone, et al., (2016, p. 36) argumenta que:

Existem diferentes argumentos para justificar a importância da gestão por competências. Diante das transformações sociais, econômicas e culturais por que passa a sociedade contemporânea, decorrentes da intensificação da competitividade, processo de globalização, avanços tecnológicos e transformações nas estruturas dos mercados, as organizações têm sido desafiadas constantemente a modernizar seus sistemas de produção, e apresentar respostas inovadoras e dinâmicas, sejam elas em produtos, em processos produtivos, ou em seus modelos de gestão de pessoas, de forma que consigam aprimorar continuamente o seu desempenho.

Levando-se em consideração esse aspecto, a gestão por competências passa por um processo contínuo e deve estar alinhada com as estratégias organizacionais. Adotar a gestão por competências implica em redirecionar as ações tradicionais da área de gestão de pessoas e formalizar alianças estratégicas para capacitar e desenvolver as competências necessárias para alcançar os objetivos.

Em vista dos argumentos apresentados, Fernandes (2013, p. 60), considera que:

[....] dentre os diversos recursos que compõem uma organização, as competências das pessoas apresentam o maior valor, porque não só elas são “recursos” valiosos à disposição da organização (com sua criatividade, iniciativa, expertise), mas também porque são elas que constituem, desenvolvem e gerenciam os outros recursos.

Assim, para atender às exigências das grandes e velozes transformações sociais, culturais e econômicas nos últimos anos, as organizações públicas se viram obrigadas a reverem seus modelos internos de gestão, pressupondo a presença de servidores preparados para este contexto.

Por isso, percebe-se que as organizações contemporâneas necessitam de informação e conhecimento para a tomada de decisão e solução de problemas. Nesse contexto, a gestão da informação auxilia as organizações a lidarem com uma variedade de insumos informacionais, a fim de utilizá-los na tomada de decisão, na produção de novos conhecimentos e na competitividade das organizações (CARVALHO, 2012).

De acordo com Valentim e Santos (2014, p. 22):

Os desafios da gestão da informação envolvem o domínio sobre a informação formalizada [registrada] em algum suporte, de modo que supra as necessidades e demandas dos sujeitos organizacionais, visando um ambiente organizacional dinâmico, e cujos processos informacionais perpassam desde a geração até o uso. Para tanto, atender o contexto da gestão da informação pressupõe que os gestores conheçam as etapas/fases ou processos que a constituem.

Consciente da importância da gestão da informação como recurso estratégico no processo de implantação do programa de gestão de pessoas por competências e que o acompanhamento do funcionamento do fluxo informacional está relacionado ao sucesso da organização no alcance dos seus objetivos, a gestão por competências surge como uma inovação mais eficiente e eficaz.

De acordo com Oliveira (2010), em busca de atingir eficientemente os objetivos de uma organização, a gestão da informação se manifesta de forma distinta nos três níveis hierárquicos das organizações. O nível mais baixo da pirâmide exige mais especificidade na resolução dos problemas, enquanto o nível mais alto está focado nas decisões estratégicas de modo mais amplo.

Com base no exposto, considerando o fluxo informacional no processo de implantação de um programa de gestão de pessoas por competências, quando se trata sobre a gestão da informação é necessário entender que o contexto informacional é um aspecto importante para a organização, pois os fluxos e o uso de uma informação dependem desse contexto.

Nesse sentido, a partir de um estudo de caso na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), este trabalho traz algumas considerações focando no seguinte problema: Como seria o modelo de gestão de pessoas por competências da UFPE a partir das dificuldades e necessidades identificadas nos fluxos e gestão da informação do processo de criação deste modelo na instituição?

Por isso, a relevância deste estudo está na compreensão de que a gestão da informação é responsável por atender as necessidades e demandas informacionais no contexto organizacional e requer o estabelecimento de passos sistematizados, organizados e estruturados pelos quais os fluxos informacionais são responsáveis.

Dessa forma, nessa seção são abordados os objetivos gerais e específicos, e a justificativa da pesquisa. No capítulo 2 o referencial teórico, no qual há uma explanação sobre gestão por competências individual e organizacional, a implantação do modelo de gestão por competências e o impacto na gestão de pessoas e uma abordagem sobre: ciência da informação, informação, gestão da informação, fontes de informação, gestão do conhecimento e fluxo informacional no ambiente

organizacional. No capítulo 3 a metodologia e no capítulo 4 apresentação e análise dos resultados. Para concluir, o capítulo 5 traz as considerações finais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

- Propor um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências para UFPE com as práticas necessárias em gestão da informação.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos, executados no período de 01 de março a 15 de abril de 2021:

- Verificar como se deu a gestão da informação no processo de implantação do programa de gestão de pessoas por competências em três Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil;
- Mostrar a evolução do processo de gestão da informação na implantação do programa de gestão de pessoas por competências na UFPE;
- Analisar de que forma ocorreu a gestão da informação durante o processo de criação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

1.2 JUSTIFICATIVA

A inquietação com a competitividade no mundo globalizado e as diversas transformações no ambiente organizacional, bem como, captar novas formas de gerir seus recursos humanos, as organizações buscam inovações para administrar com eficiência e eficácia o seu capital humano. Diante dessa nova exigência imposta pelo mercado a gestão de pessoas por competências destaca-se sugerindo uma nova forma de estruturar os recursos humanos da organização, auxiliando no aprimoramento das pessoas.

Além disso, a gestão de pessoas por competências tem como objetivo identificar as competências que a organização necessita e quais já existem na organização, possibilitando utilizar tais informações para desenvolver e capacitar os funcionários, realocando os talentos para cargos onde seu potencial seja melhor aproveitado.

De acordo com Fleury e Fleury (2004b, p. 46):

A competitividade de uma organização seria assim definida pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formar um círculo que se retroalimenta.

No entanto, todo esse processo requer o levantamento de fontes de informações e o acompanhamento e análise do fluxo informacional ocorrido durante a sua implantação, pois este é constituído pelo modo como os indivíduos tratam e compartilham a informação no ambiente em que estão inseridos. Para Barreto (2002) os fluxos de informação referem-se ao seguimento, sequência, sucessão de eventos produzidos de modo dinâmico, que originam o encadeamento ou a vicissitude dos acontecimentos das práticas da informação.

Para Araújo e Fachin (2015, p.84):

As fontes de informações são registros utilizados ao longo da vida do ser humano, possibilitando ampliar a visão do mundo em que vive e sobre as coisas que estão a sua volta. No campo científico são aquelas que nos permitem criar, recriar e ter acesso ao conhecimento sobre um assunto ou área de nosso interesse ou pesquisas. De modo que, as fontes de informações são referências sobre o que está registrado e disponível ao ser humano, possibilitando reinventar ou compreender melhor seu objeto de estudo.

Por isso, de acordo com Rodrigues e Blattmann (2011, p.48)

Nos estudos em gestão da informação, também é importante compreender os processos que envolvem os fluxos informacionais nas organizações. Os fluxos de informação podem ser entendidos como as etapas que compreendem os momentos de interação e transferência da mensagem entre um emissor e um receptor.

Nesse contexto, este estudo justifica-se pela necessidade de resposta ao objetivo geral através de revisão da literatura, para propor um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências para UFPE com as práticas necessárias em gestão da informação, suas vantagens e características, revelando suas nuances, analisando se a mesma é capaz de agregar valor para a organização.

Justifica-se ainda pela perspectiva prática ao sugerir um roteiro, guia de implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências. Também, justifica-se pela perspectiva teórica ao unir saberes da gestão de informação e gestão de pessoas para entregar uma melhor forma de entender um fenômeno, mostrando a complementaridade dos saberes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a revisão de literatura que dará suporte ao entendimento da temática e contribuirá para responder o problema de pesquisa definido. Para tanto, na subseção 2.1 será abordado a gestão por competências individual e organizacional e na subseção 2.2 será discutido sobre a implantação do modelo de gestão por competências e o impacto na gestão de pessoas. Também, na subseção 2.3 será feita uma abordagem sobre: o objeto informação e a importância dos seus fluxos para a gestão da informação e do conhecimento no ambiente organizacional.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

Para começar este estudo, é necessário entender qual é a nova visão que o mundo globalizado gerencia o recurso humano e que benefício essa nova perspectiva traz, em termos econômicos para a organização e em termos de desenvolvimento para os trabalhadores e, obviamente, porque a gestão por competências é o instrumento ligando essas duas visões que parecem ser antagônicas.

De acordo com Carbone, et al., (2016, p.39), os quadros a seguir sintetizam como foi abordada a questão da competência na história da administração:

Quadro 1: Competência – Taylorismo-Fordismo (1910-1920)

Taylorismo-Fordismo (1910-1920)	
Visão de recursos humanos	Ênfase na organização do trabalho, no controle e na produtividade. Necessidade de humanização das relações entre organizações e indivíduos. Foco: controle.
Como explica a competência	Conjunto de atributos necessários para a ocupação de um cargo restrito, vinculado à linha de produção.
Aplicabilidade da noção proposta	Contribui de forma incisiva para o delineamento de processos de recrutamento e seleção, observando a especialização do trabalho.
Considerações vantagens	Auxilia a consolidação do modelo industrial. Restringe o tratamento do fenômeno a níveis mais operacionais.
Representantes	Taylor, Ford e Fayol

Fonte: Carbone, et al., (2016, p. 39-40-41).

De acordo com Sobral e Peci (2008, p. 38), para Taylor:

Há uma única maneira certa para desempenhar cada tarefa, visando maximizar sua eficiência, assegurando o máximo rendimento ou produtividade. A forma de descobrir essa maneira certa é analisar em detalhes o trabalho em suas

diferentes fases e estudar os movimentos necessários à sua execução, a fim de simplificá-los e reduzi-los ao mínimo.

Verifica-se também que “o estilo de Fayol é esquemático e bem-estruturado. É dele a clássica divisão das funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar” (SOBRAL; PECL, 2008, p. 24).

Para esses autores, “a administração científica focava nas questões de melhoria de produtividade no nível operacional da gestão, enquanto a gestão administrativa preocupava-se com a organização em geral e a busca de sua maior efetividade” (SOBRAL; PECL, 2008, p. 38).

Portanto, nesse modelo, taylorista e fordista, “a ênfase era voltada para a organização do trabalho, de tal forma que as práticas orientadas para a organização e o desenvolvimento da força laboral privilegiavam o controle e a normatização da relação entre a organização e o indivíduo com forma de melhoria da produção” (CARBONE, et al., 2016, p. 42).

Quadro 2: Competência – Corrente Americana (1970-1980)

Corrente Americana (1970-1980)	
Visão de recursos humanos	Desenvolvimento de mecanismos preditivos de desempenho, como forma de promover maior eficiência nos processos de trabalho. Foco: desempenho.
Como explica a competência	Conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitem à pessoa realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, expressos por comportamentos que identificam desempenhos esperados.
Aplicabilidade da noção proposta	Favorece a capacitação dos indivíduos, ao identificar comportamentos desejáveis como preditivos de desempenhos, passíveis de treinamento.
Considerações e vantagens	Orienta processos de capacitação e treinamento, fornecendo critérios objetivos de acompanhamento. Vincula competência a desempenho, embora forneça poucos elementos para compreensão e mensuração do fenômeno.
Representantes	McClelland (1973), Gilbert (1978) e Boyatzis (1982).

Fonte: Carbone, et al., (2016, p. 39-40-41).

Para Souza e Souza (2015):

É possível perceber a existência de duas grandes correntes para a definição do termo competência. A primeira, composta por autores em sua maioria de origem norte-americana, que desenvolveram seus trabalhos nos anos 70, 80 e 90, tais como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer

(1993), definem a competência como o conjunto de qualificações que permite à pessoa executar um trabalho com uma performance superior. A segunda corrente, representada principalmente por autores franceses, tais como Le Boterf (1994) e Zarafian (1996), contestou, durante os anos 80 e 90, a definição de competência adotada pela primeira corrente.

De acordo com Silva e Mello (2011), McClelland (1973) e Boyatzis (1982) são considerados os precursores no debate acerca de competências. Eles partem da escola norte-americana e propõem as competências como inputs, ou seja, as qualidades requeridas ao exercício de um cargo, relacionadas unicamente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Sendo assim, a partir da década de 70, diante de demandas que exigiam resposta cada vez mais dinâmicas das organizações em função de transformações tecnológicas e de seu impacto na sociedade, houve interesse crescente de desenvolvimento das pessoas, o que estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas (CARBONE, et al., 2016, p. 43).

Quadro 3: Competência – Corrente Francesa (1990)

Corrente Francesa (1990)	
Visão de recursos humanos	Destaca a mutabilidade e a complexidade do mundo do trabalho, conferindo especial relevância aos processos de ensino, como forma de preparar indivíduos para responder de forma efetiva às necessidades de uma realidade dinâmica. Foco: desenvolvimento.
Como explica a competência	Cruzamento de formação pessoal, educacional e da experiência profissional, capaz de orientar um “saber agir” responsável. Inteligência prática apoiada em conhecimento, útil para produzir resultados e ser vinculada a um sistema de avaliações decorrentes da experiência pessoal e profissional que excede as exigências de um cargo ou função específica.
Aplicabilidade da noção proposta	Promove a aproximação entre capacitação, desempenho e sistemas de reconhecimento. Favorece a capacitação e a empregabilidade individual. Desvincula a competência de cargos, para vincular a resultados e desafios.
Considerações e vantagens	Amplia a reflexão a respeito dos critérios que qualificam a competência como fenômeno dinâmico, passível de desenvolvimento continuado.
Representantes	Zarifian (1999), Le Boterf (1999)

Fonte: Carbone, et al. (2016, p. 39-40-41).

Essa corrente, de acordo com Carbone, et al., (2016, p.43), “leva em consideração os atributos pessoais, e sugere que se enfatizem os resultados ou as consequências produzidas como decorrência da expressão de tais tributos”.

Para Zarifiam, (1996 apud AMORIM, et al., 2010, p.2) “a concepção tradicional de competências apegue-se a uma análise objetiva dos postos de trabalho, delimitando

o foco do termo e atando-o a uma visão taylorista e burocrática da inserção do homem no mundo do trabalho”.

Por isso, Silva e Mello (2011) afirmam que nesse período o foco da competência recai sobre o momento da ação, sobre a continuidade e mobilização das capacidades, relacionada, assim, a “fazer a coisa certa, no momento certo”.

Além disso, para Le Boterf (2003), a competência relacionava-se à agregação de valor e entrega a determinado contexto independente do cargo, ou seja, à parte da própria pessoa. Enquanto que Zarifian (2001 apud SILVA; MELLO, 2013) propõem a noção de competência associada à iniciativa, responsabilidade e inteligência prática da pessoa em situações cotidianas, apoiada em conhecimentos adquiridos e transformados.

Quadro 4: Competência – Modelo Integrado (2000 em diante)

Modelo Integrado (2000 em diante)	
Visão de recursos humanos	Parte de uma perspectiva estratégica, as competências individuais são mobilizadas para formar o capital humano organizacional, utilizando as práticas de gestão de pessoas como instrumentos direcionadores para produção dos resultados definidos pela organização. Foco: capital humano.
Como explica a competência	Combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes – expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor as pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.
Aplicabilidade da noção proposta	Consolida as práticas de gestão por competências como resposta funcional às necessidades de modernização das organizações de trabalho. Vincula a competência ao contexto em que é expressa, e aos resultados esperados naquele contexto. Permite a proposição de perfis ocupacionais dinâmicos que facilitam o gerenciamento das competências. Utiliza referenciais de desempenho baseados em evidências comportamentais, estabelecendo preditivos que favorecem o acompanhamento e o feedback. Coloca-se como referência objetiva para a implantação de modelos meritocráticos no trabalho.
Considerações e vantagens	Atende às necessidades organizacionais de eficácia e de efetividade, e individuais de capacitação, fornecendo metodologia objetiva e acessível que permite a integração de processos de RH e o alinhamento com a estratégia da organização.
Representantes	Gonczi (1999), Huselid (1995), Carbone e colaboradores (2009), Brandão (2009, 2012), Ployhart e Moliterno (2011) e Carbone (2012).

Fonte: Carbone, et al. (2016, p. 39-40-41).

De acordo com Carbone, et al., (2016, p. 48):

Essa corrente integra, portanto, as perspectivas de controle, de desempenho e de desenvolvimento. Na medida em que as competências são mapeadas a

partir do desempenho desejado, transformam-se em um mecanismo poderoso de orientação do comportamento social no trabalho.

Por isso, Carbone, et al., (2016, p.37), expõem porque surgiu a gestão por competências:

A gestão por competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. A utilização desse modelo de gestão visa responder: à necessidade de posicionar-se frente a um mercado globalizado; as exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; e às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional.

Dessa forma, a evolução dos modelos de gestão de recursos humanos nas últimas décadas tem sido caracterizada principalmente pela mudança na concepção do pessoal, que não é mais entendido como um custo para se tornar uma incorporação do ponto de vista estratégico em todas as suas ações. Isso implica o surgimento de uma nova perspectiva, de natureza multidisciplinar, que sublinha a importância estratégica de recursos humanos como fonte de geração sustentada de vantagens competitivas.

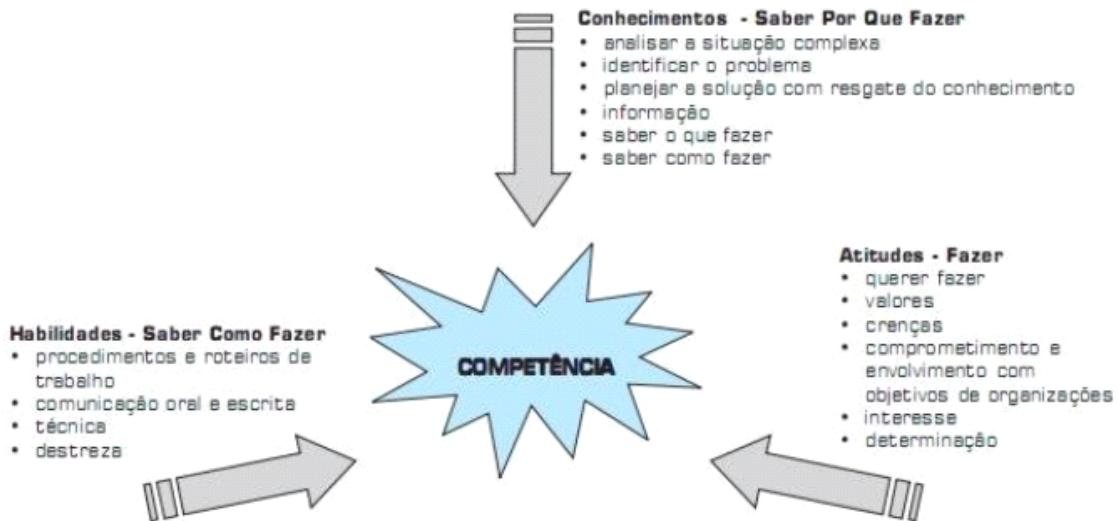
Assim, a gestão de recursos humanos, abandona a abordagem microanalítica tradicional focada em custos e evolui para uma gestão estratégica em que os recursos humanos desempenham um papel essencial no alcance dos objetivos estratégicos da organização, gerando compromisso organizacional e criação de valor. Sendo assim, o modelo de gestão por competências assume que o sistema tem um impacto tanto na conduta como no desempenho e nas atitudes dos trabalhadores.

Além disso, de acordo com Sobral e Peci (2008, p. 329):

Os recursos humanos de uma organização compreendem todo o conjunto de talentos, habilidades, conhecimentos e potencial de desenvolvimento que cada um de seus membros possui. A qualidade desses recursos humanos determinará, em grande parte, o sucesso ou insucesso de uma organização. A administração de recursos humanos refere-se à concepção e à aplicação de sistemas formais para garantir o uso eficaz e eficiente do talento humano na realização dos objetivos organizacionais.

A figura 1 demonstra o caráter de interdependência e complementaridade entre as três dimensões da competência:

Figura 1 - As três dimensões da competência



Fonte: Fleury (2001).

