

## **RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO DO NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UFERSA.**

Kátia Cilene da Silva  
Contato: kathyacs@hotmail.com

***Resumo.** O presente projeto de pesquisa apresenta resultados de uma pesquisa que enfocou a avaliação de desempenho (AD) como um instrumento utilizado para identificar problemas na gestão de pessoas. Realizou-se um estudo de caso que utilizou entrevistas individuais com os gestores e aplicação de questionário com a gestão intermediária e com os colaboradores do Núcleo de Educação à Distância (NEaD) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), contemplando profissionais das áreas administrativa e financeira, bem como das diversas áreas técnicas da equipe multidisciplinar, responsáveis pela operacionalização dos processos. Para análise dos dados, utilizou-se a correlação entre os dados tabulados coletados através da entrevista e do questionário. A análise dos dados indicou que alguns dos problemas identificados pelos gestores não são confirmados na percepção dos colaboradores da equipe. Já os membros da gestão intermediária, quando comparados ao restante da equipe, conseguem perceber os problemas identificados pelos gestores, porém de forma minimizada. Os dados sugerem que os resultados da AD podem ser utilizados na resolução de problemas na gestão de pessoas apenas quando indicadas as dimensões de cada questão que realmente pode ser considerada como problema para que, a partir daí, sejam sugeridas as estratégias de resolução destes problemas.*

### **1. Introdução**

Atualmente a gestão de pessoas é vista como uma das dimensões essenciais para a produtividade nas empresas, visto que passa a valorizar sobremaneira os colaboradores e investir tanto na sua capacitação profissional como no seu bem estar e qualidade de

vida, com o objetivo de aumentar a sua satisfação no trabalho. Neste sentido, as estratégias de gestão de pessoas promovidas pelos gestores podem vir a solucionar e/ou minimizar problemas que impactem na produtividade, na comunicação, no relacionamento e na satisfação de seus colaboradores.

Neste contexto, foi realizado um estudo de caso no Núcleo de Educação a Distância (NEaD) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), órgão institucionalmente responsável pela concepção, planejamento, implantação, acompanhamento e avaliação dos cursos realizados nas modalidades a distância e semipresencial para públicos interno e externo à universidade. Contempla cursos de formação inicial e continuada de professores para as redes públicas de ensino, nos níveis fundamental, médio e superior.

O NEaD oferta cursos de formação inicial (graduação) e formação continuada (extensão, aperfeiçoamento e especialização) em diversas áreas do conhecimento. Para tanto, conta com uma equipe formada por colaboradores internos, que atuam na sede do NEaD, e colaboradores externos, que atuam como profissionais add-hoc, sejam eles da própria universidade ou de instituições parceiras, atuando principalmente nas funções de docência (autor de conteúdos didáticos, professor de disciplina, tutor a distância, tutor presencial), exceto os coordenadores de cursos, que são professores efetivos da universidade. O grupo de colaboradores internos é dividido em equipe multidisciplinar, equipe de apoio e coordenação. A equipe multidisciplinar é formada por profissionais de diversas áreas, como: computação e informática; comunicação e marketing; didática e pedagogia; e, letras e linguagem. Já a equipe de apoio é formada por profissionais de administração e economia.

Tais profissionais atuam em uma sala de trabalho colaborativo, sendo necessária a interação não somente entre os membros da equipe de colaboradores internos, como também com os colaboradores externos.

Devido à natureza dos processos que precisam ser realizados para organização dos cursos à distância, torna-se necessário um grande investimento na formação desses profissionais que, mesmo com o conhecimento técnico de sua área, precisam aprender as especificidades do trabalho em educação a distância.

Neste sentido, torna-se necessária a realização deste projeto de pesquisa, com o objetivo de sugerir estratégias para solucionar/minimizar os problemas identificados no diagnóstico realizado na verificação *in loco*.