Para Chiavenato (2008, p. 184): “Competências significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Não adianta possuir competências, é necessário que outras pessoas reconheçam sua existência”.

Considerando o exposto, Carbone, et al., (2016, p.38), definem a gestão por competências “como um modelo de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para a geração de resultados sustentáveis e para o desenvolvimento das competências de pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas, indispensáveis ao sucesso empresarial”.

Mas afinal, o que vem a ser competência?

Dentro desse contexto, Fernandes (2013, p. 2), conceitua competência como: “conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) mobilizadas para uma entrega, que agrupa valor tanto para o indivíduo como para a organização”. Fleury e Fleury (2004a, p. 30) propõem um conceito, segundo eles ao mesmo tempo abrangente e preciso, em que competência é definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo”. Para esses autores a competência profissional seria composta por sete saberes: saber agir, saber mobilizar, saber compreender, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Por isso, agregar valor é, na visão desses autores, elemento de ligação entre indivíduo e organização: para o primeiro agraga-se valor social e, para a

segunda, valor econômico. Desenvolve-se assim a relação entre o contexto, o processo de aprendizagem e a geração e manutenção de competências.

Fernandes (2013, p. 48) entende competências individuais como: “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo”. Para esse autor, “a competência individual tem duas dimensões: as capacidades, pré-requisitos para uma atuação competente, e as entregas, a aplicação das capacidades para gerar valor à empresa e a si mesmo” (FERNANDES, 2013, p. 48). Entende esse autor que para o indivíduo ser considerado competente, não basta conhecer, ou ter algumas habilidades, atitudes e valores: é fundamental que aplique isso dentro da empresa.

Convém lembrar que de acordo com Carbone, et al., (2016, p. 50):

O conhecimento corresponde às informações que, ao serem reconhecidas e assimiladas pelo indivíduo, lhe permitem “entender o mundo” e causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida, algo relacionado à lembrança de conceitos, ideias ou fenômenos, ou, em outras palavras, diz respeito ao saber o que e por que fazer (know-what e know why), o que envolve a compreensão do princípio teórico que rege aquele processo e seu propósito.

Portanto, conhecimento são informações que são adquiridas teoricamente ou empiricamente e que é processado no campo mental de acordo com as experiências anteriores do sujeito, pois possuir esse conhecimento forma a base cognitiva que permite que o indivíduo desenvolva ações, trabalhos ou tarefas.

As habilidades são a capacidade adquirida para executar tarefas ou ações de destaque, ela é o produto da prática e do conhecimento.

Carbone, et al., (2016, p. 50), expressa que a habilidade: “está relacionada à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento que possui, promovendo a articulação entre os conhecimentos que detêm e uma ação”.

As atitudes são a inclinação das pessoas para realizar certos tipos de trabalhos, tarefas ou ações, que são geradas pelas motivações e conhecimentos individuais. A esse respeito, Carbone, et al., (2016, p. 50), diz que: “a atitude, como terceiro elemento ou dimensão da competência, refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionado ao trabalho. Refere-se àquilo que a pessoa tenta fazer e à intensidade com que o tenta”.

Os valores, de acordo com Robbins (2009, p.17), “representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de valores finais e individual ou

socialmente preferível a um modo oposto". Para esse autor, os valores contêm um elemento de julgamento, baseado no que um indivíduo acredita ser correto (ROBIBBINS, 2009).

Outra lacuna dentro do tema de competências é a noção de competência organizacional. Para Fernandes (2013, p. 3), "são diversas as áreas da Administração que abordam o tema, como Estratégia, Inovação Tecnológica e Gestão de Pessoas". Esse autor afirma que: "do ponto de vista da prática, poucas vezes se observam casos de organizações que se detenham a discutir, estabelecer e formalizar competências organizacionais – diferentes, por exemplo, dos conceitos de missão, visão e valores" (FERNANDES, 2013, p. 3).

Inclusive, de acordo com Fernandes (2013, p. 34), "genericamente, a análise de competências organizacionais atende a três propósitos: identificar capacidades ou recursos superados (que também são fraquezas), capacidades ou recursos estratégicos existentes e capacidades ou recursos estratégicos potenciais".

Nesse contexto, Chiavenato (2008, p.188) admite que: "certamente as competências individuais precisam estar relacionadas com as competências organizacionais". Além disso, a competência organizacional tem início na Visão Baseada em Recursos (VBR), uma vez que para essa teoria a empresa é considerada um portfólio de recursos e que esses recursos criam vantagem competitiva.

Para Barney e Hesterly (2011, p. 58), "a VBR é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva". Para eles, recursos, no modelo VBR, são definidos com ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. E, capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla.

Também, a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 58). Nesse sentido, "se um recurso ou capacidade são valiosos, raros e custosos de imitar, explorá-los gerará uma vantagem competitiva sustentável" (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.73).

Afinal, o que é vantagem competitiva?

Segundo Barney e Hesterly (2011, p. 9), "uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes". Esses mesmos autores afirmam que: "o valor econômico é

simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos e serviços" (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Por conseguinte, para alcançar a vantagem competitiva, é necessário à organização identificar o que sabe fazer de melhor, que produto não é facilmente imitado, algo que pertença ao conhecimento implícito da organização, que aumente com a aplicação e o compartilhamento. A pluralidade do ambiente de negócios demanda mais e mais capacidades e habilidades das organizações para que melhor interajam e respondam ao ambiente no qual estão inseridas. No decorrer do tempo as competências necessitam ser desenvolvidas, buscando integração com os recursos internos, com o objetivo de acumular competências para almejar a distinção.

A partir daqui será abordado qual impacto na gestão de pessoas o modelo de gestão por competências pode provocar, quais as vantagens e desvantagens desse modelo e quais os seus principais usos.

2.2 A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS

Para iniciar esta discussão, é necessário entender a diferença entre gestão por competências e gestão de competências. De acordo com Fernandes (2013, p. 65):

Gestão de competências pode ser entendido como uma atividade informal, que pode ser executada por qualquer gestor no exercício de seu trabalho. Quando esse gestor ou essa empresa oferecem treinamento às suas equipes, atribuem desafios, estimulam leituras, mantêm conversas e dão *feedback*, sempre visando promover o crescimento profissional de suas equipes, realizam gestão de competências.

Em sequência, Fernandes (2013, p. 66), afirma que: "gestão por competências refere-se a empresas que definem e formalizam um conjunto de competências que esperam de seus colaboradores e as utilizam sistematicamente como parâmetro para trabalhar suas pessoas". Sendo assim "é possível concluir que uma empresa pode ter gestão de competências sem ter gestão por competências, mas o inverso não é verdadeiro" (FERNANDES, 2013, p. 66).

E o que vem a ser um modelo de gestão por competências?

Para Maclagan (1980 apud FERNANDES, 2013, p. 66): “definem esses modelos como ferramentas de decisão que descrevem capacitações-chave para desenvolver um trabalho”.

Por outro lado, Fleury e Fleury (2004a, p. 84) observam que:

Dois grandes desafios se colocam para as organizações em termos de desenvolvimento de um modelo de gestão por competências: alinhar realmente as competências individuais às competências organizacionais e às estratégias de negócio das empresas; e desenvolver nas pessoas competências que não apenas agreguem valor à organização, mas que também agreguem valor ao indivíduo. Em outras palavras, não ancorar simplesmente a formação, o desenvolvimento de competências na versão hard da gestão estratégica de recursos humanos, mas desenvolver modelos mais flexíveis, com espaço para o desenvolvimento do ser humano.

Por isso, Chiavenato (2008, p. 185), considera que a gestão por competências:

É um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Evidentemente que o enfoque estratégico representa um desafio da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Adotar o modelo de gestão por competências pode gerar convincentes benefícios. O quadro a seguir faz uma comparação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão por competências:

Quadro 5 – Gestão estratégica de pessoas x Gestão por competências.

Objetivos da gestão estratégica de pessoas	Objetivos da gestão por competências
Ajustar as políticas de gestão de pessoas às estratégias corporativas.	Vincular as ações de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da organização.
Envolver os funcionários por meio dos processos de comunicação.	Comunicar comportamentos valorizados.
Assegurar a capacidade da organização para envolver-se em processos de mudanças.	Desenvolver vantagens competitivas, atualizando de forma permanente o conjunto de competências que a organização possui.
Monitorar de forma contínua o ambiente organizacional.	Focalizar a atenção em comportamentos voltados para a satisfação dos clientes, orientando os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.

Fonte: Ruano (2003, p. 28 e 29 apud LANA; FERREIRA, 2007, p.9).

Em face dos dados apresentados, Fernandes (2013, p. 211) afirma que:

Empresas que implantaram modelos dessa natureza reportam benefícios qualitativos, como melhoria nas relações de trabalho, mais transparência nas relações entre chefe e subordinado, maior clareza dos funcionários em relação

àquilo que a organização deles espera, mais assertividade nas ações de desenvolvimento.

Nesse contexto, há diversos decretos e resoluções que oficializam a implantação da gestão por competências, como exemplo temos o Decreto Federal nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, o qual deixa claro que a implantação da gestão por competências visa à capacitação (BRASIL, 2021).

Esse Decreto foi revogado pelo Decreto Federal nº. 9.991 de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2021).

Ainda, o Decreto nº. 10.506, de 2 de outubro de 2020, altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2021).

Também, a resolução nº 111/2000 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud.

Em seu artigo 1º a resolução do CNJ estabelece:

Fica criado o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud, unidade administrativa do Conselho Nacional de Justiça, com o propósito de coordenar e promover, em conjunto com os tribunais, a educação corporativa dos servidores do Poder Judiciário, a formação de multiplicadores e a qualificação profissional necessária ao aperfeiçoamento dos serviços judiciais e ao alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário (BRASIL, 2021).

Diante disso, Leme, et. al, (2014, p.57) expressam que:

Estes documentos não surgiram apenas para uma necessidade do serviço público por implantar boas práticas da iniciativa privada, mas também devido à necessidade real de profissionalizar a atuação dos servidores, de forma alinhada às diretrizes da instituição, com o intuito de identificar e reconhecer os profissionais que, utilizando um jargão popular, “ajudam a carregar o piano”.

Esses mesmos autores observam que:

Todo e qualquer projeto, em sua essência, necessita estar alinhado às diretrizes organizacionais com o intuito de não tender ao engavetamento ou ao

fracasso. Com a gestão por competências não é diferente, mas principalmente por estarmos falando de instituições públicas, onde a política interna possui uma força descomunal na aceitação ou boicote de novos projetos. A necessidade é real pela venda não apenas da ideia de um novo modelo de gestão, mas principalmente por difundir suas características reais, bem como seus benefícios, com o objetivo de conquistar o interesse e o apoio de servidores e o patrocínio dos gestores e alta direção de cada instituição (LEME, et. al, 2014, p.59).

Em consequência disso, Silva e Mello (2013, p.3) argumentam que:

Outro desafio, e talvez o mais obscuro, é a mudança da cultura organizacional do serviço público, onde o sucesso para a implantação da gestão por competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Isso implica em mudar a gênese do setor público e para tanto, essa metodologia de gestão precisa estar alinhada à estratégia da instituição.

Para entender melhor o que foi dito, é necessário buscar em autores renomados os conceitos de cultura organizacional e planejamento estratégico, pois sobre estratégia já falamos anteriormente.

Todos sabem que, no mundo globalizado, onde as interações sociais ocorrem entre indivíduos de diferentes regiões e nacionalidades, a palavra cultura desponta como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional.

Sendo assim, de acordo com Motta e Vasconcelos (2006, p. 294):

A cultura de uma organização, segundo Schein, é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeiam essa organização, além dos seus objetos visíveis e físicos, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração, etc.

Por outro lado, Sobral e Peci (2008, p. 73) definem cultura organizacional:

Como um conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização, expressa e produzida por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias. A cultura organizacional diferencia uma organização da outra. Ela se refere à rede de concepções, normas e valores, que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional.

Nesse contexto, para Robbins (2009, p. 228):

A cultura cumpre diversas funções em uma organização. Primeiro, desempenha o papel de definidora, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras. Segundo, proporciona um senso de identidade aos membros. Terceiro, facilita o comprometimento com algo que se predispõe aos interesses individuais. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social.

Para esse mesmo autor, “a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa fornecendo os padrões adequados para fundamentar o que os funcionários vão fazer ou dizer” (ROBBINS, 2009, p. 228).

Também, Vecchio (2008, p. 340) define cultura organizacional como: “os valores e normas compartilhados que existem em uma organização e são ensinados aos novos empregados”. Ou seja, continua o autor, essa definição sugere que a cultura organizacional envolva crenças e sentimentos comuns, comportamento regular e um processo histórico para a transmissão de valores e normas.

Quanto ao planejamento estratégico, ele é um relevante instrumento de gestão para as organizações contemporâneas. Estabelece uma das mais importantes funções administrativas. É por meio dele que o gestor e sua equipe estabelecem os critérios que vão nortear a organização dos processos, a coordenação da liderança e o comando das tarefas.

Em consequência disso, Sobral e Peci (2008, p. 132) afirmam que:

As organizações se definem em torno de objetivos. No entanto, para alcançá-los, suas atividades devem seguir determinada ordem ou padrão, ou seja, devem seguir um plano. Cabe aos administradores decidir qual rumo a organização deve seguir e formular as estratégias e os planos necessários para alcançar os objetivos. Essas decisões são parte da função de planejamento e são essenciais para que a organização possa crescer de forma sustentada e sobreviver no longo prazo.

Para esses autores, “o planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam as atividades” (SOBRAL; PEKI, 2008, p.132).

Dessa forma, o planejamento estratégico fornece elementos essenciais para que o gestor determine o caminho a ser seguido pela organização. Este caminho é determinado pelas diretrizes organizacionais, as quais são constituídas pela missão, pela visão e pelos objetivos organizacionais.

Levando em consideração esses aspectos, para Barney e Hesterly (2011, p. 4): “o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão”. A missão de uma empresa é um propósito de longo prazo. A missão representa a razão de ser da organização.

Por este motivo, a missão deve conseguir o comprometimento de todas as pessoas da empresa e deve ser formulada de forma a motivá-las, fazendo com que seja encarada como um desafio de toda organização. Enquanto que a visão é a declaração do que a organização deseja ser, ou seja, da posição que ela deseja alcançar no futuro (SOBRAL; PECL, 2008, p. 136).

Ainda convém lembrar, que “os objetivos são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar, por meio da alocação de esforços e recursos em determinada direção” (SOBRAL; PECL, 2008, p. 135).

A partir das definições da missão, visão e objetivos pela organização, vem o mais importante, que é a implementação da estratégia para materializar o planejamento.

Nesse contexto, para Leme, et al., (2014, p. 125):

A gestão baseada em competências alinhada à missão, visão e valores e objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso tem o poder da unificação e integração, e tende a garantir o desenvolvimento do capital humano com alto nível de satisfação e motivação, e com os resultados que nos permitem caminhar adiante, sem retrabalhos, ou desperdícios financeiros e do moral da equipe.

Dado o exposto, a implantação da gestão por competências, de acordo com Leme, et al., (2014, p. 146):

Consiste no conjunto de ações voltadas ao aprimoramento das pessoas, orientada para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidade e atitudes necessários ao desempenho das atividades funcionais para o alcance da excelência em gestão pública, tendo como finalidades: melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; compatibilizar as competências profissionais com o exercício das atribuições dos cargos e das funções; reconhecer e valorizar os servidores; promover a melhoria do clima organizacional; e racionalizar e assegurar a efetividade dos gastos com capacitação.

Por isso, Chiavenato (2008, p. 185), considera que: na verdade, a gestão por competências procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa.

Com base nas discussões anteriores, Fernandes (2013, p. 66) expressa que: “modelos de competência servem de base para estruturar vários processos de gestão de pessoas, basicamente atração, desenvolvimento, recompensa e avaliação”.

Mas o que vem a ser um modelo de gestão por competência?

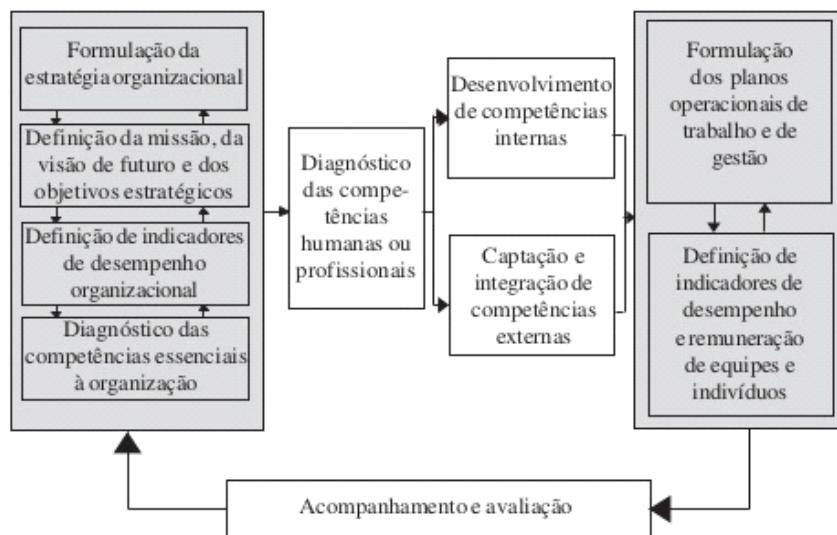
Fernandes (2013, p. 66), define como sendo: “um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da organização”.

Além disso, de acordo com Brandão e Guimarães (2001 apud PIRES, 2005, p. 20):

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Brandão e Guimarães (2001), ao analisarem os pressupostos e as aplicações da gestão por competências, apresentam o diagrama disposto na Figura 2, para ilustrar as principais etapas ou fases desse modelo.

Figura 2: Modelo de gestão por competências



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, apud PIRIS, et al., 2005, p. 20).

Nesse modelo de gestão por competências, com base na estratégia da organização, é realizado o diagnóstico das competências, o qual é necessário para estabelecer os objetivos e indicadores de desempenho organizacionais. Terminando de realizar as quatro etapas, é importante fazer um diagnóstico das competências humanas, seguindo com duas etapas distintas: identificação e desenvolvimento das competências internas e seleção e desenvolvimento das competências externas (PIRES, 2005).

Dessa forma, para Fernandes (2013, p. 67), “o modelo de competências é um referencial para a implantação de estratégias, sobretudo por sua interface com os outros processos de gestão de pessoas, para os quais constitui uma base”.

A seguir Fernandes (2013, p. 67) relaciona os modelos de competências com cada processo e a figura 3 mostra o modelo de gestão por competências elaborado pelo autor:

- Recrutamento e seleção: estabelece perfis de pessoas a serem buscadas no mercado ou promovidas internamente.
- Avaliação: define expectativas para as pessoas e instrumentos para avaliação que captam a diferença entre o que a pessoa faz e o que dela se espera (gaps).
- Treinamento e desenvolvimento: fornece à empresa subsídios para estruturar programas de treinamento formais e informais, a fim de desenvolver nas pessoas as competências necessárias.
- Carreira: o modelo estabelece as competências necessárias a cada carreira (por exemplo, comercial, técnica, administrativa etc.) e os critérios para mudança.
- Remuneração: as competências e os níveis de maturidade profissional necessário para “entregá-las” são uma base consistente para se construírem faixas e regras de remuneração.
- Sucessão: o modelo ajuda a compor e preparar as pessoas para a sucessão em posições críticas ao negócio.

Figura 3: Modelo de gestão por competências



Fonte: Fernandes (2013, p.67).

Portanto, por força desse ciclo, um modelo tende a gerar nas pessoas comportamentos e contribuições entendidas como importantes para as estratégias no negócio (FERNANDES, 2013, p. 67).

Em virtude do que foi mencionado, é possível afirmar que o planejamento é essencial para qualquer organização. Por isso, para que possa ser colocado em prática, é necessário que o gestor esteja preparado para o desafio. Na próxima subseção será abordado sobre ciência da informação: uma abordagem sobre gestão da informação, informação, fontes de informação, gestão do conhecimento e fluxo informacional no ambiente organizacional.