## **2. Referencial teórico**

A gestão de pessoas vem sofrendo modificações ao longo de sua história, passando por diversas interpretações e abordagens até chegar na sua concepção atual que, segundo Brandão e Guimarães (2001) têm por pressuposto

a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.(BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.9)

Neste contexto, as pessoas são tratadas pelas organizações como partes que contribuem com seus conhecimentos, habilidades e aptidões para manter a harmonia e funcionamento integrado dos subsistemas que compõem o sistema organizacional. Surge então a concepção de gestão de pessoas como um modelo de gestão que conduz as pessoas ao alcance dos objetivos organizacionais, denominado atualmente de gestão de pessoas.

As modificações sofridas por esta área ao longo da evolução da administração nas empresas, aliada ao novo enfoque por ela adotado, trazem consigo novos métodos e técnicas que podem ser utilizados como estratégias tanto para a resolução de problemas na gestão de pessoas, como para a promoção de melhorias na gestão de pessoas nas organizações.

No que se refere à gestão de pessoas no serviço público, nosso contexto de aplicação do estudo de caso, alguns diferenciais podem ser considerados, pois segundo Lotta (2002)

a administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública. (LOTTA, 2002, p. 4)

Já no que se refere especificamente ao segmento universitário, poucos são os estudos relacionados à gestão de pessoas aplicados à este segmento, como o apresentado por Brandão (2006), que discute sobre as universidades corporativas como estratégia de gestão de pessoas. Entretanto, não são encontrados estudos sobre a gestão de pessoas em universidades públicas, tampouco no que se refere especificamente ao trabalho com EaD nas universidades.

Neste sentido, justifica-se esse projeto de pesquisa, não somente por ser um estudo de caso, mas também como possível contribuição para as aplicações das teorias de gestão de pessoas nesse novo segmento que é a EaD nas universidades, considerando as especificidades do setor público.

### **3. Metodologia**

Para identificação dos problemas na gestão de pessoas do NEaD foram adotadas duas estratégias: a entrevista com o gestor, com o objeto de diagnosticar as percepções da gestão sobre esse tipo de problema; e, a avaliação 360°, com o objetivo de ampliar a visão de análise dos problemas na gestão de pessoas.

Metodologicamente também foi prevista uma terceira etapa de diagnóstico, para o caso de surgirem divergências entre os resultados das duas estratégias. Para tanto, caso seja necessário, será realizada uma etapa de observação *in loco*, como estratégia de validação dos diagnósticos obtidos nas etapas anteriores.

### **3.1. Diagnóstico**

Como resultado da etapa de entrevista com o gestor foram identificados problemas de gestão em três diferentes categorias: a) recrutamento, seleção e treinamento; b) rotatividade de funcionários; e c) ambiente organizacional.

No que se refere ao recrutamento, seleção e treinamento foram identificados três problemas, a saber:

- dificuldade de encontrar profissionais com experiência de aplicação de seus conhecimentos técnicos para EaD (designer instrucional, diagramação de materiais didáticos para EaD, gerenciamento do ambiente virtual de aprendizagem, transposição didática de conteúdos técnicos);
- falta de perfil de liderança dos profissionais que assumem funções de gestão intermediária (diretoria administrativo/financeira, diretoria de infraestrutura, diretoria de formação continuada);
- falta de autovalidação do trabalho realizado pelos profissionais de cada área.

Quanto à rotatividade de funcionários foi identificado que o bom desempenho no trabalho acaba gerando o deslocamento dos funcionários para assumirem outras funções em setores diferentes.

Já quanto ao ambiente organizacional foram identificadas dificuldades de relacionamento intrapessoal.

### **3.2. Avaliação 360°**

Com o objetivo de validar os possíveis problemas identificados na entrevista com o gestor foi aplicado um questionário (Anexo I) como instrumento de coleta de dados para a avaliação 360°.

Como resultado da tabulação dos dados coletados com o questionário tivemos as respostas apresentadas na tabela 1.

**Tabela 1** – Frequências absolutas e relativas percentuais das respostas

Questões	SIM	NÃO	%SIM	%NÃO
1	3	12	20%	80%
2	10	5	67%	33%
3	15	0	100%	0%
4	14	1	93%	7%
5	12	3	80%	20%
6	15	0	100%	0%
7	14	1	93%	7%
8	15	0	100%	0%
9	15	0	100%	0%
10	14	1	93%	7%
11	15	0	100%	0%
12	15	0	100%	0%
13	0	15	0%	100%
14	1	14	7%	93%
15	1	14	7%	93%

Considerando que as questões estão organizadas em grupos de três conforme os problemas identificados na entrevista com o gestor e analisando-se os dados apresentados na tabela 1, pode-se observar que a falta de experiência em EaD é percebido individualmente pelos membros da equipe, porém estes não conseguem visualizá-la como problema quando analisado o desempenho da equipe, o que pode significar que, apesar de cada profissional não ter experiência prévia em EaD, a equipe alcança um bom desempenho pela de sua capacidade técnica para realizar cada função. Este análise pode ser verificada observando-se os resultados para o grupo de questões de

1 à 3 (sobre a experiência em EaD) e confrontando-os com os resultados para o grupo de questões de 7 à 9 (competência técnica para a função), apresentado na tabela 1; grupos de questões estes que correspondem aos problemas 1 e 3 identificados na entrevista com o gestor.

Já no que se refere ao grupo de questões relativas ao problema 2 (falta de perfil de liderança dos profissionais que assumem funções de gestão intermediária) pode-se identificar uma discrepância entre o que foi identificado pelo gestor e os relatos dos membros da equipe. Considerando-se que o gestor identificou que o problema existe e os membros da equipe identificaram que não existe, foi necessário analisar separadamente os resultados obtidos na coleta de dados com os gestores intermediários e os demais membros da equipe, como apresentado nas tabelas 2 e 3.

Quando analisados os dados coletados somente dos colaboradores que exercem alguma função de gestão, pode-se verificar que na questão 5, aproximadamente 1/3 desses profissionais apresenta sinais da falta de perfil para assumir funções de gestão, o que pode significar que o problema exista, porém não na proporção percebida pelo gestor.

**Tabela 2** – Frequências absolutas e relativas percentuais dos gestores intermediários

Questões	SIM	NÃO	%SIM	%NÃO
1	2	1	67%	33%
2	1	2	33%	67%
3	3	0	100%	0%
4	3	0	100%	0%
5	2	1	67%	33%
6	3	0	100%	0%
7	3	0	100%	0%
8	3	0	100%	0%
9	3	0	100%	0%
10	3	0	100%	0%
11	3	0	100%	0%
12	3	0	100%	0%
13	0	3	0%	100%
14	1	2	33%	67%
15	1	2	33%	67%

Tal hipótese pode ser confirmada quando observados os resultados obtidos para a questão 5 nos questionários aplicados aos colaboradores sem cargo de gestão (tabela 3), pois quando comparada aos resultados da mesma questão para os colaboradores com cargo de gestão intermediária (tabela 2), podem ser considerados níveis de percepção diferentes sobre o mesmo problema.



**Tabela 3** – Frequências absolutas e relativas percentuais dos colaboradores sem cargo de gestão

Questões	SIM	NÃO	%SIM	%NÃO
1	1	11	8%	92%
2	9	3	75%	25%
3	12	0	100%	0%
4	11	1	92%	8%
5	10	2	83%	17%
6	12	0	100%	0%
7	11	1	92%	8%
8	12	0	100%	0%
9	12	0	100%	0%
10	11	1	92%	8%
11	12	0	100%	0%
12	12	0	100%	0%
13	0	12	0%	100%
14	0	12	0%	100%
15	0	12	0%	100%

O problema 4, identificado pelo gestor, que se refere à rotatividade de colaboradores que, devido ao seu bom desempenho, são convidados à assumir funções em outros setores, foi confirmado tanto pelos colaboradores com cargos de gestão intermediária, quanto pelos colaboradores sem tais cargos, quando observadas as questões de 10 à 12 das tabelas 2 e 3.