Instruir profissionais capazes, não somente de colaborar para organizar e transmitir os conhecimentos adquiridos, mas de desenvolvê-los, é uma das condições imprescindíveis para a estruturação e o sucesso das propostas de qualquer tipo de organização.

Nesse contexto, para Bilac et al. (2020, p. 62):

A implantação do modelo de Gestão por competências proporciona o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais em conjunto. Principalmente, porque o objetivo de inserção deste modelo está voltado para o atendimento das estratégias empresariais, focando nos resultados esperados para conseguir a vantagem competitiva.

2.3 O OBJETO INFORMAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DOS SEUS FLUXOS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Os estudos da Ciência da Informação se debruçam sobre a informação com ênfase no fluxo informacional, inserido em paradigmas que contribuem com as novas configurações de como recuperar, para quem recuperar e como será apropriada a informação na sociedade como um todo para construção do conhecimento (CAVALACHE, 2017).

A Ciência da Informação é uma área multidisciplinar e tem por objeto de estudo a informação em seus diferentes suportes, por isso é um campo colaborativo que traz contribuições a todo ciclo informacional.

Nesse sentido, para Le Coadic (1996, p. 26) a Ciência da Informação tornou-se:

Uma ciência social rigorosa que se apoia em uma tecnologia também rigorosa. Tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos), ou seja, mais precisamente: a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação; e a concepção dos produtos e sistemas que permitem sua construção, comunicação, armazenamento e uso.

De acordo com Araújo (2018, p. 5):

Ciência da Informação é uma expressão que designa uma disciplina científica (como o próprio nome atesta) surgida há cinco décadas, inicialmente nos Estados Unidos, na Inglaterra e na União Soviética. Na época, falava-se de uma “explosão da informação” a partir do incremento das atividades científicas e tecnológicas. Começava também o uso de computadores para lidar com os registros impressos, bem como a conexão entre computadores, por rede, restrita naquele momento aos ambientes militar e governamental.

A Ciência da Informação teve início durante a década de 1960. Porém, antes disso, alguns fatos aconteceram que tiveram uma importância fundamental para seu surgimento.

Dessa forma, para Araújo (2018, p. 6):

Era o momento histórico da guerra fria, um conflito entre as potências hegemônicas no mundo capitalista (Estados Unidos) e socialista (União Soviética) que se deu em distintos planos tais como o militar, o econômico, o político, o esportivo – e também o científico e tecnológico, no qual a informação passou a ter papel fundamental. Começou ali, por meio da designação de eventos, associações e periódicos, o projeto de construção de uma ciência da informação, uma ciência profundamente envolvida com as problemáticas da época: a necessidade militar, o clima de competição entre os países, a

informação como recurso a ser usado no conflito, a necessidade de um uso instrumental e a busca por eficácia e eficiência. O clima intelectual era o do auge do positivismo, uma determinada forma de se compreender os fenômenos humanos e sociais em busca do seu controle. Essa ciência da informação foi formalizada, principalmente, no clássico artigo de Harold Borko, *Information Science: what is it?*, publicado em 1968. É o artigo mais citado na área, até hoje muito usado como referência, e apresentou, ali, os elementos básicos de caracterização da nascente ciência.

Nesse contexto, Marques e Gomes, et al. (2020, p. 94) consideram que:

Para se acompanhar a evolução verificada no domínio da CI, ao longo da segunda metade do século XX, é necessário ter presentes dois marcos: o ano de 1958 – realização da International Conference on Scientific Information, em Washington – facto que se assumiu como referência na transformação da Documentação em Ciência da Informação; e os anos de 1961 (outubro) - 1962 (abril) – conferências3 do Georgia Institute of Technology – onde se debateu intensamente e se fez a caracterização do que é ou devia ser a CI.

Por isso, Araújo (2018, p. 7) entende que:

A ciência da informação que se faz, hoje, é muito diferente daquela de cinco décadas atrás. Ainda que propostas de estudo parecidas com aquelas de sua época fundacional permaneçam, elas coexistem com diversas outras maneiras de se estudar a informação, sobretudo (mas não só) porque o desenvolvimento das tecnologias solucionou uma série de problemas, mas trouxe muitos outros, relativos às questões humanas (sociais, culturais, políticas, econômicas, jurídicas) de como nós, seres humanos, no século XXI, produzimos, fazemos circular, disseminamos, organizamos, preservamos, usamos e nos apropriamos dos registros de conhecimento produzidos, bem como intervimos, criando instituições, serviços e produtos, nos fluxos informacionais.

Segundo Amaral e Corrêa (2020, p. 7):

Uma das grandes dificuldades na institucionalização da Ciência da Informação foi e continua sendo seu caráter interdisciplinar, pois essa característica dificulta a evolução da área ao fracionar em diversos campos a análise de seu objeto de estudo, a informação. Desse modo, a Ciência da Informação depende da síntese das teorias apropriadas das outras ciências para elaborar sua própria epistemologia, pois não é possível apenas incorporar os conceitos vindos das outras áreas, é necessário interpretá-los e adequá-los para o campo da Ciência da Informação.

A área da Ciência da Informação esteve polarizada entre dois campos: o tecnológico e o social. No tecnológico, há uma ligação entre a Ciência da Informação e a Tecnologia da Informação, pois sua utilização mais visível são os computadores na representação e recuperação da informação, também, a automatização de múltiplos processos dos fluxos de criação, armazenamento e uso da informação. No social existe a atenção com o usuário, a forma como a tecnologia é utilizada, as necessidades informacionais individuais e institucionais e o fluxo da informação dentro de um contexto específico (AMARAL; CORRÊA, 2020).

Pode-se afirmar que a gestão da informação auxilia a administração e a organização do conhecimento, ao passo que a informação é o objeto para a construção do conhecimento, de modo que existe uma clara correlação entre os recursos informação e conhecimento.

Além disso, Le Coadic, (1996, p. 5) expressa que:

A informação é um conhecimento escrito (gravado) sob a forma escrita impressa ou numérica, oral ou áudio visual. A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem escrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Essa inscrição é feita graças a um sistema de signos (a linguagem), signo este que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação.

Em consequência disso Valentim (2010, p. 244) expõe que:

A informação e o conhecimento direta ou indiretamente estão presentes em todos os processos e atividades organizacionais, logo se entende que, ao absorver e utilizar da melhor forma possível esses recursos, as organizações tendem a obter um melhor desenvolvimento e competitividade ante o mercado. Ressalta-se que as organizações são permeadas por intensos fluxos informacionais, tanto internos quantos externos a elas, fator importante para a compreensão da dinâmica organizacional.

Segundo Araújo (2015 apud SANTOS; DAMIAN, 2020, p. 82):

Informação é um processo capaz de transformar dados em conhecimento, e que se relaciona com a cultura, memória, apropriação, mediação, documento e saberes, além de ter funções objetivas de transferir algo de um sujeito ao outro, com a imensa capacidade de transformar o estado cognitivo e mental desses sujeitos. Então, ao analisar o conceito de informação que o autor supracitado traz ao campo da Ciência da Informação, tem-se também que informação é poder, além de capital, ou que é um meio, uma ferramenta que gera poder e capital.

A relevância da informação em qualquer ambiente, pessoal ou organizacional, quando se trata de gerenciamento da informação, tem que se levar em consideração que norteia as boas tomadas de decisões e uma eficiente organização do conhecimento.

Nesse sentido, Paula e Presser (2020, p. 169), conceituam:

A gestão da informação é um conjunto de abordagens, técnicas, métodos e ferramentas para gerenciar sistematicamente as informações de uma organização. Envolve atividades como coleta, seleção, avaliação, processamento, armazenamento e distribuição de informação. A gestão da informação foca na organização dos fluxos de informações, na seleção de dados estratégicos, no fomento das inovações tecnológicas com novas informações, na análise de mercados relevantes e em tornar as informações acessíveis aos executivos para a tomada de decisão.

Por outro lado, Valentim (2004, p.1) afirma:

Compreende-se gestão da informação em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes.

Quando se trata sobre fontes de informação, percebe-se que fatores inesperados e complexos fazem parte dos ambientes internos e externos das organizações e o desafio está em organizá-las sistematicamente para possibilitar o acesso e seu uso adequado, selecionando fontes de informações que sejam precisas e válidas para a tomada de decisão.

De acordo com Pacheco e Valentim (2010, p.328)

A fonte de informação será usada se o beneficiário, por exemplo, um gestor, considerá-la relevante, oportuna e precisa, para dada situação. Essa avaliação de relevância cabe à percepção e confiabilidade do gestor/beneficiário acerca da fonte de informação e também do estado, formato e da localização da fonte.

Para Cunha (2001), as fontes de informação ou documento podem abranger manuscritos e publicações impressas, além de objetos, podendo ser divididas em três categorias: documentos primários, documentos secundários e documentos terciários, conforme o quadro 6.

Quadro 6: Tipos de fontes de informação

DOCUMENTO	DEFINIÇÃO
PRIMÁRIO	São aqueles que contêm, principalmente, novas informações ou novas interpretações de ideias e/ou fatos acontecidos, sendo que alguns podem ter o

	aspecto de registro de observações como, os relatórios de expedições científicas ou podem ser descritivos, como a literatura comercial;
SECUNDÁRIO	São aqueles que contêm informações sobre documentos primários e são arranjados segundo um plano definitivo, sendo, na verdade, os organizadores dos documentos primários, e os que guiam o leitor para eles;
TERCIÁRIO	São aqueles que têm como função principal ajudar o leitor na pesquisa de fontes primárias e secundárias, sendo que, em sua maioria, não trazem nenhum conhecimento ou assunto como um todo, isto é, são sinalizadores de localização ou indicadores sobre os documentos primários ou secundários.

Fonte: Cunha (2001).

Esse mesmo autor considera que as fontes de informação são comumente classificadas na literatura acadêmica como formais, informais, internas e externas. As formais são aquelas que transitam pelos canais convencionais da organização ou entre organizações. Estas informações normalmente possuem a característica de serem bem estruturadas, podem ser obtidos por meio de publicações, livros, periódicos, teses, patentes, entre outras. As informais são aquelas que não possuem caráter oficial. Elas têm como característica a desestruturação; derivam de conversas, seminários, contatos telefônicos, fornecedores, entre outros (CUNHA, 2001).

De acordo com Rodrigues e Blattmann (2014, p. 9):

Para que a gestão da informação seja realizada de forma adequada, é importante conhecer as fontes de informação, tanto internas quanto externas, que envolvem o ambiente em que está inserida a organização, pois essas fontes variam em formatos, natureza e conteúdos, os que irá influenciar no processo de uso de forma ótima.

Nesse contexto, para Choo (1994), as fontes de informação utilizadas podem ser classificadas em quatro categorias: externas e pessoais, externas e impessoais, internas e pessoais e internas e impessoais, como mostra o quadro 7.

Quadro 7: Classificação das fontes de informação

FONTES	INTERNAS	EXTERNAS
---------------	-----------------	-----------------

PESSOAIS	Superiores hierárquicos; Colegas do mesmo nível hierárquico (pares); Subordinados.	Clientes; Concorrentes; Representantes de órgãos Governamentais.
IMPESSOAIS	Memorando, circulares e relatórios (em papel); Memorando, circulares e relatórios (rede interna de computadores).	Jornais e revistas (em papel); Jornais e revistas (mídia eletrônica); Publicações governamentais; Rádio e televisão.

Fonte: Choo (1994).

Dessa forma, para Rodrigues e Blattmann (2011, p.53):

A geração de “novo” conhecimento somente é possível quando a informação é apropriada pelo indivíduo, por meio do estabelecimento de relações cognitivas. É importante compreender que esses elementos se constituem a base para diferentes ações: tomada de decisão, planejamento, estratégias de ação, dentre outras, que resultarão no desenvolvimento de uma organização.

Dado o exposto, a gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideais, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (VALENTIM, 2007).

De acordo com Maravilhas-Lopes (2013 apud PERALES, et al., 2020, p. 146):

A conexão entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento é muito contundente. Tanto uma pessoa pode adquirir informações pelo conhecimento de alguém, como essas mesmas informações, quando internalizadas, geram conhecimento. A gestão da informação envolve as relações e comunicações entre usuários, fontes de informação e tecnologia. Deve estar centrada no desenvolvimento organizacional, pois cria, organiza, conserva, disponibiliza o conteúdo certo, na hora certa, para a pessoa certa, no melhor suporte.

Nesse contexto, Vital, Floriani e Varvakis (2010), admitem que: “A gestão da informação requer o estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas das quais os fluxos informacionais são responsáveis”.

Considerando o exposto, Castells (2001, p. 501) conceitua:

Fluxos não representam apenas um elemento da organização social: são a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica. [...] Por fluxos, entendo as sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade.

Dessa forma, não existe um modelo de fluxo informacional único, capaz de descrever as etapas necessárias que possam gerenciar de forma eficiente e eficaz a informação. As organizações são diferentes, o ambiente que as cerca exige a adoção de um modelo que atenda as suas necessidades, considerando as etapas e os processos para sua adaptação.

Dentro desse contexto, o processo de gestão de informações inclui várias fases ou etapas, dependendo da abordagem com a qual se está trabalhando. A seguir serão apresentados alguns modelos de gerenciamento da informação.

Para Davenport (1998) há quatro passos que deverão ser seguidos para o efetivo gerenciamento da informação, conforme a figura 4.

Figura 4 – Fluxo da Informação: Modelo Davenport



Fonte: Davenport (1998, p. 175)

O primeiro passo, **determinação das exigências**, menciona a determinação da necessidade de informação, a qual identifica as fontes e os tipos de informações necessárias à organização, reconhecendo quais são as informações que os gerentes/funcionários necessitam para o bom desempenho dos negócios. Por intermédio desse entendimento é possível realizar o mapeamento da informação disponível na organização, registrar os recursos informacionais existentes, as unidades responsáveis e os serviços e sistemas disponíveis.

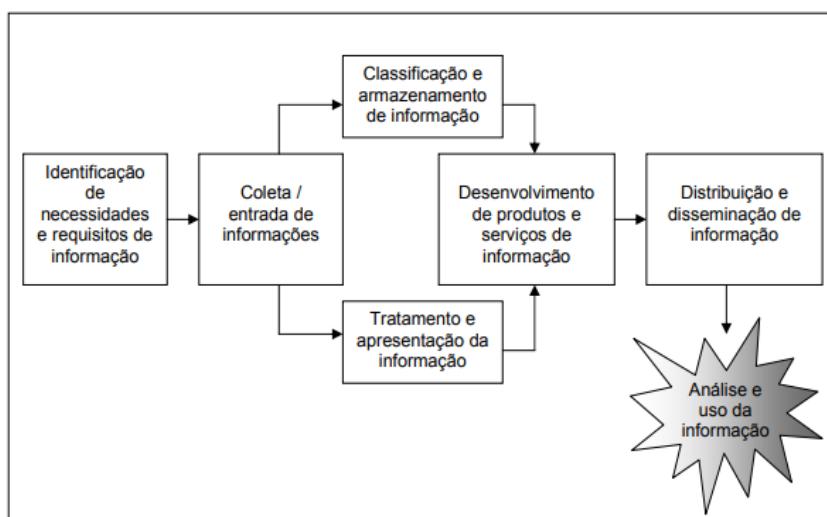
O segundo passo, consiste na **obtenção** de informações e envolve a exploração, classificação, formatação e estruturação das informações, determinadas no primeiro passo. A entrega dessa informação precisa garantir aos usuários as informações necessárias em produtos e serviços informacionais.

O terceiro passo, a **distribuição**, abrange a forma como as informações espalham-se por toda a empresa. A distribuição estabelece um elo entre gerentes e funcionários, com as informações que necessitam. Dessa forma, é preciso definir as estratégias dessa distribuição, podendo-se decidir tanto pela divulgação às pessoas autorizadas como pela disponibilização a todos da organização.

No último passo, ocorre a **utilização** da informação, fase mais crítica do processo, envolve o aspecto pessoal do uso, como preferências e necessidades, que são questões relacionadas à mente humana. É nesse quarto passo que se estabelecem maneiras para aperfeiçoar o uso da informação, quais sejam: estimativas de uso, ações simbólicas, contextos institucionais corretos e incorporação do uso da informação nas avaliações de desempenho. Nesse quarto passo todos os esforços concorrem e se justificam para proporcionar o uso da informação no contexto organizacional.

Dando seguimento, esse próximo modelo (Figura 5) de gerenciamento da informação foi elaborado por McGee e Prusak (1994), e determina as quatro principais tarefas do processo de gerenciamento.

Figura 5: Tarefas do processo de gerenciamento de informação.



Fonte: McGee; Prusak (1994)

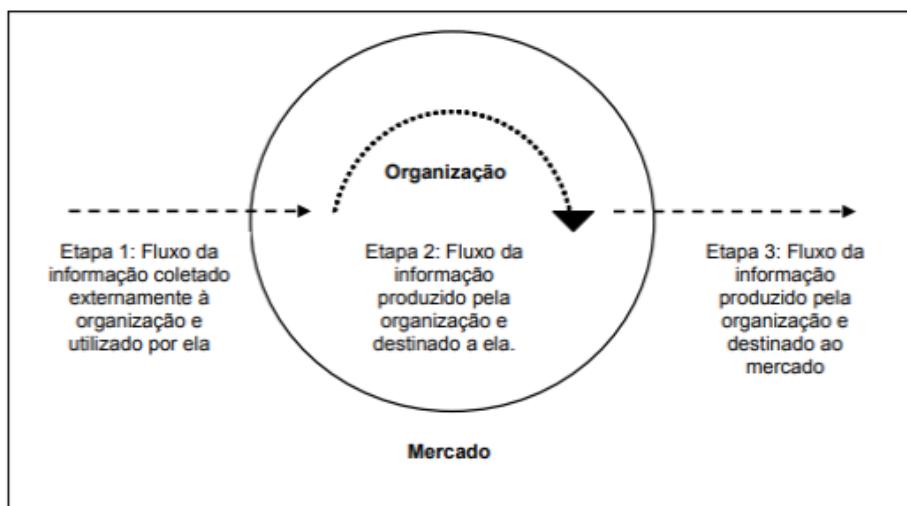
A primeira tarefa se traduz na identificação das necessidades e requisitos da informação, esta fase é a mais importante dentro do processo e, continuamente negligenciada pelas organizações. A tarefa seguinte é denominada

classificação/armazenamento e tratamento/apresentação da informação, as quais estão em uma única tarefa.

A terceira tarefa, conhecida por desenvolvimento de produtos e serviços de informação acontece a possibilidade do usuário contribuir para o processo, os autores salientam que é nessa tarefa que os usuários finais do sistema podem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer notáveis perspectivas ao processo.

Na quarta tarefa, ocorre a distribuição e disseminação da informação. Os autores evidenciam que diversas organizações que investiram em informação fracassaram, pois, os gestores da informação não estavam conscientes de suas funções, pois o gerenciamento da informação não era tido como de valor estratégico pelo restante da organização. A figura a seguir (Figura 6) apresenta as etapas do fluxo da informação indicadas por Lesca e Almeida (1994). Os autores levam em consideração as organizações e o ambiente mercadológico ao qual estão inseridas.

Figura 6: Etapas do Fluxo da Informação



Fonte: Adaptado de Lesca e Almeida (1994)

Nessa figura há três etapas do fluxo da informação abarcadas em um contexto organizacional e mercadológico. Na primeira etapa encontra-se a perspectiva da coleta da informação no ambiente externo para ser utilizado pela organização. Nessa etapa a organização toma a decisão sobre qual tipo de informação é adaptável e utilizável em seu âmbito. Na segunda etapa implica a produção de informação que a organização necessita, fazendo uso da sua própria produção. Na terceira etapa, a

informação produzida no âmbito organizacional está disponível para ser lançada no mercado, pelos clientes, fornecedores, concorrentes e quem dela necessite.