Já o problema 5, identificado pelo gestor, é relatado como não existente pela maioria dos colaboradores, porém quando comparados os resultados das questões 13 à 15 das tabelas 2 e 3, pode-se verificar que para os colaboradores que não possuem cargo de gestão intermediária ele existe somente em 7% dos casos, enquanto que, para os colaboradores com tais cargos ele existe em 33% dos casos. Tais resultados podem identificar que o problema existe, porém é mais percebido pelos membros com cargo de gestão intermediária do que pelos demais membros da equipe. Outra hipótese é que a os

demais membros da equipe também percebam a existência do problema em uma dimensão superior, porém optaram por não relatá-lo.

Ao realizar-se uma análise global dos problemas identificados, pode-se verificar que a gestão relatou problemas que, em sua maioria, existem na organização, porém são percebidos pelos membros da equipe com uma proporção menor de ocorrência, visto que alguns deles não interferem na sua prática diária ou, ainda, conseguem percebê-lo quando identificados como uma deficiência pessoal, mas não da equipe.

### **3.3. A escolha das estratégias de gestão de pessoas**

Para o problema de falta de experiência em EaD, com base no diagnóstico realizado com a equipe, percebeu-se que esse problema acontece devido ao restrita oferta de profissionais com esta experiência específica e que este não apresenta impactos no desempenho da equipe, porém ainda é considerado um problemas pelos níveis de gestão organizacional em função de impactar na maior necessidade de capacitação desse profissional. Como estratégia para minimizar o problema foram indicadas ações pós-recrutamento e seleção, no sentido de capacitar tais profissionais para aplicarem os conhecimentos técnicos de suas áreas de formação nos processos específicos da EaD.

Já no que se refere à falta de perfil de liderança dos profissionais que assumem cargos de gestão intermediária, pôde-se identificar diferenças de percepção entre os gestores e os demais membros da equipe. Visto que poucos foram os que declararam não ter perfil de gestão, cabe uma investigação mais aprofundada para identificar se, de fato, os que declararam ter perfil de gestão realmente o possuem para que, em caso de validação deste resultado, sejam demandados esforços no sentido de investir na capacitação destes para assumiram tais cargos.

Apesar de terem sido encontrados resultados contraditórios no que se refere à capacidade de autovalidação do próprio trabalho, mesmo em pequena proporção, o problema foi relatado por alguns dos colaboradores. Neste sentido foi sugerida a realização de oficinas de capacitação específicas para cada área de atuação, no sentido de instrumentalizar os colaboradores de exercem diferentes funções no que se refere às técnicas especificação de teste/validação para cada área.

O bom desempenho dos colaboradores, segundo os resultados encontrados, realmente faz com que estes sejam convidados à exercer funções em outros setores, porém, por se tratar de uma instituição pública, as estratégias normalmente utilizados no mercado para permanência do funcionário na empresa, por exemplo, através de negociação de salários e benefícios não podem ser adotadas. Tal fato faz com que o referido problema ultrapasse a dimensão de resolução no setor e alcance instâncias superiores.

Quanto à dificuldade de relacionamento intra/interpessoal da equipe, pôde-se verificar que o nível de percepção da existência deste aumenta proporcionalmente ao aumento do nível de visão macro, ou seja, a equipe percebe a ocorrência de situações em que o problema se manifesta em uma proporção menor ao percebido pelos gestores intermediários que, por sua vez, também o percebem em uma proporção menor à da gestão do setor. Neste caso, são indicadas ações que promovam a integração e a socialização da equipe.

## **5. Considerações finais**

Após a análise realizada acerca dos dados coletados no NEaD/UFERSA foram identificados problemas na gestão de pessoas para os quais foram sugeridas algumas alternativas de estratégias de resolução ou minimização destes.

Alcançados os objetivos deste projeto de pesquisa, o mesmo pode ter continuidade a partir do acompanhamento da implantação das estratégias aqui sugeridas e da verificação dos resultados de sua implantação.