Para Souza (2018, p. 47):

Ao considerar que o principal objetivo da gestão da informação é indicar, potencializar os recursos informacionais de uma organização, proporcionando maior qualidade e eficácia na sua criação, distribuição e uso, e que a organização é um organismo vivo, com necessidades distintas, a informação deverá ser gerenciada através do estabelecimento de fluxos informacionais adequados a cada organização.

Nesse contexto, de acordo com Miranda e Streit (2007, p. 4)

Aspectos ligados à gestão da informação devem estar contemplados no planejamento da organização. O ciclo de captação, recebimento, criação, e distribuição das informações deve fazer parte de um programa que objetiva obter, conservar, proteger e preservar a informação, assegurar sua eliminação no tempo correto, e avaliar a eficiência e eficácia de seus processos informacionais. A infra-estrutura de gestão, a infra-estrutura de tecnologia de informação, e de recursos humanos devem ser levadas em conta. Isso envolve, por um lado, uma estratégia (visão, orientação, planos e políticas, financiamento) e, por outro lado, uma arquitetura operacional (modelo operacional, segurança, dados, aplicativos, tecnologias e redes – infraestrutura para gestão).

Davenport (1998, p. 173.) define gerenciamento de informação como “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.

Nesse estudo de caso, o modelo de gestão da informação escolhido foi o de Davenport (1998), pois esse autor em seu modelo define quais são as informações necessárias no processo, determina como se consegue a informação e a analisa para garantir a sua qualidade, segurança e confiabilidade, escolhe como se faz a propagação da informação para quem dela necessita e verifica como o usuário processa as informações, fatores determinantes para averiguar a gestão da informação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando-se que o estudo objetivou analisar de que forma ocorreu o fluxo informacional durante o processo de implantação do modelo de gestão de pessoas

por competências na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), e consequentemente propor um modelo para sua implantação, a presente pesquisa caracterizou-se, quanto à forma de abordagem do problema, como um estudo de caso de natureza qualitativa.

De acordo Laville e Dionne (1999, p. 224):

A abordagem qualitativa apoia-se, como a precedente, em uma categorização dos elementos. Mas antes de reduzir a uma simples frequência todos aqueles reunidos sob uma mesma rubrica como se fossem equivalentes, o pesquisador detém-se em suas peculiaridades, nas nuances que ai se expressam, do mesmo modo que nas relações entre as unidades de sentido assim construídas. Seu postulado subjacente e que a especificidade dos elementos do conteúdo e as relações entre esses elementos são portadoras da significação da mensagem analisada e que é possível alcançá-la sem mergulhar na subjetividade.

Dessa forma, a pesquisa de abordagem qualitativa propicia uma variedade de métodos de investigação e coletas de dados, através de entrevistas, observações, documentos, registros, filmes.

Considerando-se os critérios básicos de classificação da pesquisa, o estudo se caracteriza, quanto aos seus fins, como pesquisa descritiva.

Segundo Gil (2008), as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Ainda segundo Gil (2008, p. 28), “entre as pesquisas descritivas, salienta-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc”.

De acordo com Prestes (2005, p. 26), “na pesquisa descritiva, se observam, registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência”.

Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa documental e estudo de caso.

De acordo com Gil (2008, p.51):

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Nessa pesquisa a utilização do estudo de caso realizado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPE (PROGEPE-UFPE), justifica-se, segundo Yin (2001 apud Gil, 2008), por este ser encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são percebidos claramente.

Para Yin (1994, p. 35), "o estudo de caso, como outras estratégias de investigação, é uma maneira de investigar um tema empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados".

Nesse contexto, para Laville e Dionne (1999, p. 155); "tal investigação permitirá inicialmente fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que lhe marcam o contexto".

Esses mesmos autores consideram que a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, e claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se veem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas a comparação do caso com outros casos (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 155).

Dessa forma, para prosseguir com a pesquisa, foi realizado em um primeiro momento um levantamento bibliográfico, e documental, para construir o embasamento teórico sobre as seguintes questões: gestão de pessoas por competências individual e organizacional, os modelos de gestão por competências e o impacto na gestão de pessoas, e aspectos sobre ciência da informação, informação, gestão da informação, fontes de informação, gestão do conhecimento e fluxo informacional no ambiente organizacional.

Em um segundo momento, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com três servidores (com participação efetiva na implantação do programa) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Pernambuco (PROGEPE-UFPE) para mostrar a evolução do processo de

gestão da informação na implantação do programa de gestão de pessoas por competências.

Após, foram verificados três websites de Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil para verificar como foi a gestão da informação no processo de implantação do programa de gestão de pessoas por competências.

Num último momento foi realizada a análise documental do Programa de Gestão por Competência (PROGECOM) do Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região (TRT6) para buscar informações na intenção de propor um modelo de gestão de pessoas por competências para a UFPE com as práticas necessárias em gestão da informação.

3.1 COLETA DE DADOS

Para coletar os dados necessários para realização deste trabalho foi preciso obedecer às especificidades de cada objetivo específico, seguindo as seguintes etapas:

- **Primeira etapa:** Realizar 3 (três) entrevistas semiestruturadas com servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE-UFPE, realizadas no período de 09 a 22 de março de 2021, a escolha dos entrevistados levou em consideração os objetivos pretendidos pela pesquisa e os perfis dos entrevistados encontram-se no quadro 6. O contato com as pessoas entrevistadas foi realizado por meio de telefone para marcar a realização da entrevista mediada por tecnologia com uso do Google meeting, sendo gravada para posterior revisita. O quadro 8 mostra a seguir o perfil dos entrevistados.

Quadro 8: Perfis dos entrevistados

ENTREVISTADOS DA PROGEPE	SEXO	CARGO ATUAL	FORMAÇÃO	TEMPO DE SERVIÇO NA UFPE	DATA DA ENTREVISTA
--------------------------	------	-------------	----------	--------------------------	--------------------

A	F	Chefe da Gestão de Pessoas	Administradora; MBA em Gestão de Pessoas; Mestrado em Gestão de Pessoas; Comportamento Organizacional.	27 anos, sendo: 8 anos como Diretora da PROGEPE; 8 anos como Pró-reitora da PROGEPE.	09/03/2021
B	F	Coordenadora de Formação Continuada	Psicóloga; Especialista em Pedagogia e Psicopedagogia; Mestrado em Gestão Pública.	9 anos na PROGEPE	10/03/2021
C	F	Assistente de Administração Gabinete da PROGEPE	Ciências Sociais (UFPE) Direito (UNICAP). Especialização UnB, no Instituto de Psicologia, na área de Educação.	6 anos	22/03/2021

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 195), a entrevista:

É um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Segundo Gil (2008, p. 109):

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação.

Para Flick (2013, p. 115): "nas entrevistas semiestruturadas são preparadas várias perguntas que cobrem o escopo pretendido da entrevista. O objetivo da entrevista é obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema".

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 196):

O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

Segundo Gil (2002, p. 132), "a análise dos materiais produzidos não deve ser conduzida a ponto de possibilitar a identificação dos respondentes. Se as pessoas

forem prevenidas de que sua identidade será preservada, deverão de fato permanecer anônimas".

- **Segunda etapa:** Análise de website em três sites de Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil (Universidade Federal do Tocantins, Universidade Federal do ABC e Universidade Federal do Rio Grande do Norte) que tenham implantado o programa de gestão de pessoas por competências, o qual se deu a partir de um protocolo de observação de site. Acessos realizados no período de 01 a 30 de março de 2021:
 - UFT: <https://ww2.uft.edu.br/>
 - UFABC: <https://www.ufabc.br/>
 - UFRN: <https://www.ufrn.br/>
- **Terceira etapa:** Pesquisa documental sobre a implantação do sistema PROGECOM – Programa de Gestão por Competências do Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região – TRT6. Esta análise buscou trazer informações relevantes em relação ao problema de investigação. A recolha dos documentos ocorreu no site do TRT6 e no Sistema informatizado de Gestão de Pessoas por Competências (PROGECOM), após foi realizada a análise dos documentos para buscar aspectos relacionados a gestão da informação. Os acessos realizados nas páginas das Instituições ocorreram no período de 01 a 30 de março de 2021.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 174), "a característica da pesquisa documental é que a fonte da coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias".

Nesse contexto, para Meneses, et al., (2019, p. 38):

Embora este tipo de pesquisa seja semelhante à bibliográfica, difere dela por fazer uso de materiais ainda não estudados. Devido a isso, o pesquisador tem a vantagem de ir direto à fonte, sem que haja a possibilidade de reproduzir um erro ou análise precipitada, como pode ocorrer na bibliográfica.

Dessa forma, para realizara pesquisa documental foram analisados documentos do Programa de Gestão por Competências (PROGECOM), um sistema informatizado de gestão de pessoas do TRT6.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Para esta pesquisa, os dados primários obtidos por meio dos relatos das entrevistas, dos websites e dos documentos, foram analisados de forma qualitativa, por meio da análise de conteúdo.

Para Berelson (1952, p. 13 apud GIL, 2008, p. 152), a análise de conteúdo é definida como: “uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 166), “o rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos”.

Para atender aos objetivos específicos de mostrar a evolução do processo de gestão da informação na implantação do programa de gestão de pessoas por competências na UFPE e analisar de que forma ocorreu a gestão da informação durante o processo de criação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), vamos adotar o modelo de Davenport (1998), considerando as suas quatro fases distintas que possuem um caráter linear:

- Determinação das exigências;
- Obtenção;
- Distribuição; e
- Utilização.

Para atender ao objetivo específico de verificar como se deu a gestão da informação no processo de implantação do programa de gestão de pessoas por competências em três Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil serão consideradas as seguintes categorias de análise, construída a partir do modelo de gestão por competências de Brandão e Guimarães (2001):

- Estratégia Organizacional;
- Competências Organizacionais;
- Mapeamento de Competências;

- Diagnóstico das Competências;
- Capacitação por Competências; e
- Acompanhamento e Avaliação.

Quanto a propor um modelo de gestão de pessoas por competências para UFPE com as práticas necessárias em gestão da informação, serão analisados os documentos do Programa de Gestão por Competências (PROGECOM) do Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região (TRT6) como base para elaboração.

3.3 DESENHO METODOLÓGICO

Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, descriptiva explicativa e como estratégia metodológica foi adotado o estudo de caso. As principais técnicas de coleta de dados foram: entrevista semiestruturadas, análise de website e pesquisa documental, conforme desenho metodológico a seguir.

Figura 7: Desenho Metodológico



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da organização estudada

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é uma instituição de ensino superior pública federal brasileira, mantida pelo Governo Federal do Brasil, autarquia vinculada ao Ministério da Educação.

A UFPE foi criada em 11 de agosto de 1946, data de fundação da Universidade do Recife (UR), criada por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. No Ranking das Universidades Brasileiras (RUF 2019), a UFPE ocupa a 10ª (décima) posição (UFPE, 2021). A UFPE é composta por 13 Centros Acadêmicos, distribuídos em três campi (Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão), listados a seguir:

- Centro Acadêmico do Agreste – CAA;
- Centro de Artes e Comunicação – CAC;
- Centro Acadêmico de Vitória – CAV;
- Centro de Biociências – CB;
- Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN;
- Centro de Ciências Jurídicas – CCJ;
- Centro de Ciências Médicas – CCM;
- Centro de Ciências da Saúde – CCS;
- Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA;
- Centro de Educação – CE;
- Centro de Filosofia e Ciências Humanas – CFCH;
- Centro de Informática – CIn;
- Centro de Tecnologia e Geociências – CTG.

De acordo com a UFPE em números, base 2019, o total de pessoas que faz parte de sua composição é a seguinte:

- 41.254 discentes;
- 2.834 docentes;
- 3.795 técnicos-administrativos.

A UFPE possui o Plano Estratégico Institucional (PEI/UFPE-2013-2027), o qual define os rumos da instituição universitária em termos de seu desenvolvimento e suas metas. O Plano explicita a missão da Universidade e seus objetivos institucionais. O PEI tem como objetivo identificar a visão, a missão, e propor tópicos estratégicos

alinhados a sua missão (UFPE, 2021). O mapa estratégico da UFPE estabelece (UFPE, 2021):

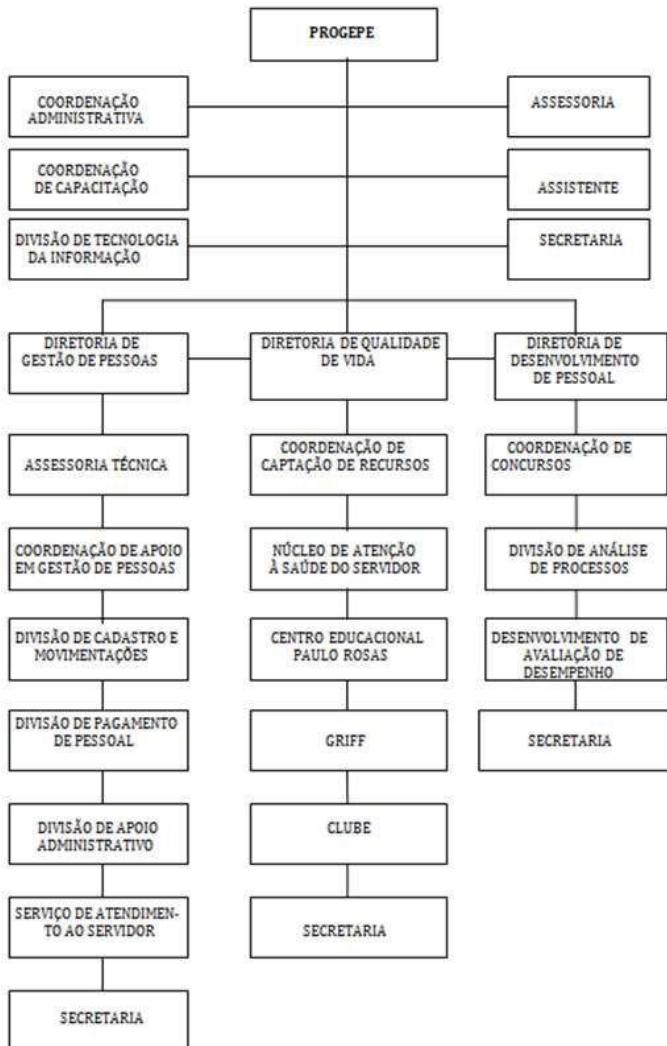
- **Missão:** Como instituição pública, promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais.
- **Visão:** Ser uma universidade de classe mundial comprometida com a **transformação e desenvolvimento da humanidade.**
- **Valores:** Cidadania; Cooperação; Criatividade; Sustentabilidade; Dignidade; Diversidade; Equidade; Ética e Integridade.

No PEI, os objetivos estratégicos estão distribuídos em três perspectivas: Resultados, Processos e Alicerces. Em Alicerces, temos o item 16, o qual trata de informação com a seguinte publicação: Desenvolver a Gestão da Informação e implantar sistemas integrados de informação e comunicação robustos e consistentes que abranjam todas as áreas da instituição (UFPE, 2021).

4.2 Histórico da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e das atividades realizadas durante o processo de implantação do programa de gestão de pessoas por competências na UFPE

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) é o órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos. Compete a essa Pró-Reitoria realizar ações e projetos voltados à melhoria da qualidade de vida dos servidores, à saúde e o bem-estar social de todos os servidores da UFPE (UFPE, 2021). A seguir a figura 7 apresenta o organograma da PROGEPE:

Figura 8: Organograma da PROGEPE



Fonte: UFPE (2021).

A PROGEPE abrange as atividades referentes à capacitação e qualificação de pessoal; planejamento da força de trabalho de técnico-administrativo, acompanhar a execução da folha de pagamento, provimentos, vacâncias, bem como as demais atividades na área de pessoal, acompanhamento e controle de cargos e funções, do Banco de Professor Equivalente e Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPE (UFPE, 2021).

Com o propósito de criar as bases necessárias para implantação de um modelo de Gestão Estratégicas de Pessoas, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), tem como um dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI-2019-2023), a implementação da Gestão por Competências na UFPE (UFPE, 2021).

De acordo com a PROGEPE (UFPE, 2021):

A Gestão por Competência é uma abordagem da área de gestão de pessoas que tem o propósito de permitir os dirigentes e gestores da instituição identificarem e definirem quais as competências técnicas e comportamentais necessárias para se ter um alto desempenho no trabalho, oportunizando assim o aumento da eficácia e eficiência organizacional.

A PROGEPE, responsável pela implantação do programa de gestão por competências, desenvolveu um Projeto Piloto, composto por unidades gestoras: a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e a Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia (PROCIT), (UFPE, 2021). O critério para escolha se deu por três motivos:

- A PROGEPE por ser a unidade gestora que tem o papel de coordenar a implantação da Gestão por Competências na UFPE, com a responsabilidade de disseminar com segurança o uso dos conceitos e práticas da gestão por competência em toda instituição.
- Dificuldade operacional em conseguir uma agenda com todas as Pró-Reitorias e Orgãos Suplementares, para participarem efetivamente do Seminário com a indicação dos nomes para representa-las, considerando o perfil necessário para cada indicação.
- Motivação expressa pela PROCIT para a realização do Mapeamento das Competências daquela Pró-Reitoria, considerando que esta iniciativa está alinhada com suas ações e seu desafio de implantação da gestão por processos na UFPE.

Fazendo uma relação com os dados obtidos nas entrevistas, temos o depoimento a seguir:

Primeiro o marco histórico, de como foi criada a PROGEPE, até 2001 a gente tinha apenas o departamento de pessoal vinculado a Pró-Reitoria Administrativa, e o departamento de pessoal cuidava praticamente apenas da parte operacional, folha de pagamento que era processada pelo NTI da UFPE, era feita localmente, realmente só a parte burocrática. Tinha uma seção chamada de recursos humanos onde só tinha uma pessoa que cuidava de capacitação e outras coisas. Na verdade não tinha foco estratégico. Em 2001 no Reitorado do Professor Mozart Neves Ramos, tivemos a criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a primeira Pró-Reitora foi a Professora Sônia Calado do Departamento de Administração e aí foi feito uma restauração, criação de duas Diretorias. Diretoria de Gestão de Pessoas, que além da parte burocrática tinha a capacitação e a Diretoria de Qualidade de Vida, área de saúde e qualidade de vida, também o núcleo de pesquisa para poder mensurar a questão de que os servidores entendiam ou achavam motivador na área de qualidade de vida. Eu fui aluna de Sônia Calado, ela me convidou para ser Diretora de Gestão de Pessoas, então, inicialmente eu fiquei na Direção de Gestão de Pessoas. A gente buscou trabalhar a capacitação, principalmente, foi uma tentativa de chegar junto aos gestores, para capacitar gestores porque não havia cultura nenhuma na capacitação de gestores em temas gerenciais, liderança, mapeamento de necessidades de capacitação, enfim, então a gente plantou isso já na época de gestão de pessoas. (ENTREVISTADA A).

A PROGEPE buscando sistematizar o trabalho e facilitar o processo de implementação do Projeto Piloto estabeleceu dois passos (UFPE, 2021):

Passo 1: Criação da Comissão para Implantação da Gestão de Competências para a UFPE para a Construção da Matriz de Competências da UFPE – PROJETO PILOTO.

Passo 2: Contratação de Serviço de Consultoria para suporte técnico para construir um projeto de Desenvolvimento Gerencial para a construção da Matriz de Competências.

Aqui, na fala da entrevistada pode ser observado os primeiros passos para implantação do modelo de gestão por competências:

A partir de 2008, 24 de janeiro, eu passei a ser Pró-Reitora da PROGEPE, também teve um momento que foi bastante relevante, foi o novo plano de carreira dos servidores administrativos. E aí, também veio a mudança da carreira dos docentes, então nós buscamos mostrar que a PROGEPE não era uma Pró-Reitoria para técnico administrativo. Implementamos também cursos para integração e recepção de novos servidores, coisa que depois foi institucionalizado na carreira dos docentes na lei 12772 (ENTREVISTADA A).

Para realizar a implementação do processo de gestão por competências a PROGEPE seguiu as seguintes etapas (UFPE, 2021):

Etapa 1 - Alinhamento ao Contexto Organizacional e Estratégico

- Identificar as demandas estratégicas da Instituição;
- Definir os comportamentos que atenderão a estas demandas;
- Análise de documentos;
- Entrevistas individuais;
- Grupos focais.

Etapa 2 - Construção e Validação da Matriz de Competências

- Estabelecer competências, respectivas dimensões e níveis funcionais;
- Tratamento de todos os dados obtidos nas entrevistas e documentos. Construção e validação das competências;
- Descrever o significado de cada competência;
- Validar e aprovar matriz.

Etapa 3 - Comunicação às Partes Interessadas

- Formular e executar ações de comunicação mediante uso de diferentes mídias para fortalecer a difusão da gestão por competências na UFPE.

O programa de gestão por competências começa a tomar corpo, de acordo com a fala da entrevistada:

Primeiro em 2006 quando nas carreiras de técnico foi implementado avaliação de desempenho por mérito. A gente buscou o modelo de gestão por competências disponíveis. A gente já tinha, digamos pequenas sementes, com Maria Rita Gramigna, Maria Tereza Fleury, Joel Dutra. A gente teve a oportunidade de trazer o Joel Dutra para palestra, então se iniciou por ai. A partir da mudança de carreira que nos possibilitou implementar uma avaliação de desempenho com outros formatos, a partir do conhecimento com esses professores que tem um nome já estabelecido, o Joel Dutra foi diretor de gestão de pessoas da USP, trabalha a bastante tempo com a gestão de pessoas por competências e gestão de pessoas estratégicas, Maria Tereza Leme Fleury, também. Agora quando a gente estuda e vai implementar na prática tem pequenas distâncias, não posso deixar de falar, no serviço público tem uma coisa a gente quer trazer as teorias que as vezes são mais viáveis para a iniciativa privada. Porque a gente implementa uma parte da gestão por competências e outra é impossível implementar, porque a questão salarial, gratificação, nem um incentivo a gente pode possibilitar, é tudo muito amarrado (ENTREVISTADA A).

4.3 Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil que promoveram ações para implantar o programa de gestão de pessoas por competências em suas unidades

Nesse tópico vamos analisar os sites de três Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil que promoveram a implantação do programa de gestão de pessoas por competências. O quadro 9 indica o website das instituições pesquisadas. A escolha dessas Instituições se deu através de pesquisas realizadas em seus Planos de Desenvolvimento Institucional. Utilizaremos como base o modelo de gestão por competências de Brandão e Guimarães (2001):

São as seguintes IFES:

- Universidade Federal do Tocantins - UFT
- Universidade Federal do ABC - UFABC
- Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Quadro 9: Websites das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil

INSTITUIÇÃO	SIGLA	WEBSITE
Universidade Federal do Tocantins	UFT	https://ww2.uft.edu.br/
Universidade Federal do ABC	UFABC	https://www.ufabc.edu.br/
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	https://www.ufrn.br/

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

O quadro 10 a seguir apresenta as principais etapas da implantação do programa de gestão de pessoas por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior:

Quadro 10: Etapas para implantação do programa de gestão de pessoas por competências baseado em Brandão e Guimarães:

ETAPA	DESCRÍÇÃO	UFT	UFABC	UFRN
Estratégia Organizacional	Planejamento Estratégico: Missão, visão e objetivos.	POSSUI	POSSUI	POSSUI
Competências	Competências essenciais	POSSUI	POSSUI	POSSUI

Organizacionais	para a organização.			
Mapeamento de Competências	Mapeamento de capacidades instaladas e identificação das capacidades necessárias.	REALIZOU	REALIZOU	REALIZOU
Diagnóstico das Competências	Identificação da lacuna de competências. Integração de novas competências ao ambiente organizacional.	REALIZOU	REALIZOU	REALIZOU
Capacitação por competências	Competências individuais	REALIZA	REALIZA	REALIZA
Acompanhamento e Avaliação	Monitoramento e avaliação constante.	REALIZA	REALIZA	REALIZA

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A UFT iniciou o seu programa de gestão de pessoas por competências em 2016, onde a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP) assumiu a responsabilidade de implantar a política de gestão por competências.

Dessa forma, a UFT considera que (UFT, 2021):

Através de um estudo de mapeamento de cargos e funções, identificação de lacunas e avaliação de desempenho, o trabalho da Gestão por Competência busca promover o equilíbrio adequado entre os talentos e demanda de trabalho na UFT. Assim, a Gestão por Competência visa identificar pontos de excelência e oportunidades de melhoria para responder às necessidades e aos desafios da organização, suprindo lacunas, agregando conhecimento e valorizando servidores.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (DPI) da UFABC busca uma gestão acadêmica de qualidade e uma de suas metas é a seguinte (PDI-UFABC, 2012, p. 68):

Institucionalizar o modelo de Gestão por Competências, para proporcionar as atribuições mais adequadas aos profissionais da instituição, garantindo a excelência dos resultados e o aproveitamento dos talentos.

De acordo com PDI-UFABC (2012, p.112): “a Gestão por Competências vem sendo implantada através de metodologia objetiva, transparente, referenciada, e que proporciona a máxima participação da comunidade no processo”.

A UFRN elaborou um projeto de implementação do modelo de gestão por competências, onde descreve o estudo e modelo de proposta realizado por um grupo de pesquisa e equipe de mapeamento de competências envolvendo professores e alunos dos cursos de graduação, mestrado e doutorado em psicologia, educação e administração, bem como servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) (UFRN, 2021).

O projeto definiu os seguintes produtos:

- Categorias de Competências;

- Grupo de Competências por Categoria – Gestores Acadêmicos;
- Grupo de Competências por Categoria – Gestores Administrativos;
- Quantitativo de Competências por Categoria;
- Perfil e Competências Mapeadas para cada Categoria de Gestão

4.4 Análise dos resultados da evolução do processo de gestão da informação na implantação do programa de gestão de pessoas por competências na UFPE

Os dados aqui analisados visam compreender a gestão da informação ocorrida durante a implantação do programa de gestão de pessoas por competências na UFPE. O modelo de Davenport (1998) retrata a cooperação entre os atores envolvidos no fluxo de informação, o qual é a chave para que a informação possa circular na organização.

As questões que procuraram verificar quais as principais falhas que foram encontradas no fluxo informacional, que poderiam impedir o compartilhamento da informação e quais poderiam interferir no processo de implantação do programa de gestão por competências, mesmo tendo sido questionadas e respondidas separadamente, verificou-se que, na opinião das entrevistadas, as eventuais falhas que comprometem o compartilhamento das informações são também as mesmas que interferiram no processo de implantação do programa, ou seja, a falta de comprometimento das pessoas com cargo de direção. Como pode ser percebido nos relatos das entrevistadas A e B:

Primeiro você tem que mobilizar os gestores que são mais superiores na hierarquia, que são o reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de centro, que são eleitos, órgãos suplementares. Então, sempre é complexo você mobilizar, colocar essa turma de gestores tudo junto. Se não dá pra fazer junto, como grupo focal, tem que escolher outro método pra poder atingir esse objetivo (ENTREVISTADA A).

Inicialmente agente pensou que teria que começar pelas unidades maiores, que seriam as Pró-reitorias, o próprio gabinete do reitor, trazendo assim a gestão e os pró-reitores. Agente nunca conseguiu reunir esses pró-reitores. Olhe agente levou muito tempo, não teve jeito, ninguém conseguia ajustar essas agendas. Então agente disse: olha não tem jeito e se eles não vierem mandarem representantes, ai a coisa fica mais complexa, por que, porque fica sem o que agente precisa desse comprometimento, né. Ai agente resolveu o seguinte: com a gente não consegue resolver os pró-reitores, mas eles terão a oportunidade de conhecer, claro, quando agente fizer uma comunicação, quanto agente poder levar para que eles possam conhecer agente fazer a apresentação disso, ai pronto, mas esse corpo de servidores, eles não têm tempo suficiente, com as agendas tão abarrotadas, pra todos ao mesmo tempo estar participando. Não tinha como. Ai a gente fez o seguinte: então vamos ver dentro de cada Pró-reitoria dessa quem melhor representa a Pró-reitoria,

entendeu, ai agente pediu, foi feito um trabalho árduo. Agente criou um perfil de quais seriam as características que esses servidores teriam que ter, por que, eles teriam que iniciar e ate a etapa que tinham que participar, eles teriam que estar ali (ENTREVISTADA B)

Com base no primeiro passo, o qual determina as exigências da informação, para Davenport (1998) é uma etapa problemática, pois demanda que as pessoas da organização percebam o ambiente que cerca as informações. Dessa forma, foi observado na fala das entrevistadas que é um problema a percepção da informação necessária para dar continuidade ao processo de implantação do programa de gestão por competências, pois esse é o momento onde se realiza o levantamento das necessidades informacionais.

Para analisar o segundo passo, a obtenção da informação, essa foi uma atividade realizada pelo Projeto Piloto, composto pelas seguintes unidades gestoras: a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e a Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia (PROCIT).

Nesse passo, as unidades em questão procuraram incorporar um sistema de aquisição contínua das informações, buscando realizar as atividades de exploração de informações, classificação e formatação e estruturação das informações, com o intuito de realizar o mapeamento das competências. Conforme expressão em seus depoimentos as entrevistadas a seguir:

A PROGEPE junto com a Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT), “são a equipe estratégica para fazer levantamentos das competências essenciais para a instituição atingir os objetivos. Lógico que a gente também tem que fazer o mapeamento das competências das áreas específicas, porque você pra trabalhar na Progepe você precisa de profissionais com competências específicas, que tenha habilidade pra entender de normas, sistemas e atenda o público, enfim você tem que ter um elenco de competências para trabalhar na Progepe” (ENTREVISTADA A).

A PROGEPE é estratégica, o desempenho da instituição é o melhor possível, cuida do desenvolvimento das pessoas. Existe a necessidade de mapear as competências comportamentais, gerenciais, para cada setor começar a mapear as suas competências (ENTREVISTADA B).

A PROGEPE recebe dados de processos judiciais e como será trabalhar com esse parâmetro. A Divisão de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITCON) é responsável pelos dados da UFPE (ENTREVISTADA C).

Quanto ao passo de distribuição da informação, foi observado que a informação obtida por meio das reuniões começa a circular na organização a fim de suprir as

necessidades informacionais dos indivíduos. Essa fase deve sempre levar em consideração os problemas informacionais existentes na organização, como já vimos anteriormente, para que essa distribuição seja efetiva.

Dessa forma, podemos verificar nas falas das entrevistadas os seguintes depoimentos:

Houve a criação da comissão para implantação da gestão de competências para a construção da Matriz de Competências, sendo considerado o projeto piloto, com a contratação de serviço de consultoria para suporte técnico (ENTREVISTADA A).

Foi criada uma metodologia, primeiro a apresentação do trabalho, todo mundo junto, nos fóruns de comunicação, onde se tiravam as dúvidas e por que a necessidade de fazer. Houve técnicas de dinâmica com equipes de trabalho, entrevistas com gestores e com a comissão responsável pela implantação do programa no intuito de saber o grau de comprometimento das pessoas envolvidas. Também, houve um momento que os trabalhos eram desenvolvidos com grupos focais para ter um grau de validação do que estava sendo feito (ENTREVISTADA B).

No último passo, a utilização da informação, foram percebidas as dificuldades para que os indivíduos pudessem recepcionar as diversas informações surgidas com as reuniões e com o serviço de consultoria, sua internalização e a sua transformação em conhecimento para resolver seus problemas informacionais. As pessoas são consideradas chave no fluxo de informação, ou seja, o fator humano é o real responsável pela circulação do conhecimento na organização (DAVENPORT, 1998)

Conforme o exposto, as falas das entrevistadas a seguir relatam problemas na utilização da informação para poder prosseguir com o programa de gestão de pessoas por competências:

As pessoas ao se candidatarem a reitor, vice-reitor, ou diretor de centro e vice, elas tem que incorporar que elas serão responsáveis pela gestão da instituição e elas vão ter que se capacitar em gestão. Vão ter que participar de eventos que potencializem os resultados da gestão. (ENTREVISTADA A).

A implantação do programa de gestão por competências é um grande desafio, e espero que a UFPE consiga a devida implementação, pois existe vontade para implantar o programa (ENTREVISTADA B).

Davenport (1998) comenta sobre o fracasso dos sistemas formais na adaptação às necessidades informacionais dos usuários, por isso propõe uma equipe colaborativa entre profissionais de informação e os gestores. Obter informações relevantes é um processo primordial para uma organização, pois o elemento humano na coleta de informações é o mais importante. O investimento tecnológico no processo de distribuição da informação facilita a formatação das informações e melhora os

produtos e serviços de informação. O bom uso das informações permite a organização mantê-la ou eliminá-la, melhorando os processos para poder implantar um programa de gestão de pessoas por competências de forma efetiva.

4.5 Proposta de Modelo de Gestão de Pessoas por Competências baseado no Programa de Gestão de Pessoas por Competências do TRT6 (PROGECOM) com as práticas necessárias em gestão da informação

4.5.1 Sistema PROGECOM

O Programa de Gestão por Competência (PROGECOM) do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT-PE) é um sistema informatizado para acompanhar a gestão de pessoas desenvolvido no ano de 2015 e o seu modelo apresenta os seguintes objetivos, conforme o quadro 11 a seguir:

Quadro 11: Modelo de Gestão de Pessoas por Competências

MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	
OBJETIVO GERAL	O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências tem por objetivo reconhecer, formar e ampliar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (correlacionados) para mobilizar o desenvolvimento dos servidores e atingir os resultados organizacionais.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Gerenciar as Competências (Organizacionais e Profissionais); Gerenciar o Desenvolvimento por Competência; Gerenciar a Seleção Interna por Competência; Gerenciar os Talentos.
PÚBLICO ALVO	Todos os servidores do quadro do Tribunal Estatutários Removidos de outro tribunal; Requisitados de outros órgãos; Cargos em comissão judiciária.

Fonte: TRT6 (2021)

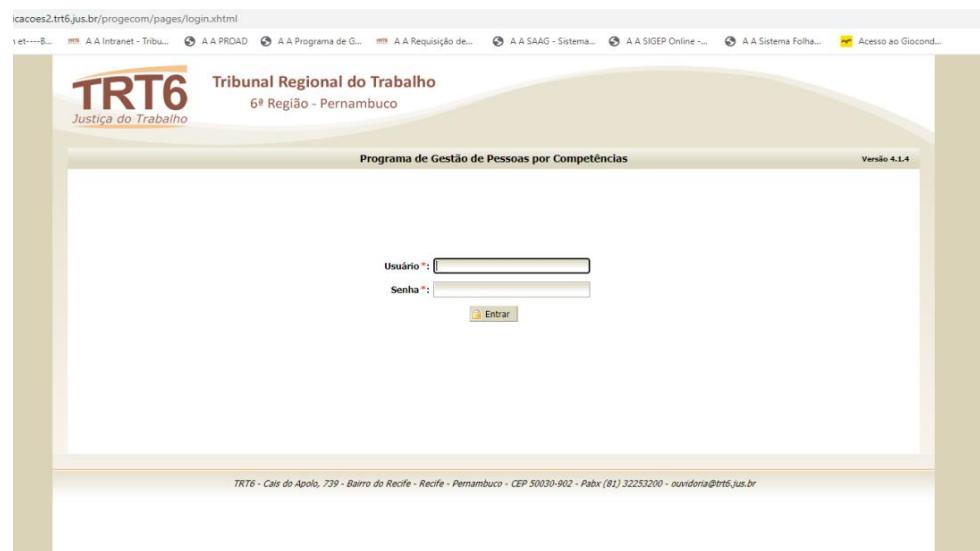
Sabendo da importância das pessoas para o sucesso de qualquer processo de mudança, o TRT6 adotou a gestão de pessoas por competências como base da sua estratégia institucional. Por isso, justifica-se o uso da tecnologia para juntar as informações e elevar a atuação da Secretaria de Gestão de Pessoas no processo de implantação do sistema PROGECOM.

Dessa forma, para Barbosa (2020, p. 171) são aspectos importantes:

Mudanças na estrutura e funcionamento das organizações; a necessidade de processos e sistemas de informação capazes de efetivamente contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais; e a importância do conhecimento pessoal como elemento complementar dos sistemas de informação digitais, salientam a importância da adoção de perspectivas explícitas de gestão da informação e gestão do conhecimento em contextos organizacionais.

A seguir, a figura 8 apresenta a interface de login do sistema PROGECOM, a qual permitir que o servidor exerça suas funções de acesso ao sistema rapidamente e com facilidade, acessando com seu login e senha funcional:

Figura 9: Interface de login do Sistema PROGECOM



Fonte: TRT6 (2021)

O sistema PROGECOM tem o objetivo de conhecer, avaliar e preparar os servidores para que desempenhem suas funções com ainda mais qualidade. Para isso, foca nas habilidades e conhecimentos técnicos pessoais, sempre com o incentivo às potencialidades individuais.

Nesse contexto, Rajamaran (2018 apud RAMOS, et al. 2020, p.146) considera que: “A Tecnologia da Informação se ocupa, como uma de suas principais funções, da aquisição, armazenamento, processamento e organização de informações e dados e com a sua transmissão para o uso das pessoas e organizações”

As funcionalidades do sistema PROGECOM constam a seguir no quadro 12:

Quadro 12: Sistema PROGECOM

FUNCIONALIDADES DO SISTEMA PROGECOM

PRINCIPAIS OBJETIVOS DO SISTEMA	O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências – PROGECOM tem por objetivo coletar, armazenar, processar e distribuir informações para suportar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.	
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA	Sistema: Web; Navegador: Chrome; Banco de Dados: Oracle; Linguagem: Java.	
PRINCIPAIS PRODUTOS DO SISTEMA	<p>Do Banco de Dados: Competências Organizacionais; Competências Profissionais; Entregas Profissionais; Matrizes de Competências; Identificação das Ocupações Críticas e Médio Críticas; Postos de Trabalho; Requisitos; Objetos; Perfis de Acesso.</p>	<p>Do Processamento das Informações: Ciclos Gerais; Mapeamento de Matrizes de Competências; Validação de Matrizes de Competências; Avaliação de Competências; Levantamento de Lacunas de Competências; Levantamento de Perfis Profissionais; Elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual – PDI; Elaboração de Plano de Desenvolvimento Gerencial – PDG.</p>

Fonte: TRT6 (2021)

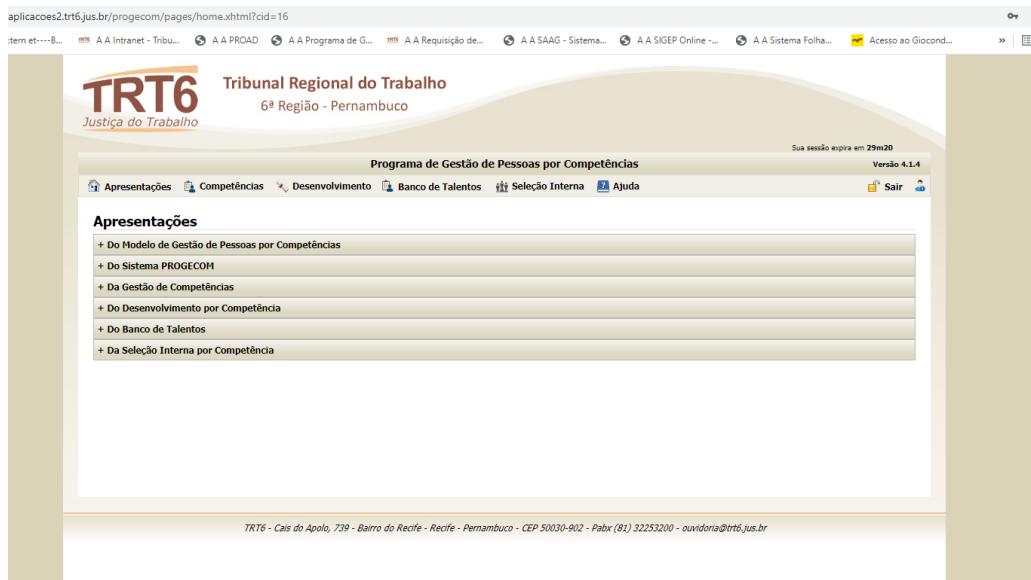
A Secretaria de Gestão de Pessoas junto com a Secretaria de Tecnologia da Informação não construíram apenas um software, elas implantaram um software com metodologia que eleva os dados ao patamar da geração de valor para a instituição.