### Referências

BRANDÃO, G. R.. Gestão de pessoas e as universidades Corporativas: dois lados da mesma moeda? In: **Revista de Administração de Empresas**. Nº 2. Vol. 46. pp. 23-33. São Paulo: FGV, abr/jun, 2006.

BRANDÃO, H.P., GUIMARÃES, T. de A.. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: **Revista de Administração de Empresas**. Nº 1. Vol. 41. pp. 8-15. São Paulo: FGV, jan/mar, 2001.

BRANDÃO, H.G., ZIMMER, M. V., PEREIRA, C. G., MARQUES, F., COSTA, H.V., CARBONE, P.P., ALMADA, V. F. de.. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. In: **Revista da Administração Pública**. Nº 42. Vol. 5. pp. 875-98. Rio de Janeiro: FGV, set/out, 2008.

LOTTA, G. S.. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. In: **Revista de Administração de Empresas**. Nº 2. Vol. 41. pp. 1-12. São Paulo: FGV, jul/dez, 2002.

**ANEXO I – Instrumento para avaliação 360°**

(Justifique sua resposta sempre que julgar necessário.)

1. Antes de trabalhar no NEaD você teve alguma experiência de trabalho com EaD?
2. Na sua opinião, no geral, a equipe do NEaD possui experiência anterior de trabalho com EaD?
3. Na sua opinião os gestores possuem experiência no trabalho com EaD suficiente para sua atuação no NEaD?
4. Na sua opinião você possui o perfil adequado para assumir funções de liderança?
5. Na sua opinião, no geral, os membros do NEaD possuem perfil adequado para assumir funções de liderança?
6. Na sua opinião os gestores possuem perfil adequado para assumir suas funções de liderança?
7. Na sua opinião você possui competências técnicas para desenvolver e avaliar seu próprio trabalho garantindo que os resultados atendam as necessidades? (Justifique)
8. Na sua opinião os membros da equipe do NEaD possuem competências técnicas para desenvolver e avaliar seu próprio trabalho garantindo que os resultados atendam as necessidades? (Justifique)
9. Na sua opinião os gestores do NEaD possuem competências técnicas para desenvolver e avaliar seu próprio trabalho garantindo que os resultados atendam as necessidades? (Justifique)
10. Na sua opinião o seu bom desempenho poderá trazer oportunidades de promoções que o tirem da sua função atual?

11. Na sua opinião o bom desempenho de membros da equipe do NEaD já fez com que tivessem a oportunidade de serem deslocados para outras funções?
12. Na sua opinião o bom desempenho dos gestores do NEaD já fez com que tivessem a oportunidade de serem deslocados para outras funções?
13. Você sente alguma dificuldade em se relacionar com os membros da equipe do NEaD?
14. Na sua opinião os membros da equipe do NEaD sentem alguma dificuldade de se relacionar entre si?
15. Na sua opinião os gestores sentem alguma dificuldade de se relacionar com os membros da equipe do NEaD?

## 16. SUJEITOS DA PESQUISA

Márcia – coordenação adjunta  
Charles – diretor de produção de material didático  
Ramon – diretor de arte  
Mikael  
Alberto  
José Antônio  
Fred  
Éder]  
Camilla  
Adriana  
Jéssica  
Ulisses – diretor de infraestrutura  
Davi  
Nayra  
Celeneh – diretora de formação continuada  
Alvaneide  
Rafaela – diretora administrativa  
Iriane – diretora financeira  
Felipe  
Thiago  
Francisca  
\* Ângelo

Estagiários (Bruno e Tayssa)

Qualificação profissional.

Ver a estrutura do projeto.

Contribuição tema (treinamento ou qualificação profissional)

Contextualizar dentro do setor EAD e dentro do setor público.

Inserir os objetivos geral e específicos.

Justificativa do projeto=estrutura

1º fase

Introdução. Contextualização. Com embasamento teórico. Referencial teórico.



NEO-FACCAT

REDIN

2° fase

V. 4 N° 1 Novembre, 2015