De acordo com Silva (2006 apud DUTRA; BARBOSA, 2020, p.11):

Como todo processo, a gestão da informação é composta por etapas que, se utilizadas corretamente, podem trazer benefícios, como a gerência de uma informação de forma integrada, coerente, eficiente e eficaz para que a informação chegue às pessoas certas, no local correto, no tempo certo, no formato adequado, no custo certo, facilitando a tomada de decisão, elevando ao máximo a qualidade, a disponibilização, a utilização e o valor da informação.

A figura 9 mostra a interface do sistema PROGECOM logo após o acesso inicial:

Figura 10: Interface do Sistema PROGECOM



Fonte: TRT6 (2021)

Em um mundo globalizado cada vez mais competitivo, as organizações precisam se superar constantemente para atingir metas cada vez mais rigorosas. Com o passar do tempo, as organizações começaram a perceber que investir na capacitação e na qualificação de seus colaboradores resultaria de alguma forma, na melhoria da produção e na conquista de resultados. Essa é a premissa para a gestão por competências realizada pelo TRT6 com a implantação do sistema PROGECOM.

O planejamento estratégico (2016-2020) do TRT6 traz como um dos seus objetivos na gestão de pessoas garantir estruturas funcionais adequadas e quadro de pessoal com as competências necessárias para execução da estratégia. Para isso, manter as estruturas funcionais da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) consonantes com os normativos emanados pelos órgãos de controle e realizar ações de capacitação. Essas ações que englobam conteúdos técnico e gerencial visam contribuir para a motivação dos servidores e potencializar as competências do capital humano da STI do TRT6. (TRT6, 2021).

Dessa forma, será apresentado a seguir no quadro 13 os objetivos da gestão por competências adotadas no TRT6 para o sistema PREGECOM.

Quadro 13: Da Gestão por Competências

DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	
OBJETIVO GERAL	<p>-O processo de Gestão de Competências tem por objetivo mapear os postos de trabalho da organização; elaborar e validar suas matrizes de competências; promover o levantamento dos perfis profissionais dos servidores através de processo de avaliação; identificar e buscar o suprimento das lacunas de competências; atrair e reter os talentos; preparar os profissionais para o processo sucessório.</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> -Conhecer as especificações de cada Posto de Trabalho e os critérios a exigir do futuro ocupante; -Conhecer o conjunto de competências técnicas e de estilo de comportamento de cada servidor através de seu perfil profissional; -Criar mecanismos de avaliação (feedback) imprescindíveis a qualquer modelo de gestão; -Aprimorar as entregas dos servidores com vistas a atender às necessidades da organização tanto presente, quanto futura; -Preparar equipes de alta proficiência; -Possibilitar aos servidores conhecer e desenvolver suas competências e conhecer e reduzir suas lacunas de competências; -Possibilitar aos servidores a divulgação das suas competências, visando lotação mais compatível ou onde se sentir mais motivado a trabalhar.

Fonte: TRT6 (2021).

Considerando que as competências organizacionais são o alicerce que dá sustentação para a estratégia, pois há uma troca constante de informações e adequações entre ambas para se adaptar às demandas que venham a surgir, o sistema PROGECOM buscou identificar o melhor perfil dos profissionais possível para gerar retorno positivo para o TRT6.

A gestão por competências estabelece um modelo de gerência que se utiliza deste conceito de competência para direcionar diversos processos organizacionais, em específico os relacionados ao gerenciamento de pessoas.

Nesse contexto, com o objetivo de desenvolver as competências institucionais por meio do desenvolvimento das competências individuais, o sistema PROGECOM está alinhado com a estratégia do TRT6, conforme o quadro 14 a seguir:

Quadro 14: Do desenvolvimento por competências

DO DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIA	
OBJETIVO GERAL	O processo de Desenvolvimento por Competência tem por objetivo promover, através do resultado da Avaliação de Competências, o aperfeiçoamento e a potencialização do perfil individual de cada servidor.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Fornecer aos profissionais de Gestão de Pessoas uma ferramenta que permita mapear as necessidades de treinamento através de técnicas específicas e de maior precisão; Identificar as lacunas de competências dos servidores; Elaborar os Planos de Desenvolvimento Individual; Elaborar o Plano de Desenvolvimento Gerencial.
------------------------------	--

Fonte: TRT6 (2021)

O sistema PROGECOM é um instrumento que permite planejar, monitorar e avaliar as ações gerenciais a partir da identificação das competências técnicas e comportamentais necessárias para que o servidor exerça determinada atividade ou função.

De acordo com a OCDE (2010 apud FERREIRA; BAETA, 2020, p. 124):

O diagnóstico de competências individuais é considerado fundamental para a implantação da gestão por competências em qualquer tipo de organização, visto que poderá auxiliá-las no alcance dos objetivos e no cumprimento de sua missão. Identificá-las é o primeiro passo para que qualquer instituição possa implementar o modelo e estruturar suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

É importante lembrar que para os servidores poderem mobilizar as competências requeridas, faz-se necessário que a instituição forneça as devidas condições para que isto ocorra. No contexto facilitador, pode a instituição promover o investimento em capacitação e treinamento para que os indivíduos possam desenvolvê-las e colocá-las em prática.

Por isso, para facilitar a identificação do servidor com competências adequadas para determinado cargo, com capacidades necessárias para atuar no desenvolvimento de certas tarefas e consequentemente obter um melhor desempenho nas atividades laborais o sistema PROGECOM possui em sua configuração o Banco de Talentos, conforme será apresentado no quadro 15 a seguir:

Quadro 15: Do Banco de Talentos

DO BANCO DE TALENTOS	
OBJETIVO GERAL	A formação do Banco de Talentos tem por objetivo promover o encontro entre a oferta e a demanda de competências no âmbito do Tribunal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Fornecer aos profissionais de Gestão de Pessoas ferramenta que permita atrair e reter profissionais;</p> <p>Propiciar o registro dos perfis socioprofissionais dos servidores, de modo a identificar os talentos internos e aproveitar as potencialidades individuais;</p> <p>Permitir a formação de equipes multidisciplinares para a realização de atividades como elaboração de projetos, participação em comissões e grupos de trabalho, entre outras;</p> <p>Oferecer informações que auxiliem na seleção interna para o preenchimento de vagas de Postos de Trabalho, de funções comissionadas e cargos em comissão judiciária;</p> <p>Subsidiar os processos de seleção interna para as atividades de instrutoria interna;</p> <p>Dotar uma dinâmica de lotação mais adequada, considerando as competências (formação, habilidades e experiências profissionais) e os interesses individuais dos servidores, bem como as necessidades da Organização.</p>
------------------------------	---

Fonte: TRT6 (2021)

Na intenção de reforçar o seu quadro de servidores, o sistema PROGECOM do TRT6 tem como uma de suas funções facilitar a escolha de um profissional que atenda a um determinado perfil, realizando seleção interna por competências, tornando-se um forte aliado para garantir a colocação de perfis mais alinhados com os cargos da organização, sendo uma forma eficiente e eficaz de eliminar a subjetividade nos processos de seleção interna, conforme é apresentado no quadro 15 a seguir:

Quadro 16: Da Seleção Interna por Competência

DA SELEÇÃO INTERNA POR COMPETÊNCIA	
OBJETIVO GERAL	A Seleção Interna por Competência tem por objetivo aperfeiçoar os procedimentos de alocação de servidores, estabelecendo critérios que correlacionem os perfis socioprofissionais com os perfis das vagas e que atendam as expectativas da organização e dos servidores
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Fornecer aos profissionais de Gestão de Pessoas uma ferramenta que permita mapear o perfil de competências;</p> <p>Minimizar a subjetividade nos processos de seleção;</p> <p>Identificar, entre os possíveis candidatos, quem possui o perfil mais compatível com a vaga disponível;</p> <p>Possibilitar aos gestores a substituição do modelo de valorização do “tempo de casa” dos servidores, pela forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização;</p> <p>Possibilitar a preparação de servidores com vistas ao processo sucessório.</p>

Fonte: TRT6 (2021)

4.5.2 Proposta de Modelo de Gestão de Pessoas por Competências para UFPE com as práticas necessárias em gestão da informação

Para propor um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (MGPC) é necessário saber que a gestão por competências é considerada uma estratégia para

a organização, a qual comprova o valor do seu capital humano e evidencia a sua missão, visão, valores, metas e objetivos.

Nesse contexto, para Innarelli (2012 apud VITAL, et al., 2021, p. 460):

As instituições que enxergam a informação como um ativo importante, a necessidade de gerir seus volumes informacionais e o conhecimento como potenciais estratégicos requer criação e atividades práticas para o desenvolvimento de uma política de gestão da informação.

Ainda, de acordo com Choo (2003, p. 403 apud VITAL, et al., 2021, p. 460):

Analizar a informação organizacional em termos de necessidades, de busca e de uso da informação e propor um modelo de administração da informação foi a forma de Choo (2003) de demonstrar o ciclo contínuo de seis processos paralelos que ele sugere ver como “[...] uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.” (CHOO, 2003, p. 403). Esses processos podem ser observados na Figura 10 a seguir:

Figura 11: Modelo de administração da informação



Fonte: Choo (2003, p. 404 apud VITAL, et al., 2021, p. 461).

Esse modelo é proposto com o propósito de gerar estratégias de administração da informação; nele, a informação é elemento fundamental para a tomada de decisões dentro das organizações. Esse ciclo proporciona que decisões gerem novas informações, que quando registradas vão auxiliar decisões futuras. Assim, o ciclo se retroalimenta (VITAL, et al., 2021, p. 461)

Segundo Stair e Reynolds (2011, p. 2): “a capacidade de um sistema de organizar as informações a fim de fornecer o combustível para a tomada de decisões inteligentes de negócio constitui o real valor dos sistemas de informação com base em computador”.

Dessa forma, Stair e Reynolds (2011, p. 3) conceituam:

Um sistema de informações (SI) é um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, manipula, armazena e dissemina dado e informações

e fornece um mecanismo de realimentação para atingir um objetivo. É um mecanismo de realimentação que ajuda as organizações a alcançar suas metas, como o aumento dos lucros ou a melhoria do serviço ao consumidor.

Nesse entendimento, Stair e Reynolds (2011, p. 5) explicam:

Transformar os dados em informação é um processo, ou um conjunto de tarefas logicamente relacionadas para alcançar um resultado definido. O processo de definir relações entre os dados para criar informações úteis requer conhecimento. Conhecimento é a consciência de um conjunto de informações e os modos como essas informações podem ser úteis para apoiar uma tarefa específica ou para chegar a uma decisão.

Para iniciar qualquer processo de implantação de um modelo de sistema de gestão de pessoas por competências é necessário saber das quatro funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.

De acordo com Sobral e Peci (2008, p. 7-8):

O **planejamento** consiste na especificação dos objetivos a serem atingidos, na definição das estratégias que permitam alcançá-los, e no desenvolvimento de planos que integrem e coordenem as atividades da organização;

A **organização** é a função da administração que faz a distribuição de tarefas e dos recursos entre os membros da organização, define quem tem autoridade sobre quem e quando e onde devem tomar decisões;

A **direção** está relacionada com os processos de gestão de pessoas na organização. Dirigir significa liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades;

O **controle** é a função da administração que assegura que os objetivos estão sendo alcançados. Consiste na monitoria e na avaliação do desempenho da organização, na comparação entre os padrões e objetivos planejados e o desempenho efetivamente observado, e, finalmente o estabelecimento de medidas corretivas, no caso de se verificarem desvios significativos.

Buscando orientar os governos que pretendem implementar o sistema de gestão por competências nas suas organizações, a OCDE desenvolveu algumas diretrizes e instruções baseadas nas experiências em países pertencentes à Organização e que já introduziram a gestão por competências em seus ambientes organizacionais (OCDE, 2010).

Dessa forma, a OCDE (2010) estabeleceu um roteiro para a implementação da Gestão de Competências divido em cinco etapas, a saber:

Etapa1: Decidindo introduzir a gestão baseada em competências;

Etapa2: Organização, planejamento e comunicação da mudança para a gestão baseada em competências;

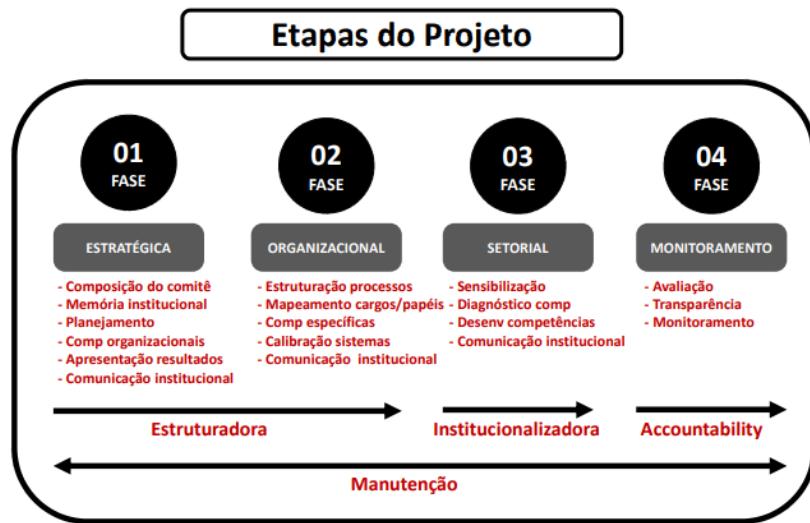
Etapa3: Identificar competências e desenvolver modelos de competências para o alvo específico dos grupos;

Etapa 4: Integrando competências com processos de RH;

Etapa5: revisar e atualizar o sistema de gestão de competências regularmente (OCDE, 2010).

Nesse contexto, a Figura 11 apresenta o modelo de proposta do programa de gestão por competências definido. Como se pode observar, o modelo está dividido em quatro macro etapas: Estratégica; Organizacional; Setorial; e Monitoramento. A seguir, são detalhadas cada uma das etapas que compõem a proposta de modelo do programa de gestão por competências.

Figura 12: Modelo de proposta do programa de gestão por competências



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Esta primeira etapa, **Estratégica**, deve estar baseada no planejamento institucional da Instituição, no caso da UFPE, este está baseado em três níveis:

- 1) **Estratégico:** Plano de longo prazo, realizado de forma genérica, possuindo visão global da organização, sendo representado pelo PEI (Plano Estratégico Institucional). Este plano não é exigido por normas internas nem externas;
- 2) **Tático:** Plano de médio prazo, realizado de forma mais específica para o período, possuindo visão departamental/setorial, sendo representado pelo PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) que é uma demanda legal de nível federal;
- 3) **Operacional:** Plano de curto prazo, com foco na tarefa, sendo realizado de forma detalhada, sendo representado pelo PAI (Plano de Ação Institucional), que também não é exigido por normas legais.(UFPE-PDI-2019-2023).

Para Valentim, et al., (2008 apud SALCEDO, et al., 2020, p.1):

Gerenciar informações requer uma cultura voltada à informação, através de uma gestão participativa, de modo a permitir o comprometimento de cada indivíduo no processo. O desenvolvimento do planejamento estratégico só será possível através da organização da informação, advindas da participação e compartilhamento dos diversos envolvidos.

Na segunda etapa, **Organizacional**, esta deve estar de acordo com a identidade da Instituição, ou seja, o mapa estratégico Institucional com seu propósito, sua missão, sua visão, seus valores, suas metas e objetivos.

De acordo com Valentim et al., (2008 apud SALCEDO et al., 2020, p.2):

Os dirigentes das organizações utilizam as informações para elaborar seus planos, traçando suas metas e objetivos. Nessa perspectiva, a informação, que está na base de todos os processos organizacionais, se mostra como um fator estratégico através do monitoramento das situações de risco e oportunidade, bem como dos processos, dos produtos e serviços da organização, assegurando, assim, ao gestor, uma tomada de decisão mais abalizada.

A terceira etapa, **Setorial**, deve englobar todas as estruturas administrativas e acadêmicas e os órgãos suplementares da UFPE, pois a sua administração é exercida por órgãos normativos, deliberativos e consultivos e pela Reitoria como órgão executivo central (UFPE, 2021).

A quarta e última etapa, **Monitoramento**, essa será uma tarefa da PROGEPE, pois esta Pró-Reitoria é o órgão:

Responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos. Compete a ela realizar ações e projetos voltados à melhoria da qualidade de vida dos servidores, saúde e bem-estar social de todos os servidores da UFPE. Abrange atividades de capacitação e qualificação de pessoal, planejamento da força de trabalho de técnico-administrativos, acompanhar a execução da folha de pagamento, provimentos, vacância, e demais atividades de pessoal (UFPE, 2021).

Também, a PROGEPE deve gerenciar todos os fluxos informacionais ocorridos durante o processo de implantação do programa, sejam eles formais ou informais.

De acordo com Valentim (2002 apud DUTRA; BARBOSA 2020, p. 112):

Para gerenciar esses fluxos informacionais, quer formais ou informais, afirma que é necessário realizar algumas ações integradas objetivando prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização, incluindo desde documentos, bancos e bases de dados etc., produzidos interna e externamente à organização até o conhecimento individual dos diferentes atores existentes na organização.

Observando o modelo de gestão de pessoas por competências do TRT6 e com base na orientação da OCDE (2010) a proposta de implantação de um modelo de gestão de competências para UFPE seguirá o roteiro mostrado na figura 12 para realizar a primeira etapa do programa. A seguir, serão detalhadas todas as fases da primeira etapa que compõem o modelo do programa de gestão por competências.

Figura 13: Roteiro da etapa 1- Estratégica



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Nessa primeira fase, para **Compor o Comitê** gestor é necessário definir quem serão os responsáveis por coordenar, desenvolver e implementar a gestão por competências dentro da organização. O apoio da alta administração da instituição é fundamental para o sucesso do programa. O comitê gestor tem como atribuições acompanhar e fiscalizar os trabalhos desenvolvidos durante a implantação do programa na Instituição.

Na segunda fase, **Memória Institucional**, é a fase em que se faz um levantamento do que já foi realizado em matéria de gestão por competências.

De acordo com Costa e Celano (2002 apud SILVA et al., 2020, p.3):

Memória define-se pela condição do que se tem no presente e que pertence ao passado. A ela, cabe duas funções principais:[1] manter a coesão interna e [2] defender as fronteiras que um grupo tem em comum. Ou seja, a partir das experiências individuais e coletivas, constrói-se um quadro de referência, onde são identificados e compartilhados significados comuns ao grupo ou distintos a ele. A este quadro de significações, são fundamentados os sentimentos de pertencimento social e organizacional.

A terceira fase, **Competências Organizacionais**, Fernandes (2013, p. 21), define como: “competências organizacionais são específicas à empresa (*firm specific*) e traduzem a peculiaridade de seus recursos e suas estratégias”. As competências de uma organização guardam estreita relação com sua cultura: via de regra, competências arraigadas estão fortemente atreladas a valores e crenças de uma organização (FERNANDES, 2013).

O **planejamento**, quarta fase, para Sobral e Peci (2008, p.132): “é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades”. É aqui onde os dirigentes vão definir o que deve ser feito, traçar os objetivos, e como deve ser feito, quais planos devem ser realizados para atingir os objetivos. Nessa etapa, também é preciso planejar como as informações serão tratadas para serem utilizadas na construção do programa.

De acordo com Calazans e Toffano (2006 apud VARELA; BARBOSA; FARIAS, 2015 apud SALCEDO et al., 2020, p.2):

A gestão estratégica da informação é um conjunto de atividades concebidas com o propósito de alinhar os recursos internos da organização ao ambiente externo, com o objetivo de enfrentar com sucesso a complexidade cada vez maior do mundo organizacional. Relaciona-se diretamente com o planejamento estratégico, buscando assegurar os dados e informações necessários para que os diversos setores da organização se integrem, participem, se envolvam e se comprometam com o processo decisório.

A quinta fase, **apresentação dos resultados**, uma das etapas mais importantes, aferido pelos indicadores e metas da organização, pois subsidia a elaboração do programa possibilitando a reformulação do modelo, podendo ser utilizado como parte de uma estratégia de mobilização para promover as alterações necessárias.

Sexta e última etapa, a **comunicação Institucional**. De acordo com Costa e Oliveira (2020, p. 399):

A Comunicação Institucional é a responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida.

Para Kunsch (2003a, p. 150 apud KUNSCH, 2009, p. 55):

A comunicação organizacional é: a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Dessa forma, para Corrêa e Soares (2020, p. 701):

Dentro da organização, as informações devem ser altamente objetivas, sem confusão que atrapalhe o trabalho de todos e principalmente do cliente, por isso cabe a diretores e supervisores investir constantemente em uma comunicação coesa e que atenda de forma clara e direta, sendo que a organização deve saber com quem se comunica, utilizando recursos correspondentes.

Por isso, para Corrêa e Soares (2020, p. 706):

Um dos fatores mais complexos dentro das organizações é a subjetividade humana, ou seja, falta de comunicação e interpretação, motivação, valores, vivência, a fim de relacionar e estruturar cada singularidade de acordo com a visão, metas e valores da empresa.

Portanto, nesse novo cenário em que as organizações vivenciam a informação e o conhecimento, o uso da tecnologia da informação assume importância primordial,

onde a administração dos recursos humanos, financeiros e materiais podem ser realizados de forma mais precisa e rápida.

No quadro 17 serão apresentadas todas as fases da etapa 1 – **Estratégica**: composição do comitê, memória Institucional, planejamento, competências organizacionais, apresentação dos resultados e comunicação Institucional, relacionando com os itens da coluna da esquerda, ou seja, os objetivos pretendidos, as atividades que precisam ser realizadas, as entradas de documentos, os produtos de informação criados, e por último os responsáveis pelas tarefas.

Dessa forma, está concluída a primeira fase da proposta do programa de gestão por competências para UFPE. Na fase 2 - **Organizacional**, serão trabalhados os seguintes itens: estruturação da aplicação dos processos, mapeamento dos cargos/papéis, competências específicas, calibração dos sistemas e comunicação Institucional.

De acordo com Fernandes (2013, p. 241):

O objetivo final de um modelo de competências é ser incorporado à prática organizacional, ou seja, tornar-se um elemento vivo e balizador das decisões sobre gestão de pessoas. Em outras palavras, tornar o modelo uma “segunda natureza”, incorporando com hábito nas pessoas e nas rotinas organizacionais.

Quadro 17: Fase 1 - Estratégica

ETAPA 01 - ESTRATÉGICA						
FASES	Composição do Comitê	Memória Institucional	Planejamento	Competências Organizacionais	Apresentação dos resultados	Comunicação Institucional
Objetivo	Definir o grupo de servidores que conduzirá as atividades.	Levantar o contexto das atividades já realizadas na instituição.	Definir o cronograma, esclarecer e alinhar os detalhes do trabalho	Construir e validar as competências organizacionais	Realizar apresentações claras e objetivas do processo de definição das competências organizacionais	Divulgação massiva dos resultados da primeira fase
Atividades	Reunião para definir os critérios para escolha da equipe. Reunião para definir os nomes da equipe. Treinamento do comitê	Entrevistas, análise de documentos e reuniões para identificar práticas, atores e documentos que possibilitem resgatar a memória institucional.	Reunião de planejamento com a equipe do comitê e a alta gestão	-Reuniões com pessoas chave representativas da estrutura organizacional para definição das competências organizacionais. - Validação das competências	Reuniões de apresentação dos resultados	Criação de campanha para comunicação dos resultados para a comunidade
Entradas	-Relação de servidores por lotação; - Indicação das lideranças; - Candidatura para participar; - Cursos ENAP		- Estatuto e regimento; - Planejamento estratégico ;- PDI - PNDP ;- Memória institucional - PDP Plano de desenvolvimento de pessoal	- Estrutura organizacional - Estatuto / regimento - PDI - PNDP - Planejamento do comitê - Documentos de outras IES	- Matriz de competências	- Matriz de competências - Atas de reuniões
Produtos de Informação	- Ata de reunião - Portaria do Comitê de gestão por competência	- Ata de reunião - Registro formal da memória institucional	- Cronograma e definições da condução - Definição de entregas e responsabilidades - Definição de metas e indicadores	- Ata de reunião - Matriz de competências organizacionais	- Ata de reunião	- Plano de comunicação - Website
Responsáveis	Alta gestão	Comitê	Comitê; Alta gestão.	Comitê; Representantes institucionais	Comitê	Comitê; Equipe de comunicação.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Orientado pelo modelo de gestão de pessoas por competências do TRT6 e com base na orientação da OCDE (2010) a etapa 2 – **Organizacional** da proposta de implantação de um modelo de gestão de competências para UFPE seguirá o roteiro mostrado na figura 13. A seguir, serão detalhadas todas as fases da segunda etapa que compõem o modelo do programa de gestão por competências.

Figura 14: Roteiro da etapa 2- Organizacional



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A **Estruturação da aplicação dos processos** tem por objetivo ajustar os processos de gestão de pessoas da UFPE para se adequar ao novo modelo de gestão por competências.

De acordo com Fernandes (2013, p. 236): “o desafio de reconceber a mudança diz respeito a criar o hábito de refletir, coletivamente, sobre o progresso da mudança, incorporando elementos novos, fazendo ajustes de rumos, atualizações e reorientações”.

O **Mapeamento dos cargos/papéis** tem como objetivo identificar os cargos e papéis existentes na organização. De acordo com Leme (2011, p. 4): “para gestão por competências funcionar efetivamente é necessário que seja identificadas e especificadas as atribuições que um servidor, lotado em uma gerência, seção, coordenação ou secretaria específica, deve fazer”.

As **Competências específicas** têm como objetivo construir e validar as competências de cada cargo e função. Para Fernandes (2013, p. 61): “uma maneira simples de se testar se um conjunto de competências traduz ou não uma estratégia empresarial é verificar se as competências individuais contribuem para as competências organizacionais”.

Quanto à **Calibração dos sistemas**, esse tem como objetivo preparar os sistemas para gerenciar os processos definidos. Segundo Stair e Reynolds (2011, p. 2): “o desenvolvimento eficaz de sistemas requer um esforço de equipe dos tomadores de decisões, usuários, gerentes, especialistas em desenvolvimento de sistemas e vários profissionais de apoio, e se inicia com um cuidadoso planejamento”.

A última fase, **Comunicação Institucional** tem como objetivo realizar a divulgação massiva dos resultados, realizar campanha e plano de comunicação.

Essa fase é uma das mais importantes para o efetivo funcionamento do processo de implantação do modelo de gestão por competências. A PROCIT, Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, é responsável pela coordenação e acompanhamento da execução da política institucional de gestão da comunicação, da informação e das tecnologias da informação e processos. Tem como competência o acompanhamento de ações das unidades integradas e proposição de diretrizes sobre política de comunicação, informação e tecnologia da informação da UFPE. (UFPE-PDI, 2021).

Por isso, A PROCIT e a ASCOM, Assessoria de Comunicação Social, essa ligada diretamente ao Gabinete do Reitor devem ser responsáveis por elaborar o plano de comunicação institucional para que a implantação do modelo de gestão por competências tenha sucesso.

Mas afinal, o que vem a ser um plano de comunicação institucional e como pode favorecer o processo de gestão da informação?

De acordo Paredes (2020, p. 1):

Um plano de comunicação é um roteiro onde se reflete a forma como uma empresa vai se comunicar com seu público e quando. Nele, os objetivos de comunicação a serem alcançados são claramente estabelecidos. Além disso, fornece uma ordem das tarefas e ações a serem realizadas. Existem dois tipos de planos de comunicação de acordo com o público-alvo. Eles podem ser internos ou externos:

Plano de comunicação interna: é direcionado aos colaboradores. Trata-se da implementação de um conjunto de ações para promover a transferência de informação e conhecimento entre os trabalhadores de uma empresa. O objetivo é criar um bom ambiente de trabalho e melhorar a relação empresa-funcionário.

Plano de comunicação externa: dirigido ao público de interesse. Seu objetivo é melhorar a imagem da marca. Está ligado ao relacionamento da empresa com os diferentes *stakeholders*. Podem ser acionistas, fornecedores, consumidores ou o público em geral.

Nesse contexto, o desenvolvimento de um plano de comunicação interno favorece a: Criar uma comunidade; Melhorar o fluxo de informações entre a equipe e a organização; Gerar lealdade; Aumentar a eficiência, pois os servidores serão mais bem informados e conectados entre si; Trabalhar em equipe; e Identificar o talento e o potencial de cada um dos servidores (PAREDES, 2020)

Em todas as etapas e fases do programa os **produtos informacionais** criados necessitam ser organizados desde os primeiros passos do tratamento informacional,

ou seja, ainda na análise da informação para que possam ser utilizados na hora certa pela organização.

Para Silva e Santos (2020, p. 51): “Os **produtos informacionais**, podem ser considerados instrumentos criados com a finalidade de disseminar, facilitar o acesso e satisfazer o usuário de uma determinada unidade de informação”.

Sobre os **produtos informacionais**, Borges (2007, p. 118 apud SILVA; SANTOS, 2020, p. 51) destacam que: “são caracterizados pela sua tangibilidade – que se apresenta através de propriedades como formato, apresentação, suporte e outros”. A unidade de informação cabe salientar, são compreendidas como organizações geradoras de múltiplos produtos e serviços orientados aos usuários no contexto informacional, sendo também responsáveis pela gestão e disseminação da informação. (AMARAL, 2004 apud SILVA; SANTOS, 2020, p.51).

Dessa forma, para Ferreira et al., (2020, p. 65)

A gestão da informação torna-se uma prática imprescindível para manutenção das organizações que operam neste ambiente de incerteza, na medida em que condiciona um ambiente propício para o aprendizado contínuo, a inovação e a competitividade. A apropriação da informação, nesse particular, é a base para a produção de novos conhecimentos, produtos, processos e serviços.

Por isso, Ferreira et al., (2020, p. 66) consideram que:

A crescente valorização do conhecimento como insumo para o desenvolvimento, em seus mais variados aspectos, tem marcado o modo como à sociedade vive atualmente. O acesso e a gestão de dados, informações e conhecimentos são tidos como condições essenciais para o crescimento e a competitividade no meio empresarial ou organizacional.

No quadro 18 a seguir serão apresentadas todas as fases da etapa 2 – **Organizacional**: Estruturação da aplicação dos processos; Mapeamentos dos cargos/papéis; Competências específicas; Calibração dos sistemas; e Comunicação Institucional. Serão relacionados com a coluna da esquerda: Objetivos, atividades, entradas, produtos de informação e responsáveis.

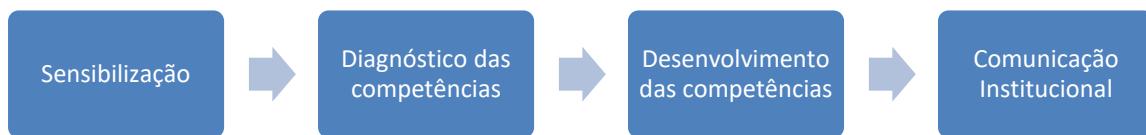
Quadro 18: Etapa 02 – Organizacional

ETAPA 02 - ORGANIZACIONAL					
FASES	Estruturação da aplicação dos processos	Mapeamentos dos cargos/papéis	Competências específicas	Calibração dos sistemas	Comunicação Institucional
Objetivo	Ajustar os processos de gestão de pessoas para se adequar ao modelo de gestão por competências	Identificar os cargos e papéis existentes.	Construir e validar as competências específicas	Preparar os sistemas para gerenciar os processos definidos.	Divulgação massiva dos resultados da segunda fase
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear os processos que serão atualizados; - Revisar os processos - Aprovar os ajustes - Publicar os processo 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear cargos/papéis da instituição; - Identificar as atribuições e atividades dos cargos/papéis 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com pessoas chave representativas da estrutura organizacional para definição das competências organizacionais. - Validação das competências 	<ul style="list-style-type: none"> - Parametrizar e testar o sistema para executar os processos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de campanha para comunicação dos resultados para a comunidade
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - LEI 12.016- Normativas de processos existentes - Matriz de competências organizacionais -Planejamento do comitê 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de cargos e carreiras dos técnicos - Plano de cargos e carreiras do magistério 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento do comitê - Processos de gestão de pessoas - Mapeamento de cargos/papéis Matriz de competências 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de competências organizacional e específica; Processos redefinidos; Mapeamento das atividades dos cargos/papéis; Política de gestão de competências 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de competências geral e específicas; Processos redefinidos; Política de gestão de competências.
Produtos de Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Processos atualizados - Atas de reunião 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento das atividades realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de competências específicas - Política de gestão de competências 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema pronto para uso Manual/tutorial de uso do sistema 	<ul style="list-style-type: none"> -Plano de comunicação
Responsáveis	-Comitê	Comitê	Comitê; Representantes institucionais.	Comitê; Representantes institucionais	Comitê Equipe de comunicação

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Esta próxima etapa, Etapa 03 – **Setorial**, é a parte na qual serão tratados as seguintes fases: Sensibilização, Diagnóstico das competências, Desenvolvimento das competências e Comunicação Institucional, conforme figura 14 a seguir.

Figura 15: Roteiro da Etapa 03 - Setorial



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A **Sensibilização**, essa fase é muito importante para mobilizar os servidores envolvidos, ou seja, toda comunidade acadêmica, no processo de implantação do programa de gestão de pessoas por competências.

A sensibilização é uma forma de transmitir informações importantes aos servidores para que eles possam compreender melhor sobre um determinado assunto e para que possam ter o poder e a opção de tomar decisões importantes. Sendo assim, a sensibilização tem como objetivo fazer com que as pessoas aumentem o nível de interesse sobre determinados assuntos (MASSOLA, 2007).

O **Diagnóstico de competências** ou mapeamento de competências tem como objetivo principal identificar o gap ou lacuna de competências dos servidores. A distância entre as competências detidas pelos servidores e aquelas que são necessárias para o alcance do desempenho desejado pela organização (CARBONE, 2016).

Portanto, para Carbone, et al., (2016, p. 74):

O mapeamento de competências tem como foco identificar o gap de competências existentes na organização, que é a diferença entre as competências já existentes e aquelas necessárias para que a organização cumpra com sucesso a sua estratégia de atuação.

Quanto ao **desenvolvimento das competências**, para Carbone, et al., (2016, p. 69): “preocupa-se com o aprimoramento continuado das competências dos funcionários, por meio de planos específicos de capacitação ou táticas de transferência de conhecimento no trabalho”.

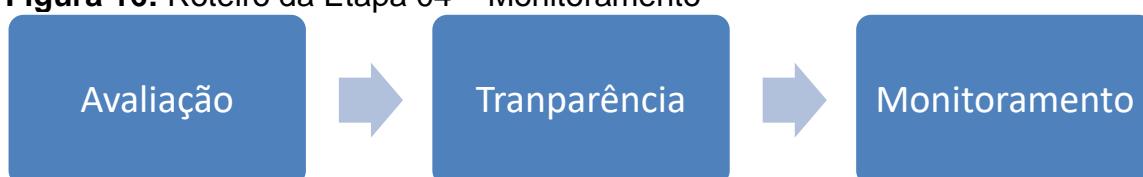
A **Comunicação Institucional**, essa fase envolve os mesmos procedimentos da fase anterior. A seguir no quadro 19 será apresentado o modelo da Etapa 03 – Setorial com suas fases e características.

Quadro 19: Etapa 03 - Setorial

ETAPA 03 - SETORIAL				
FASES	SENSIBILIZAÇÃO	DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS	DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS	COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
Objetivo	Capacitar a liderança para utilizar o modelo implantado	Garantir que os processos sejam seguidos e os públicos mapeados.	Orientar a elaboração dos planos de desenvolvimento individual e institucional	Divulgação massiva dos resultados da fase
Atividades	- Realizar sessões, reuniões e treinamentos para sensibilizar os diversos públicos sobre o modelo de gestão por competências e a necessidade de utilização.	- Realização do diagnóstico das competências individuais;	- Acompanhar junto às lideranças o preenchimento dos planos - Realizar sessões de orientação e tira dúvidas	- Criação de campanha para comunicação dos resultados para a comunidade
Entradas	- Política de gestão por competências - Matriz por competências - Processos atualizados	- Cronograma de diagnóstico - Política de gestão por competências - Matriz por competências - Processos atualizados - Manual do sistema	- Cronograma de diagnóstico - Diagnóstico dos públicos mapeados - Manual do sistema	- Planos de desenvolvimento
Produtos de Informação	- Roteiro e material das reuniões e treinamentos - Cronograma de diagnóstico	- Diagnóstico dos públicos mapeados	- Plano de desenvolvimento Individual - Plano de desenvolvimento organizacional - PDP	- Plano de comunicação
Responsáveis	-Comitê	Comitê; Lideranças	Comitê; Lideranças	Comitê; Equipe de comunicação

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Essa última e próxima etapa, etapa 04 – **Monitoramento** traz as seguintes fases: Avaliação, Transparência e Monitoramento, conforme mostra a figura 15 a seguir:

Figura 16: Roteiro da Etapa 04 – Monitoramento

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A fase de **Avaliação** que tem como objetivo a definição de mecanismos de avaliação do modelo de gestão por competências.

Para Carbone, et al., (2016, p. 154):

Depois de aplicado o modelo de gestão por competências, há a possibilidade, ainda, de avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas por competências nos resultados da organização, avaliando a eficácia relativa dessas práticas para os diversos resultados por ela desejados.

Nessa fase é importante também avaliar as fontes e serviços e de informação. Sobre isso Choo (2003, p. 58-59 apud VEIGA; SIANCONI, 2020, p. 5) dizem:

A aquisição da Informação envolve avaliar constantemente as fontes e serviços de informação consultados no processo, bem como buscar novas fontes, sendo ativada pelas necessidades de informação e deve responder a essas necessidades de forma adequada. A etapa de Organização e Armazenamento da Informação tem por objetivo criar uma memória organizacional que seja o repositório ativo da maior parte do conhecimento e perícia da organização.

De acordo com Fernandes (2013, p. 76): “a avaliação cumpre mais o papel de ajustar o modelo em si, além de comunicar as pessoas as novas mensagens e comportamentos esperados pela organização”.

A fase da **Transparência** tem como objetivo a Publicização do processo e criação de mecanismos de fornecimentos de informações. A disponibilidade e o acesso à informação são os pilares da transparência pública. Sendo uma Instituição Pública a UFPE tem como parâmetro a Lei de Acesso a Informação (Lei nº.12.527 de 18.11.2011) que em seus Arts. 3º, 4º e 5º traz:

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes: I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção; II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações; III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação; IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparéncia na administração pública; V - desenvolvimento do controle social da administração pública. Art. 4º Para os efeitos desta Lei, considera-se: I - informação: dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato; II - documento: unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato; III - informação sigilosa: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado; IV - informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável; V - tratamento da informação: conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação; VI - disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados; VII - autenticidade: qualidade da informação que tenha sido produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado

indivíduo, equipamento ou sistema; VIII - integridade: qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino; IX - primariedade: qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações. Art. 5º o É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.

O **Monitoramento** é fase que tem como objetivo definir as formas de monitoramento da internalização da cultura de gestão por competências. Nessa fase são definidos os indicadores de performance de desempenho e é feito o seu acompanhamento. A seguir o quadro 20 mostra as ações a serem realizadas para chegar ao objetivo de implantar um modelo de gestão por competências.

Quadro 20 – Etapa 04 - Monitoramento

ETAPA 04 - MONITORAMENTO			
FASES	AVALIAÇÃO	TRANSPARÊNCIA	MONITORAMENTO
Objetivo	-Definição dos mecanismos de avaliação do modelo de gestão por competências	-Publicização do processo e criação de mecanismos de fornecimento de informações	-Definição das formas de monitoramento da internalização da cultura de gestão por competências
Atividades	- Criação da sistemática de avaliação (nos mais diversos níveis) de todo processo com critérios e instrumentos	- Definição de formas de disponibilização de informações	- Definição dos indicadores de performance e desempenho - Acompanhamento dos indicadores de performance e desempenho
Entradas	- Todos os artefatos criados	- Todos os artefatos criados	- Todos os artefatos criados
Produtos de Informação	- Sistematica de avaliação	- Sistematica de publicização contínua	- Sistematica de monitoramento
Responsáveis	-Comitê	-Comitê	-Comitê;

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Dando prosseguimento o quadro 21 a seguir mostra quais são as fontes de informação internas, internas produzidas pelo/para o comitê e as fontes externas previstas e existentes na organização.

Quadro 21: Fontes de Informação

FONTES DE INFORMAÇÃO	
EXTERNAS	Cursos ENAP; Experiências de gestão por competências de outras IES; Plano de cargos e carreiras do magistério; Plano de cargos e carreiras dos técnicos; PNDP – Plano nacional de desenvolvimento de pessoal; LEI 12.016 – Lei do concurso público.
INTERNAS PRODUZIDAS PELO/PARA O COMITÊ	Atas de reuniões; Candidaturas para participar do comitê de gestão por competências; Cronograma do projeto de gestão por competências; Cronograma de diagnóstico das competências individuais; Diagnóstico das competências individuais; Indicação das lideranças p/compor o comitê de gestão por competências; Política de gestão de competências da UFPE; Relação de servidores por cargo e lotação da UFPE; PDI – Plano de desenvolvimento individual; PDO – Plano de desenvolvimento organizacional; PDP - Plano de desenvolvimento de pessoal; Planejamento do comitê de gestão por competências; Manual do sistema eletrônico de gestão por competências; Mapeamento de cargos/papéis da UFPE; Matriz de competências organizacionais da UFPE; Matriz de competências específicas da UFPE; Memória institucional das experiências de gestão por competências; Metas e indicadores de desempenho definidos; Papéis e responsabilidades no processo definidas; Plano de comunicação do projeto; Política de gestão por competências; Portaria do Comitê de gestão por competência; Roteiro e material das reuniões e treinamentos de sensibilização; Website da Gestão por competências.
INTERNAS EXISTENTES	Estatuto da UFPE; Regimento da UFPE; Estrutura organizacional da UFPE; Normativas dos processos de gestão por competências; Planejamento estratégico da UFPE.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A partir do que foi visto no sistema PROGECOM é sabido que o sucesso de uma organização depende do conhecimento que ela mantém e aplica por meio de seus servidores, diretorias e sistemas de informações. Por isso, no mundo atual a gestão do conhecimento e os sistemas especializados de informação são utilizados em quase todas as atividades organizacionais.

Dessa forma, um sistema de informação, como o proposto aqui, vai gerar dados que quando organizados de forma significativa serão transformados em informações estratégicas para a organização. Nesse contexto, para Stair e Reynolds (2011, p. 412): “a informação é um conjunto de fatos organizados para que tenha valor, além do valor dos fatos em si”.

A partir do compartilhamento dessa proposta, detalhando o passo a passo de um programa de gestão por competências, é esperado que possa contribuir para que a UFPE possa continuar com a implantação do seu programa com as práticas em gestão da informação de forma eficiente e eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para implantar um modelo de gestão de pessoas por competências é necessário seguir alguns passos. O primeiro passo é a gestão da informação, que deve ser vista como um recurso estratégico para a organização. O segundo passo é o apoio da alta administração da organização, pois esta irá legitimar as ações. O terceiro passo é a realização do planejamento estratégico, a missão, visão, valores, objetivos e metas organizacionais alinhado com as competências organizacionais e individuais. O quarto passo é escolher o modelo de gestão de pessoas a ser implantado. O quinto passo são os responsáveis pelo processo de implantação do modelo e o apoio recebido através dos diversos recursos humanos e materiais. O sexto passo, aqui entra o pessoal de tecnologia da informação, é importante ter um sistema de informações para dar continuidade ao projeto. O sétimo passo são os processos de comunicação e envolvimento de todos que fazem parte da organização. No oitavo passo é necessário realizar a avaliação do programa, verificar os indicadores e suas medições.

A realização de todos esses passos está diretamente relacionada com as estratégias de gestão da informação adotadas pela organização. Os processos para avaliar as diversas fontes e produtos de informações produzidos durante a implantação do programa têm que contar com a equipe de gerenciamento informacional e o mapeamento da informação para alcançar a eficiência e eficácia do projeto.

O ambiente organizacional é composto por pessoas e todo processo de mudança precisa de acompanhamento para que as práticas e a cultura da Instituição possam reforçar as ações da área de gestão de pessoas na implantação do programa. Por isso é de fundamental importância que as informações e a comunicação organizacional sejam bem trabalhadas no intuito de diminuir as resistências.

Implantar um programa de gestão de pessoas por competências produz muitas informações que quando bem processadas e gerenciadas podem contribuir para melhorar os fluxos informacionais na organização. “O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se vencerá ou perderá” (Bill Gates).

REFERÊNCIAS

AMARAL, Fernanda Vasconcelos; CORRÊA, Elisa Cristina Delfini. Contribuições da Biblioteconomia e Ciência da Informação para a gestão de bibliotecas universitárias. **RDBCi: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação** / RDBCi: Dig. J. of Lib. and Info. Sci. Campinas, SP - v.18. e020008. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbcii/article/view/8659172/22415>> Acesso em 30 mar. 2021.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa; SARSUR, Amyra Moyzés; CRUZ ,Marcus Vinicius G.; FISCHER, André Luiz. Gestão por competências e relações de trabalho no Brasil: notas de pesquisa sobre a perspectiva sindical. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo – PUC. RAD Vol.12, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2010, p.01-33. Disponível em:<<http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/>>. Acesso em: 03 jan. 2021.

ARAUJO, Nelma Camêlo; FACHIN, Juliana. Evolução das fontes de informação. Biblos :**Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 29, n.1, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/6982/5-%205463-15446-1-RV%202%20-0k%20juliana%20fachin%20final.pdf?sequence=1>>. Acesso em 30 mar. 2021.

ARAUJO, Carlos Alberto Ávila. **O que é ciência da informação**. Belo Horizonte: KMA, 2018. 126 p. Disponível em: <<http://casal.eci.ufmg.br>>. Acesso em 01 abr. 2021.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.25, número especial, p168-186, fev/2020. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/download/139058>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

BARNEY, Jay B. & HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3^a Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. **A questão da informação**. São Paulo em perspectiva, 2002. V. 8, nº. 4. Outubro/ Dezembro. Brasil. Disponível em: <http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v08n04/v08n04_01.pdf> Acesso em: 25 fev. 2021.

BILAC, Doriane Braga Nunes; NUNES, Trompowsck Braga; LUZ, Cláudia Noleto Maciel. Gestão por competências - uma ferramenta estratégica. **Revista Multidebates**, v.4, n.6 Palmas-TO, dezembro de 2020. Disponível em: <<http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/277/267>>. Acesso em 02 abr. 2021.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>>. Acesso em 01 abr. 2021.

BRASIL. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº. 10.506, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. Lei nº. 12.527 de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em 02 abr. 2021.

CASTELLS, M. O espaço de fluxos. In: _____. **A sociedade em rede**. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. v.1. cap. 6, p. 467-521.

CARBONE, Pedro Paulo...[et al.]. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2016.

CARVALHO, Lívia Ferreira de. Gestão da Informação em Micro e Pequenas Empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v.2, n. esp, p. 57-72, out. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/12598/8018>>. Acesso em: 17 dez. 2020.

CAVALACHE, Lucas Vinicius Junqueira. **Gestão da Informação: Pluralidades e perspectivas**. 2017, Edição do Kindle.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2ª Ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2008.

CHOO, Chun Wei. Percepção e uso de fontes de informação em exploração ambiental . **Research Library & Ciência da Informação**, v.16, n.1, p.23-40, 1994.

CORRÊA, Vagner Marcondes; SOARES, Nathalia Maria. O papel da comunicação dentro do ambiente organizacional. **Interface Tecnológica**. V. 17. Nº. 1, 2020. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/794/507>. Acesso em: 27 mar. 2021.

COSTA, Edvaldo; OLIVEIRA, Taise da Silva. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista ALTERJOR**. Grupo de Estudos Alterjor: Jornalismo Popular e Alternativo (ECA-USP) Ano 10–Volume 02Edição 22–Julho-Dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/167282/162133>. Acesso em 30 mar. 2021.

CUNHA, Murilo Bastos da. **Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2001. 168 p.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Editora Futura, 1998.

DUTRA, Frederico Giffone de Carvalho; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura. Disponível em: [Em Questão](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304420220300183), Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 106-131, maio/ago. 2020>. Acesso em: 30 mar. 2021.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas – com foco em competências**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, João Rodrigo Santos; LIMA, Paulo Ricardo Silva; RITA, Luciana Peixoto Santa; BITTENCOURT, Ibsen Mateus; SOUZA, Edivânia Duarte de. Apropriação e gestão da informação como estratégias de inovação: análise a partir de perfis de empresas startups. **P2P & INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 6n. 2, p.59-78, Mar./Ago. 2020. Disponível em: <http://revista.ibict.br/p2p/article/view/5163/4424>. Acesso em: 02 abr. 2021.

FERREIRA, Jâd; BAETA, Odemir V. Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. Disponível em: <<https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/login>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004b. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000100004.pdf> Acesso em 10 jan. 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa:** um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013. 256p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6^a Ed. São Paulo: Atlas, 2008

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4^a Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por Competências:** ferramentas para avaliar e mapear perfis. Rio de Janeiro. Alta Books. 2017. 272p.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.** Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:** impactos na gestão de pessoas. Estação Científica Online. Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007. Disponível em: <<http://victorparadela.com/Artigos/Artigo.GC.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre : Artmed : Belo Horizonte: Editora UFMQ 1999. 339 p. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/287028/mod_resource/content/1/Laville%2C%20Christian%20%20Dionne%2C%20Jean_A%20Construcao%20do%20Saber%20%28completo%29.pdf>. Acesso em 10 fev. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação.** Tradução de Maria Yêda F.S. de Filgueiras Gomes. 1^a. Ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996. Disponível em: <<https://bibliotextos.files.wordpress.com/2012/07/a-cic3aancia-da-informac3a7c3a3o-le-coadic.pdf>> Acesso em 18 fev 2021.

LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66- 75, jul./set. 1994. Disponível em: <<https://advsbrasil.com.br/wp-content/uploads/2015/09/administracao-estrategica-da-informacao.pdf>> Acesso em 12 fev 2021.

MARQUES, Maria Beatriz; GOMES, Liliana Esteves, et al. **Ciência da Informação: visões e tendências**. Imprensa da Universidade de Coimbra. 2020. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/343830444>>. Acesso em 01 abr. 2021.

MASSOLA, Ricardo Martineli. Etapas de Implantação de Programas de Qualidade de Vida e a Mudança de Comportamentos. **Vida na Empresa** – UNICAMP. Disponível em: <https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/funcamp_cap7.pdf>. Acesso em 01 abr. 2021.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENESES, Afonso Henrique Novaes; et al. **Metodologia Científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Universidade Federal do Vale do São Francisco. Petrolina-PÉ. 2019. 83 p. Livro digital.

MIRANDA, Silvânia Vieira de, STREIT, Rosalvo Ermes. O processo de gestão da informação em organizações públicas. **1º Encontro de Administração da Informação. Florianópolis** – SC – 24 a 26 de outubro de 2007. Enadi 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi309.pdf>>. Acesso em 01 abr. 2021.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. 2006. São Paulo: Cengage Learning.

OCDE. Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future. **Public Employment and Management Working Party, Public Governance and Territorial Development Directorate Public Governance Committee, Organisation for Economic Co-operation and Development**. 2010. Disponível em: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-gov-gc-pem-2010.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

OLIVEIRA, Joelma de Souza Passos de. A gestão da informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior: um estudo de caso. 163f. 2010. **Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação)** – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/24915>> Acesso em 16 dez 2020.

PAULA, Silvio Luiz de; PRESSER, Nadi Helena. Gestão da Informação: elementos constituintes para o contexto organizacional. **Revista Gestão e Organizações**. ISSN 2526-2289 v. 05, Edição Especial, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo/article/view/4540>> Acesso em 20 fev. 2021.

PACHECO, Cíntia Gomes; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 319-341. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-16.pdf>>. Acesso em 01 abr. 2021.

PAREDES, Arthur. **O que é e como fazer um plano de comunicação**. 2020. Disponível em: <<https://www.iebschool.com/pt-br/blog/social-media/comunicacao-digital/como-fazer-plano-comunicacao/>>. Acesso em 01 abr. 2021.

PERALES, Wattson; SOUZA, Deise da Mata Oliveira; OLIVEIRA, Dayane Ribeiro de. Desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento. Organizador: Andréa Vasconcelos Carvalho e Pedro Alves Barbosa Neto – Natal: **EDUFRN**, 2020. 437 p.: il. 1 PDF. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/29754/1/Desafios%20e%20perspectivas%20em%20gest%C3%A3o%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20do%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

PIRES, Alexandre Calil, et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília. ENAP, 2005. 100p.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª Ed. São Paulo: Pearson, 2009.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 43-58, jul./dez. 2011. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4262815>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.3, p.4-29, jul./set. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/pci/v19n3/a02v19n3.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: do planejamento aos textos, da escola a academia. 3ª ed. São Paulo: Rêspel, 2005. 260 p.

SALCEDO, Diego Andres; SILVA JUNIOR, Antônio de Souza; SILVA, Maria Claudiane da; FERREIRA, Ingrid Naara Carlos. Planejamento estratégico e gestão da informação: estudos das dificuldades a partir da teoria da ação. **Conhecimento em ação**. V. 5, N°.2, Jul-Dez 2020. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/rca/article/view/34748/21709>>. Acesso em: 25 mar. 2021.

SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro; DAMIAN, Ieda Pelóglia Martins. O papel da Burocracia na gestão da informação. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/149655/163501>>. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 1, p.73-92, mar./ago.2020. Acesso em: 02 abr. 2021.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. A Implantação da Gestão por Competências: Práticas e Resistências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo** – ReAT. vol. 2 – n. 1 – JAN./JUN. – 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília 62 (2): 167-183 Abr/Jun 2011. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream>>. Acesso em: 09 jan. 2021.

SILVA, Marcela Guimarães e; COLVERO, Ronaldo Bernardino; FERNANDES, Fábio Frá. Comunicação como memória organizacional: pertencimento e identidade nas organizações. **Rev. Cad. Comun.**, Santa Maria, v.24, n.2, art 3 , p.2 d e 18, Mai/Ago.2020 Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/38589/pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

SILVA, Ismaelly Batista dos Santos; SANTOS, Ednaldo de Brito. Difusão de produtos informacionais: intersecções entre linguagens documentárias, marketing e arquivologia. **Archeion Online**, João Pessoa, v.7, n.2, p.43-61, jan./jun. 2020. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/p2p/article/view/5163>>. Acesso em: 03 abr. 2021.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Hall, 2008.

SOUZA, Irineu Manoel de; SOUZA, Stefani de. Gestão por Competência: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI. Mar del Plata – Argentina 2, 3 e 4 de dezembro de 2015. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30411845.pdf>>. Acesso em 30 dez. 2020.

SOUZA, Iara Kateucha Fernandes. **Gestão informacional no processo de celebração de convênios entre uma Universidade e uma Fundação de Apoio**: o caso da UFERSA e da Fundação Guimarães duque. 2014. 241 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

Universidade Federal do ABC. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** -2012-2022. Disponível em: <<https://pdi.ufabc.edu.br/>>. Acesso em 15 mar. 2021.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** - 2009-2019. Disponível em: <<https://www.ufrn.br/resources/documents/pdi/PDI-2010-2019-final.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2021.

Universidade Federal de Pernambuco. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** – 2014-2018. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pdi_14_18_of.pdf . Acesso em 01 mar. 2021.

Universidade Federal do Tocantins. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** -2016-2020. Disponível em: <www.uft.edu.br/pdi>. Acesso em: 15 mar. 2021.

Universidade Federal de Pernambuco. DEPLAG - Diretoria Estratégica de Planejamento, Avaliação e Gestão. **Informações Gerenciais**. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/deplag/informacoes-gerenciais>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

Universidade Federal de Pernambuco. **Planejamento Estratégico Institucional (PEI)** (2013-2023). Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pei13_27_.pdf/02b4e655-63e3-40fe-b285-90bf01186a5d>. Acesso em: 29 mar. 2021.

Universidade Federal de Pernambuco. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** (2019-2023). Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/1696523/0/Plano+de+Desenvolvimento+Institucional.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

RAMOS, Ney Kassiano; YAMAGUCHI, Cristina Keiko Yamaguchi; COSTA, Ubirajara Maciel da. Tecnologia da informação e gestão do conhecimento: estratégia de competitividade nas organizações. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 6, n. 1,p.144 - 161 jan. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/5830/5238>. Acesso em: 02 abr. 2021.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 43-58, jul./dez. 201. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4262815>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDES, George W. **Princípios de sistemas de informação**. 9^a Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TRT6. Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região. 2021. Disponível em: <<https://www.trt6.jus.br/portal/>>. Acesso em: 01 mar. 2021.

VALENTIM, Maria Lígia Pomim. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: Infohome, 2004. 3p. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 20 fev.. 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em ambientes organizacionais:** conceitos e compreensões.

UNESP/Marília. 2007. Disponível em: <https://brapci.inf.br/_repositorio/> HYPERLINK "https://brapci.inf.br/_repositorio/2010/01/pdf_ea77bd91aa_0007779"> 2010/01/pdf_ea77bd91aa_0007779>. Acesso em 15 fev. 2021.

VALENTIM, Marta. org. **Gestão, mediação e uso da informação** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. Edição do Kindle.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; SANTOS, Cássia Dias Santos. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

VEIGA, Monnique São Paio de Azeredo Esteves; CIANCONI Regina de Barros. Gestão e fluxos de informação na produção de teatro musical. **Informação & Sociedade**; João Pessoa Vol. 30, Ed. 1, 1-20, jan./mar. 2020. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/9d160e3cf7d2013510136ea3897c16ea/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030753>>. Acesso em: 03 abr. 2021.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. Gerenciamento do Fluxo de Informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85 - 103, jul./jun. 2010. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/272652306>>. Acesso em 15 fev. 2021.

VITAL, Luciane Paula; CÂNDIDO, Ana Clara; SILVA, Patrícia Soares da. Bertotti Diagnóstico do processo de implantação do INSS Digital: perspectivas da gestão da informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 456-483, jan/mar. 2021. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/101248/59283>. Acesso em 02 abr. 2021.

Yin, Robert. K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos**. 2ª Ed. 1994. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Data:

Hora início:

Hora fim:

Nome:

Cargo (atual e na época):

Formação:

Experiência profissional anterior:

Tempo de UFPE:

Tempo no cargo:

Sua atuação na implantação do Modelo de Competências:

1. O que é a PROGEPE? Qual a missão?
2. Como se deu o início (a ideia) de criação de um modelo de Gestão por Competências na UFPE?
3. Qual a importância do modelo e quais os resultados esperados na época?
4. Quem foram os envolvidos na gênese do modelo? Quem tomava as decisões?
5. Quais pessoas e setores foram mobilizados para a realização?
6. Qual a metodologia adotada para a implantação do Modelo de Competências?
7. Por que o programa foi ‘tocado’ pela PROGEPE e porque definiu como escopo a PROGEPE e não a UFPE?
8. Fatores que dificultaram o processo?
9. Fatores que facilitaram o processo?
10. Olhando o que foi realizado, o que você faria diferente?
11. Fazendo uma ponte para o Futuro, quais desafios você enxerga para a continuidade do projeto e que sugestões você deixa?
12. Como você avalia o que foi realizado? Como o modelo é avaliado?